T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
İLETİŞİM BİLİMLERİ DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM PERSPEKTİFİNDE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK SORUNU: KURAMSAL VE PRATİK AÇIDAN BİR ANALİZ

(DOKTORA TEZİ)

Banu KÜÇÜKSARAÇ

KOCAELİ 2015

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
İLETİŞİM BİLİMLERİ DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM PERSPEKTİFİNDE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK SORUNU: KURAMSAL VE PRATİK AÇIDAN BİR ANALİZ

(DOKTORA TEZİ)

Banu KÜÇÜKSARAÇ

Danışman Prof. Dr. İdil SAYIMER

KOCAELİ 2015

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
İLETİŞİM BİLİMLERİ DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM PERSPEKTİFİNDE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK SORUNU: KURAMSAL VE PRATİK AÇIDAN BİR ANALİZ

(DOKTORA TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Banu KÜÇÜKSARAÇ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 06.01.2016/01

Jüri Başkanı: Prof. Dr. İdil SAYIMER

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Pınar ERASLAN YAYINOĞLU

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hasan AKBULUT

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Cem PEKMAN

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Yusuf BUDAK

KOCAELİ 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ŞEKİLLER LİSTESİ iii
GÖRSELLER LİSTESİ iv
TABLOLAR LİSTESİ.....v
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞİM OLGUSU VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI

1. DEĞİŞİM OLGUSU.....12
1.1. Değişimin Tanımı.....12
1.2. Değişimi Ortaya Çıkaran Koşullar 16
1.2.1. Küreselleşme.....16
1.2.2. Teknolojik Gelişmeler 19
1.2.3. Bilginin Artan Önemi 21
1.3. Değişimin Türleri 22
1.3.1. Bireysel Değişim.....23
1.3.2. Örgütsel Değişim.....25
1.3.3. Toplumsal Değişim 28
1.4. Değişimin Dinamikleri ve Değişim Çağının Özellikleri 32
1.4.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Sürekli Gelişimi.....32
1.4.2. Bilginin Hızı ve Sınırsız Dolaşımı 34
1.4.3. Yoğun Rekabet Ortamı.....36
1.4.4. Çoklu Paydaş Beklentileri ve İlişkileri.....37
1.4.5. Çevresel ve Toplumsal Konulara Duyarlılık 39
1.4.6. Yerele Verilen Önem.....40
1.4.7. Maneviyat Boşluğu ve Duygusal Değerlere Verilen Önem 41
1.4.8. Yaratıcılık 42
1.4.9. Yenilik(çilik).....43

1.4.10. Esneklik 44
1.4.11. Düzensizlik (Entropi) 45
1.4.12. Karmakarışıklık (Kaos) 47
2. YÖNETİM KAVRAMI VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI 48
2.1. Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 48
2.2. Değişen Yönetim Anlayışı ve Teorileri 51
2.2.1. Klasik Yönetim Teorileri 51
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri 52
2.2.3. Modern Yönetim Teorileri 55
2.2.4. Postmodern Yönetim Teorileri 56
2.3. Yeni Yönetim Yaklaşımları 70
2.3.1. Kurumsal Sosyal Performans Yaklaşımı 70
2.3.2. Paydaş Yaklaşımı 70
2.3.3. Konu/Gündem Yaklaşımı 71
2.3.4. Kapsayıcı Yaklaşım 71
2.3.5. Kurumsal Topluluk Yaklaşımı 71
2.3.6. Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı 72
2.3.7. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı 72
2.3.8. Kurumsal Yönetişim Yaklaşımı 73
2.3.9. İtibar Yönetimi Yaklaşımı 73

İKİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞINDA YARATICILIK VE YENİLİK

1. YARATICILIK OLGUSU 75
1.1. Yaratıcılık Kavramı 75
1.2. Yaratıcılığın Unsurları 79
1.3. Yaratıcılık Kuramları 80
1.3.1. Psikanalitik Yaklaşım 81
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım 88
1.3.3. Hümanist (İnsancıl) Yaklaşım 90
1.3.4. Çağrışımsal Yaklaşım 91
1.3.5. Bilişsel Yaklaşım 92

1.4. Yaratıcılık Türleri 96
2. YENİLİK OLGUSU 97
2.1. Yenilik Kavramı 97
2.2. Yenilik Çeşitleri 99
2.3. Yenilikle İlgili Modeller 102
2.3.1. Doğrusal Yenilik Modelleri 103
2.3.2. Doğrusal Olmayan Yenilik Modelleri 105
2.4. Yenilik Anlayış ve Uygulamaları 106
2.5. Yenilik Kaynakları 110
2.5.1. İçsel Yenilik Kaynakları 110
2.5.2. Dışsal Yenilik Kaynakları 112
2.6. Yenilik Stratejileri 116
3. YÖNETİM ANLAYIŞINDA YARATICILIK VE YENİLİK 118
3.1. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik 118
3.2. Örgütsel Yaratıcılık-Yenilik Süreci ve Yönetimi 120
3.3. Örgütlerde Yaratıcılık ve Yeniliği Belirleyen Faktörler 123
3.3.1. Örgütsel Yapı ve Örgütsel Unsurlar 123
3.3.2. Çevresel Faktörler 126
3.3.3. Yenilik Stratejileri 128
3.3.4. Örgütsel Kültür 128
3.4. Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliği Destekleyen Uygulamalar 129
3.4.1. Pazar Odaklılık 129
3.4.2. Örgütsel Öğrenme 130
3.4.3. Bilgi Yönetimi 131
3.5. Yaratıcı ve Yenilikçi Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi 133
3.5.1. Yaratıcılık, Yenilik ve Örgütsel Kültür İlişkisi 133
3.5.2. Yaratıcı ve Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri 135
3.5.3. Lider ve Çalışanların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi 138

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK

1. HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: GELENEKSELDEN STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNE.....140
1.1. Halkla İlişkiler Olgusu.....141
1.1.1. Halkla İlişkiler Kavramı, Yaygın ve Alternatif Tanımlamalar.....141
1.1.2. Halkla İlişkilerin Oluşum ve Gelişimi.....144
1.2. Halkla İlişkiler Olgusundaki Değişim: Stratejik Halkla İlişkiler.....148
1.2.1. Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü ve Amaçları.....148
1.2.2. Halkla İlişkilerde Roller ve Strateji Düzeyleri.....151
1.2.3. Halkla İlişkilerin Stratejik İşlevleri.....155
1.2.4. Stratejik Halkla İlişkilerin Araç ve Ortamları.....159
2. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK.....164
2.1. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi.....164
2.2. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Kuramsal Temelleri.....168
2.2.1. Weber'in Meşruiyet Teorisi.....168
2.2.2. Giddens'ın Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı.....170
2.2.3. Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı.....173
2.2.4. Rogers'ınYeniliklerin Yayılması Kuramı.....179
2.2.5. Levine'in Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı.....182
2.3. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Anlayış ve Uygulamaları.....184
2.4. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Kaynakları.....186
2.5. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Stratejileri.....192
2.6. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Unsurları.....194
2.6.1. Bireysel Yaratıcılık.....194
2.6.2. Çevrede Yaratıcılık ve Yenilik.....197
2.6.3. Süreçte Yaratıcılık ve Yenilik.....200
2.6.4. Üründe Yaratıcılık ve Yenilik.....202
2.7. Stratejik Halkla İlişkiler Sürecinde Yaratıcılık ve Yenilik.....210
2.7.1. Halkla İlişkilerde Stratejik Analiz.....210
2.7.2. Halkla İlişkilerde Stratejik Planlama.....211

2.7.3. Halkla İlişkilerde Stratejik Operasyonlar 211
2.7.4. Halkla İlişkilerde Ölçme ve Değerlendirme 212

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİĞE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE ÖLÇEĞİNDE HALKLA İLİŞKİLER ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI 213
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI 214
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 214
3.1. Araştırmanın Modeli 214
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 215
3.3. Veri Toplama Aracı 217
4. ELDE EDİLEN BULGULAR 218
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 218
4.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yaratıcılık ve Yenilik Algıları, Kullanım Alanları ve Düzeylerine İlişkin Bulgular 225
4.3. Halkla İlişkiler Kampanyalarının Yaratıcılık ve Yenilik Düzeyine İlişkin Bulgular 262
4.4. Halkla İlişkiler Örgütlerinin Yaratıcılık ve Yenilik Düzeyine İlişkin Bulgular 269
5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 288
6. CREATIVITY IN PUBLIC RELATIONS GLOBAL STUDY- 2015 ARAŞTIRMASI İLE BULGULARIN KARŞILAŞTIRILMASI 300

SONUÇ 307
KAYNAKÇA 317
EKLER 333
EK-1: PR AJANSLARI-İLETİŞİM DANIŞMANLARI- YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ANKETİ 333
EK-2: İŞ DÜNYASI/KURUMSAL ŞİRKETLER-İLETİŞİM YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ANKETİ 343
ÖZGEÇMİŞ 354

ÖZET

Bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan yoğun değişim ve dönüşümler yaşandığı günümüzde, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilik durumu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve öneminin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada, halkla ilişkiler üreticilerinin yaratıcılık ve yeniliğe ilişkin algıları ve yaklaşımları, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılığın ve yeniliğin nasıl dolaşıma sokulduğu ortaya konulmaktadır.

Araştırma, çeşitlilik ve gerçekçi veriler elde etme bakımından Türkiye'de kurumlara dışarıdan hizmet veren profesyonel halkla ilişkiler şirketleri ile iş dünyasındaki kurumlarda faaliyet gösteren iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve uygulayıcıları kapsamaktadır. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) ile İletişim Danışmanları Derneği (İDA) üyelerinin katıldığı araştırmada, tanımlayıcı/betimleyici araştırma tasarımı temel alınmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaratıcılık ve yeniliği stratejik halkla ilişkiler çalışmaları için önemli olarak algıladıkları, ancak bu önemi uygulamalara yansıtamadıkları tespit edilmiştir. Bu tespit, stratejik halkla ilişkiler çalışmalarının örgütsel ve toplumsal değişimi yönetme noktasında etkili bir şekilde yürütülmesini engellemekle birlikte, halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilik kalitesinin "yetersiz" olarak algılanmasına ve halkla ilişkilere dönük eleştirilere sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörünün, paydaş ve kamu perspektifini yaratıcı ve yenilikçi anlayışla vurgulayan halkla ilişkilerdeki paradigma değişimini yani stratejik halkla ilişkileri yansıtmadığı söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, toplumsal değişim, stratejik halkla ilişkiler yönetimi, yaratıcılık, yenilik, Türkiye halkla ilişkiler sektörü.

ABSTRACT

Nowadays, individual, organizational and social transformationsand transitions are occuring. According to this changes, the main subject of the study is the creativity and innovation situation in strategic public relations management. The fundemantal aim of this thesis study is generating the role and importance of innovation and creativity elements in strategic public relations management according to organizational and social transformation perspective. For this purpose, the public relationship specialists' perception and approaches about creativity and innovation are expressed. In this context, the circulation of creativity and innovation is displayed.

The research contains the managers and practions who works as professional public relations agencies professionally as outside sources and inside the organizations in private sector, in Turkey. The Public Relations Association in Turkey (TUHİD) and Communication Concels Assocciation (IDA) members participated to this research and the descriptive research design is applied. In this thesis study, online survey form is used as the data collection tool.

According to findings of the research it is expressed that the public relations specialist in Turkey evaluate the creativity and innovation as important elements for strategic public relations affairs. However, they do not implement creative and innovative applications in their work field. This finding shows us the lack of creativiy and innovation in practice causes the objection of strategical public relationship affairs for organization and social transormation management. Additionally, this absence causes the "inadequate" perception of the public relations sector's creativity and innovation quality and criticism for the area. Thus, it can be submitted that the public relations sector can not apply the public relations' paradigma transformation which contains strategic public relations that involves the innovative and creative comprehension according to shareholder and public perspective.

Key Words: Organizational change, Strategic Public Relations Management, Creativyiy, Innovation, The public relation sector in Turkey.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Yenilik Modelleri.....102

Şekil 2.Stratejik Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliği Oluşturan Dört Unsurun Etkileşimi 194

GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 1: Kampanyaya Ait Afiş ve Görseller 207
Görsel 2: Kampanyanın Web Sitesi 207
Görsel 3: Formspring Platformunda Kampanya Tasarımı 207
Görsel 4:Gerçek Muhabbetin Kitabı 208
Görsel 5: Meyhane Etkinliğine Ait Görseller 208

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yaşı 218
Tablo 4.1.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Cinsiyeti..... 219
Tablo 4.1.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Durumu 219
Tablo 4.1.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Aldıkları Alanlar..... 219
Tablo 4.1.4.1.Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Aldıkları Diğer Alanlar 220
Tablo 4.1.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Şirketteki Konumu/Unvanı..... 221
Tablo 4.1.5.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Şirketteki Diğer Konumu..... 222
Tablo 4.1.6. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Uzmanlık Alanı 222
Tablo 4.1.7. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Toplam İş/Deneyim Süresi 223
Tablo 4.1.8. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Çalıştıkları Şirketin Bulunduğu İl .. 224
Tablo 4.2.1.1. Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımları- Anlam ve Odak Noktası 226
Tablo 4.2.1.2. Uygulayıcıların Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 227
Tablo 4.2.1.3. Uygulayıcıların Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları 229
Tablo 4.2.2.1. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadeler 231
Tablo 4.2.2.2. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 233
Tablo 4.2.2.3.Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelere Genel Katılma Durumu 234
Tablo 4.2.2.4. Hakla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları 243
Tablo 4.2.3.1. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadeler 245
Tablo 4.2.3.2. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 247
Tablo 4.2.3.3. Hakla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadelere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları 253
Tablo 4.2.4.1. Farklı Türdeki Ajansların Yaratıcılık Kalitelerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 254
Tablo 4.2.5. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık Kalitesi..... 256

Tablo 4.2.6. Halkla İlişkiler Sektöründe Yenilikçilik Kalitesi 257
Tablo 4.2.7. Halkla İlişkiler Uzmanlık Alanlarında Yaratıcı ve Yenilikçi Bakış Açısı ve Uygulamalar 258
Tablo 4.2.8. Halkla İlişkiler Sektöründe 'Büyük Fikirler' Eksikliği 259
Tablo 4.2.9. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Önündeki Engeller 260
Tablo 4.3.1. Halkla İlişkiler Kampanyalarının Yaratıcılık Kalitesindeki Artış 262
Tablo 4.3.2. Yaratıcı ve Yenilikçi Halkla İlişkiler Kampanyalarını Oluşturan Etkenler 263
Tablo 4.3.3. Yaratıcılığın Mevcut İşteki Önceliği 264
Tablo 4.3.4. İşteki Yaratıcı Süreç 265
Tablo 4.3.5. Kullanılan Yaratıcılık Teknikleri 265
Tablo 4.3.6. Kullanılan Yaratıcılık Yöntemleri 266
Tablo 4.3.7. Halkla İlişkiler Aşamalarında Yaratıcılık ve Yenilik 267
Tablo 4.4.1. Halkla İlişkiler Profesyonelleri İçin Yaratıcı Olmak 269
Tablo 4.4.2. Uygulayıcıların Yaratıcı Olma Düşüncesi 269
Tablo 4.4.3. Çalışılan Kurumun/Departmanın Yaratıcı Yeteneklerinden Memnuniyet Duyma 270
Tablo 4.4.4. Çalışılan Kurumun/Departmanın Yaratıcı Yeteneklerinde Artış/Azalma 271
Tablo 4.4.5. İş Dünyasındaki Uygulayıcıların PR Şirketleriyle Çalışmasında Yaratıcılığın Önemi 272
Tablo 4.4.6. İş Dünyasındaki Uygulayıcıların PR Şirketlerinin Yaratıcı Yeteneklerinden Memnuniyeti 272
Tablo 4.4.7. PR Şirketlerinde Müşterilerin Kurumun Yaratıcı Çabasını Değerlendirmesi 273
Tablo 4.4.8. PR Şirketlerinde Müşterilerin Kurumun Yaratıcı Çabasını Başarılı Bulması 273
Tablo 4.4.9. PR Şirketlerinde Yaratıcı Direktör Bulunup Bulunmadığı 274
Tablo 4.4.10. İş Dünyasındaki Uygulayıcılara Göre PR Şirketlerinde Yaratıcı Direktör Bulunma Gerekliliği 274
Tablo 4.4.11. İş Dünyasındaki Uygulayıcılara Göre PR Şirketlerinin Yaratıcılık Kalitesini Artırması Gereken Alanlar 275
Tablo 4.4.12. İşe Alımlarda Bireylerin Yaratıcılıklarının Değerlendirilmesi, ... 276
Tablo 4.4.13. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığa Yatırım Yapılması 277

Tablo 4.4.14. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığı Desteklemek İçin Yapılanlar 278
Tablo 4.4.15.Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Fikirlerin Maddi Anlamda Desteklenmesi İçin Yapılması İstenenler 279
Tablo 4.4.16. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığın Ödüllendirilmesi 280
Tablo 4.4.16.1. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığın Nasıl Ödüllendirildiği 281
Tablo 4.4.17. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Personel Kalitesi 282
Tablo 4.4.18. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Yeteneklerin Geliştirilmesi İçin Yapılması İstenenler 283
Tablo 4.4.19. Çalışılan Kurumun/Departmanın Tanımlanmasına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 284
Tablo 4.4.20. Çalışılan Kurumun/Departmanın Tanımlanmasına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları 287

GİRİŞ

Bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan yoğun değişim ve dönüşümler yaşandığı günümüzde, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilik durumu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada halkla ilişkiler üreticilerinin yaratıcılık ve yeniliğe ilişkin algıları ve yaklaşımları, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılığın ve yeniliğin nasıl dolaşıma sokulduğu ortaya konulmaktadır.

Halkla ilişkilerin değişen paradigması doğrultusunda, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında (stratejik) halkla ilişkiler çalışmalarının ne ölçüde yaratıcı ve yenilikçi olduğu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu temel sorunsalın kaynağında değişim olgusu ve değişen yönetim anlayışı bulunmaktadır. Değişim, belirli bir durum veya ortamdan farklı bir durum veya ortama geçişi (Sağlam, 1982: s.25) ifade etmekle birlikte farklılık, yenilik, icat, buluş, yöntem ve yeni bir süreci de nitelemektedir. İçinde bulunduğumuz süreç, küresel ölçekte bireylerden, kurumlardan ve toplumlardan yeni bakış açıları, yeni ve farklı ürün ve hizmetler ile değişik yaklaşımlar talep eden bir çağdır. Enformasyon toplumu, post-modernizm, post-fordizm, Değişim Çağı ya da Devrim Çağı olarak farklı düşünür ve yazarlar tarafından nitelendirilen bu süreçte bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bilginin hızı ve sınırsız dolaşımı, yoğun rekabet ortamı, çoklu paydaş ilişkileri, öznellik, çevresel ve toplumsal konulara duyarlılık, yerele verilen önem, duygusal değer (maneviyat), kurumsal güç çatışmaları, belirsizlik vb. ön plana çıkmaktadır.

Değişim sürecinin bu karmaşık yapısı örgütlerin çevresel koşullarını tanımlayan değişkenler üzerinde de farklılaşmalara neden olmuş ve buna uyum sağlamak zorunda olan örgütleri anlayış ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Bu değişimler örgütleri esneklik, yaratıcılık, yenilikçilik, stratejik düşünme ve davranma gibi konularda bilgi ve becerilerini geliştirme

baskısıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu baskı örgütlerde değişim mühendisliği, stratejik yönetim, yenilik yönetimi, toplam kalite yönetimi, sinerjik yönetim, insan mühendisliği vb. gibi yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Bu yönetim anlayışlarının ortak noktası ise yaratıcı ve yenilikçi bakış açılarına sahip olmalarıdır.

Yaratıcılık; ortaya çıkarma, bulma/buluş, yeni ve özgün bir sentez yapma, icat etme, alışılmamış uygulamalar ve yenilik yaratma, daha önce kurulmamış ilişkiler kurarak yeni bir düşünce sistemi içinde yeni yaşantı, deneyim, fikir ve ürünler ortaya koyma şeklinde tanımlanabilmektedir (Akat, 1984: s.224). Yaratıcılık, yenilikleri meydana getirmenin kaynağıdır. Yenilik ya da yenilikçilik ise, yaratıcı fikirlerin ekonomik ve sosyal değerini ifade etmekte, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 2005: s.15). Örgütler için yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına ve yönetim anlayışına sahip olmak, sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yürütebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır.

Örgütler bu süreçte paydaşları ile olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillendirmek, özellikle karar alma süreçlerinde aldıkları kararların paydaşlar açısından ne tip sonuçlar doğuracağını dikkate almak durumundadırlar (Menteş, 2008). Bir anlamda örgütler sürekliliklerini sağlamak için niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen paydaşların beklentileri doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal performansları arasında denge kurmak zorundadırlar (Hardjono ve Klein, 2004; Hui, 2008). Yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla kurulması gereken bu denge paydaşların örgüte yönelik tutum ve algılarını etkilemekte, örgütün meşruiyet zemininde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle paydaşların örgütleri güvenilir olarak algılamaları, örgütün sosyal değerine ve itibarına bağlı olmakla birlikte, bu olumlu algı örgütlerin faaliyetlerinin onaylanmasını sağlamakta ve örgütler için meşruiyet ortamı yaratmaktadır. Meşruiyet, örgütlerin mevcut sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve anlayışlarına uygun hareket etmesi, bu konudaki beklentileri etkili bir biçimde karşılaması olarak ifade edilmektedir (Depphouse ve Carter, 2005: s.330).

Örgütler meşruiyetlerini koruma noktasında halkla ilişkilerin gücünden yararlanmaktadır. Weber'in meşruiyet kavramı halkla ilişkilerin örgütsel açıdan amacını anlamaya dönük bir kavramdır. Halkla ilişkiler, örgütsel meşruiyetin varlığını sürdürebilmesi için yeterli dışsal desteği edinme ve sürdürmenin bir aracı olarak yorumlanabilmektedir. Aynı zamanda Weber'in meşruiyetin araçlarından biri olarak gördüğü karizmatik otorite ise, halkla ilişkilerin toplumsal kurumların yeniden inşasına yardımcı olduğuna vurgu yapmaktadır (Becerikli, 2008: s. 85-89). Bu durum halkla ilişkilerin örgütsel ve toplumsal değişimin itici gücü olduğunu nitelemekle birlikte halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliğine de ışık tutmaktadır.

Halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliği, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlama ve böylece örgütü çevresiyle uyumlu kılmada halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilmesini sağlamıştır. Stratejik yaklaşımda halkla ilişkiler, örgütler (işletme, hükümet, sivil toplum kuruluşları veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar) ve çevresi arasında bir koordinasyon mekanizması olarak hareket etmekte, toplu çıkar veya ortak fayda olarak da anılan toplumun refahını gözeterek örgütsel amaçların dengelenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütün konumunu değerlendirmesine yardımcı olarak oluşturduğu stratejileri toplumsal bir bakış açısıyla yönetime sunmaktadır (Steyn, 2009: s.528).

Halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliği, halkla ilişkilerin amacının meşruiyeti elde etmek amacıyla tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarmayı, paydaşları ikna etmeyi, paydaşlarla karşılıklı anlayışın geliştirilmesini, paydaşlarla çatışmaları çözmeyi, paydaşlarla ilişkilerin kurulmasını, örgüt için iyi bir itibarın kazanılmasını, dış çevrenin yansıtılmasını, kamunun değerlerini dikkate almayı ve bu değerlere uyumlu olmayı (iyi yönetişim, toplumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik) içermektedir (Steyn, 2010). Bu bağlamda halkla ilişkiler, örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve dolayısıyla örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlayan stratejik yönetim işlevi olarak tanımlanmaktadır (Kitchen, 1997:s.7). Bu dengenin sağlanmasında stratejik halkla ilişkiler yönetiminin değişimin itici gücü olarak yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

Ancak bu durumun ya da önemin ne halkla ilişkilerle ilgili alanyazında ne de halkla ilişkiler uygulamalarında çok fazla ön plana çıkmadığı görülmektedir. Bu durum/sorun yeniliğin de merkezinde bulunan yaratıcılığın subjektif doğası sebebiyle öznel bir yargı içermesi ve bu bağlamda görülmesinin/ölçülmesinin zor olmasından kaynaklanmakla birlikte, özellikle iletişim alanındaki çalışmalarda yaratıcılığın reklamcılıkla (ve son dönemlerde de pazarlamayla) özdeş sayılmasından ve halkla ilişkilerde (örgütsel anlamda) bu alana yatırım yapılmamasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durum "buz dağının görünmeyen yüzü" gibi halkla ilişkiler alanında yaratıcılık ve yeniliğin görülmezliğinin ve örtüklüğünün gerekçesi olabilmektedir.

Literatürle ilgili incelemelerde, halkla ilişkiler ile yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantıya kuramsal ve uygulama açısından yaklaşan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Halkla ilişkiler ve yaratıcılıkla ilgili uluslararası alandaki çalışmaların yeni başladığı görülmekle birlikte, bu çalışmalarda ağırlıklı olarak (kuramsal bağlamdan uzak) halkla ilişkiler uygulamalarında yaratıcılığın geliştirilmesi yönünde çeşitli taktik ve yöntemlere yer verildiği tespit edilmiştir. 1993 yılında Michael Levine'nin yazdığı "Guerilla P.R" adlı çalışma ve Andy Green'in 1999 yılında yayınladığı "Creativity in Public Relations" adlı çalışması bu anlamda ilk örneklerden sayılmaktadır. Michael Levine çalışmasında, düşük maliyet ve yaratıcılığı ilke edinen taktiklere dayanması sebebiyle, geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarından ayırdığı iletişim uygulamalarını gerilla halkla ilişkiler kavramı ile tanımlamıştır. Andy Green ise kitabında, daha çok sektör uygulayıcılarına hitap ederek yaratıcılıkla ilgili tanımlar ve mitlere yer vermiş, ardından halkla ilişkilerde yaratıcılık süreci, yaratıcı düşünme teknikleri, yaratıcı kültürün oluşturulması, yaratıcılık ve etik konuları hakkında bilgi vermiştir.

Levine ve Green'in çalışmalarının dışında yaratıcılık ve halkla ilişkilerle ilgili makalelerin de çok fazla sayıda olmadığı literatür taramasında belirlenmiştir. Alanyazında bulunan Sitzman'ın (1980) "Creativity and Public Relations", Kirk Hallahan'ın (1996) "Creativity in Public Relations", Parker, Wayne ve Kent Şirketi'nin (2005) "The Management of Creativity in the Public Relations Process", Palea'nın (2010) "Creativity in Public Relations" isimli çalışmalarında halkla

ilişkilerde yaratıcı süreçler ve sorun çözme teknikleri ağırlıkla üzerinde durulan konulardır. Bu çalışmaların dışında yaratıcılığı örgüt ortamı bazında inceleyen Daymon'un (2000) "Cultivating Creativity in Public Relations Consultancies: The Management And Organisation of Creative Work" çalışmasında, halkla ilişkiler ajanslarında yaratıcılık yönetimi ve organizasyonu iş dinamikleri ve çalışanların özellikleri açısından incelenmiş, böylece halkla ilişkiler örgütlerinde yaratıcılığı engelleyen ya da teşvik eden hususlar belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'de ise halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yaratıcılık ve yenilik konusu daha çok işletme yönetimi, yönetim bilimi, örgüt teorileri ile kişisel gelişim, eğitim, sanat ve reklamcılıkla (son dönemde de pazarlamayla) ilgili çalışmalarda yer almaktadır.

Her ne kadar son yıllarda halkla ilişkiler meslek uygulayıcıları tarafından yaratıcı ve yenilikçi olmanın önemi vurgulansa da, her yıl Holmes Report tarafından küresel ölçekte yapılan "Creativity in Public Relations" araştırması konuyla ilgili gelinen düzey ve sorunlar hakkında bilgi vermektedir. Oysaki günümüzde stratejik halkla ilişkilere doğru evrilen halkla ilişkiler yönetiminde, paydaş ve kamu perspektifinden ilişkileri yönetebilmek ve değişime aracılık edebilmek için yaratıcılık ve yeniliğin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Yaratıcılık ve yeniliğin halkla ilişkilerde ön plana çıkarılması ise, halkla ilişkilerin değeri, yaptığı çalışmaların özgünlüğü, kamu yararından çok kurum yararına (kar amacına) yönelik olduğu eleştirilerine de cevap niteliği taşıyacaktır. Çünkü halkla ilişkilerin yaratıcılığı örgütsel ve toplumsal anlamda değerini ve özgünlüğünü sağlarken, halkla ilişkilerin yenilikçi olması ise ortaya koyduğu yaratıcı fikirlerini ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmesini ifade etmektedir.

Bu bağlamda değişen halkla ilişkiler paradigması doğrultusunda, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında halkla ilişkiler çalışmalarının ne ölçüde yaratıcı ve yenilikçi olduğu araştırmamızın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu temel sorunsal çerçevesinde çalışmada, halkla ilişkiler üreticileri açısından (a) yaratıcılık ve yeniliğin ne kadar önemli olduğu, nasıl algılandığı ve nasıl dolaşıma sokulduğu, (b) halkla ilişkiler uygulamalarında yaratıcılık ve yeniliğin hangi düzeyde olduğu, (c) halkla ilişkiler kuruluşlarında/departmanlarında yaratıcı örgüt ortamının bulunup bulunmadığı da alt sorunsallar olarak araştırılmaktadır.

Temel sorun ve alt sorunsallar çerçevesinde çalışmanın genel araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. **Günümüzdeki değişimi ve dönüşümü paydaş ve kamu perspektifinden iyi yönetmek noktasında değişen yönetim anlayışlarında yaratıcılık ve yeniliğin rolü nedir?**
   1.1. Günümüzdeki değişim nasıl tanımlanmakta, değişimi ortaya çıkaran faktörler nelerdir?
   1.2. Değişimin yönetilmesi bağlamında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları nelerdir?
   1.3. Yeni yönetim anlayışlarında yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü nedir?
2. **Halkla ilişkiler yönetimi toplumsal, kültürel, ekonomik ve siyasal anlamda yaşanan değişimler karşısında nasıl bir paradigma değişikliğine uğramıştır?**
3. **Paradigma değişikliği yaşayan halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve önemi nedir?**
   3.1. Stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilen halkla ilişkilerde kamu ve toplum merkezli değişim ve dönüşümü yaratabilmek için yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve önemi Anthony Giddens'ın yapılanma teorisi ve geç modernlik-düşünümsellik teorileri (Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı) ile açıklanabilir mi?
   3.2. Aynı şekilde değişim karşısında meşruiyeti sağlamak amacında olan örgütler için yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler çalışmalarının önemi Weber'in meşruiyet teorisi ile açıklanabilir mi?
   3.3. Örgütsel değişimin toplumsal değişim ve dönüşüme entegre edilmesi noktasında, örgütlerin yaptığı yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması için yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler çalışmalarına olan ihtiyaç Rogers'ın yeniliklerin yayılması teorisi bağlamında açıklanabilir mi?

4. **Stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilen halkla ilişkilerde üreticiler/uygulayıcılar yaratıcılık ve yeniliğe ne kadar önem vermektedir?**
   4.1. Halkla ilişkiler uygulayıcıları yaratıcılık ve yeniliği nasıl algılamakta ve tanımlamaktadır?
   4.2. Halkla ilişkiler uygulayıcıları yaptıkları çalışmalarda yaratıcılığı ve yeniliği nasıl dolaşıma sokmaktadır?
   4.3. Türkiye'deki uygulayıcılarla, Holmes Report'un araştırmasında yer alan diğer ülkelerdeki uygulayıcılar arasında yaratıcılığın algılanması ve dolaşıma sokulmasında nasıl farklar vardır?
5. **Halkla ilişkiler uygulamalarında yaratıcılık ve yenilik hangi düzeydedir?**
   5.1. Yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler nelerdir? Bu etkenlerin belirlenmesinde Levine'in "Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı"ndan yararlanılabilir mi?
   5.2. Halkla ilişkiler kampanyalarında yaratıcı fikirler oluşturmak ve bu fikirleri değerlendirmek için hangi teknik ve yöntemler kullanılmaktadır?
   5.3. Yaratıcılık ve yenilik, stratejik halkla ilişkiler planlamasının hangi aşamalarında mümkün ve etkili olmaktadır?
   5.4. Türkiye'deki uygulamalarla, Holmes Report'un araştırmasında yer alan uluslararası uygulamalar arasındaki yaratıcılık düzeyinde nasıl farklar vardır?
6. **Halkla ilişkiler kuruluşlarında örgüt ortamı yaratıcılık ve yenilik açısından hangi düzeydedir?**
   6.1. Yaratıcılık ve yeniliğin gerçekleştirilmesinde örgüt ortamı ne kadar önemlidir?
   6.2. Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımı bağlamında bu önem açıklanabilir mi?
   6.3. Halkla ilişkiler kuruluşlarında yaratıcılığın ve yeniliğin uygulanması, geliştirilmesi için uygun ortam sağlanmakta mıdır?
   6.4. Türkiye'deki kuruluşlarla, Holmes Report'un araştırmasında yer alan diğer ülkelerdeki kuruluşlar arasında yaratıcı örgüt ortamının sağlanmasında nasıl farklar vardır?

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde çalışmanın temel sorunu, alt sorunsalları ve genel araştırma sorularının altında yatan temel varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar:

- Günümüzdeki değişimi ve dönüşümü paydaş ve kamu perspektifinden iyi yönetmek noktasında değişen yönetim anlayışlarında yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü fazladır.
- Yaşanan değişimler karşısında stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilen halkla ilişkilerde, örgütsel meşruiyeti sağlamak, paydaş, kamu ve toplum merkezli değişim ve dönüşümü yaratabilmek için yaratıcılık ve yenilik önemlidir. Bu önem, Meşruiyet Teorisi, Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı, Mükemmellik Kuramı, Yeniliklerin Yayılması Teorisi ve Gerilla PR Yaklaşımıyla açıklanabilmektedir.
- Stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi, çoğu meslek uygulayıcısı tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçek olmasına karşın, uygulamaya yansıtmada/dolaşıma sokmada eksiklikler görülmektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik düzeyi yetersiz olarak değerlendirilmektedir.
- Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik düzeyinin yetersiz olması, daha çok yaratıcı personel kalitesinin azlığı, sektördeki iş yükünün fazlalığı, bütçe yetersizlikleri ve örgüt ortamının yaratıcılık ve yeniliği destekleyen yapısının olmamasından kaynaklanmaktadır.
- Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesi, küresel ölçekteki halkla ilişkiler sektörü ile karşılaştırıldığında yetersiz bir görünüm sunmaktadır.

Çalışmanın temel sorularına yanıt bulabilmek ve varsayımları sınayabilmek amacıyla birbirinden farklı kuramsal açıklamalardan yararlanılmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin değişen rolü ve halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi Weber'in "Meşruiyet Teorisi", Anthony Giddens'ın "Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı" olarak kullanılan "Yapılanma Teorisi" ve "Geç Modernlik-Düşünümsellik Teorileri" ile Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı" çerçevesinde açıklanmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarının yaratıcı ve yenilikçi yönüyle ilgili açıklamalar Levine'in "Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı"ndan yararlanılarak yapılmaktadır. Halkla ilişkilerde örgüt ortamının yaratıcı ve yenilikçi

olması gerektiği de Grunig'in "Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı" bağlamında değerlendirilmektedir.

Çalışmamızda örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve öneminin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda değişimin doğası, örgütsel ve toplumsal değişimi ortaya çıkaran faktörlerin analiz edilmesi ve değişen örgütsel yönetim anlayışlarında yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve bu rolü işlevsel hale getiren faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle değişen halkla ilişkiler yönetiminin özelliklerini ortaya koymak, bu özellikler çerçevesinde kuramsal açıdan getirilen açıklamalarla ve halkla ilişkiler üreticileriyle yapılan araştırma ile halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin rolü, algısı ve kullanımını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Bu amaçla çalışmanın araştırma nesnesini, "Türkiye'de halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık-yenilik algısı ve eylemleri" oluşturmaktadır. Araştırma, çeşitlilik ve gerçekçi veriler elde etme bakımından Türkiye'de kurumlara dışarıdan hizmet veren profesyonel halkla ilişkiler şirketleri ile iş dünyasındaki kurumlarda faaliyet gösteren iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve uygulayıcıları kapsamaktadır.

Tanımlayıcı/betimleyici araştırma tasarımı temel alınan araştırmada, evrenin büyüklüğü ve mevcut sayısının belirsizliği karşısında, olasılıklı olmayan elverişli örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) ve İletişim Danışmanları Derneği (İDA) üyeleri ile araştırmacının çevresinde bulunan halkla ilişkiler sektör temsilcileri örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında Holmes Report'un "Creativity in Public Relations Global Study" 2012 ve 2013 araştırma raporundan yararlanılarak ve tezin konusu gereği yenilikçilikle ilgili katkıda bulunularak, halkla ilişkiler şirketlerine ve iletişim departmanlarına yönelik birbirine benzer sorular içeren 2 ayrı anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu, ön araştırma sonrası 25 Mayıs 2015-15 Haziran 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Çalışma, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilik sorunu/durumunu kuramsal ve pratik açıdan ele alması, Türkiye ölçeğinde halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin belirlenmesini küresel ölçekteki araştırmayla (Holmes Report'un "Creativity in Public Relations Global Study") karşılaştırmalı bir şekilde sunması, aynı zamanda da Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulamalarında meydana gelen değişimi (ya da günümüzdeki paradigma değişimini) betimlemesi ve konunun bütün bu yönleriyle literatürde daha önce çalışılmamış olması açısından alanyazına önemli katkılar sunmaktadır.

Örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliği temel alan araştırmamızın birinci bölümünde değişim olgusu ve değişen yönetim anlayışı üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda öncelikle değişimin tanımına yer verilmekte, sonrasında değişimin türleri ve değişim çağının özelliklerini de içeren değişimin dinamikleri hakkında bilgi verilmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde yönetim kavramı ve değişen yönetim anlayışı, yönetim bilimi literatüründeki veriler ışığında açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde değişen yönetim anlayışında yaratıcılık ve yenilik üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda öncelikle yaratıcılık ve yenilik olguları kavram, unsur, kuram, türler, kaynak ve stratejileri bağlamında ele alınmakta, sonrasında ise yönetim anlayışında yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve yönetimiyle ilgili açıklamalarda bulunulmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliği ele alan üçüncü bölümde, öncelikle halkla ilişkilerdeki paradigma değişimine değinilmekte, böylece halkla ilişkiler olgusuyla ilgili genel bilgilere yer verilerek halkla ilişkiler olgusundaki değişim kapsamında halkla ilişkilerin değişen amaçları, rolleri, işlevleri, faydaları, değişen araç ve ortamları açıklanmakta, değişen paradigma gereği, stratejik yönetim ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki ve karşılıklı önem hakkında da bilgi verilmektedir. Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilik ile ilgili ise halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili kuramsal açıklamalara yer verilmekte, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin uygulama alanları, yaratıcılık ve yenilik faktörleri, halkla ilişkilerde yaratıcılık süreci, stratejik

halkla ilişkiler yönetimi ve stratejik halkla ilişkiler sürecinde yaratıcılık ve yeniliğin nasıl işlerlik kazandığıyla ilgili bilgi verilmektedir.

Çalışmanın analiz kısmını oluşturan dördüncü ve son bölümde ise, halkla ilişkiler üreticileri ve uygulayıcıları ile gerçekleştirilen araştırmanın detayları ve bulguları verilmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan sonuçlar Türkiye'deki halkla ilişkiler çalışmalarının değişen ve dönüşen konumuna yaratıcılık ve yenilik açısından ışık tutmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞİM OLGUSU VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI

Örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü konulu araştırmamızın birinci bölümünde koşulları daha iyi anlayabilmek ve açıklayabilmek amacıyla değişim olgusu ve değişen yönetim anlayışı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda öncelikle değişimin tanımına yer verilmiş, sonrasında bu değişimi günümüzde ortaya çıkaran etkenler açıklanmıştır. Bu açıklamalar çerçevesinde değişimin türleri bireysel, örgütsel ve toplumsal değişim olarak ortaya konmuş, ardından değişimin dinamikleri ve değişim çağının özellikleri ile değişen yönetim anlayışı, yönetim bilimi literatüründeki veriler ışığında açıklanmıştır.

1. DEĞİŞİM OLGUSU

Son yıllarda siyasi, kültürel, ekonomik, ticari ve teknolojik değişimlerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiğine tanık olmaktayız. Dünya üzerinde ülkeleri, kültürleri, toplumları birbirinden ayıran sınırlar her geçen gün ortadan kalkmakta, bilgi ve teknoloji sayesinde iletişim olanakları gelişmekte ve bilgi uluslararası ortamda çok kısa sürede yayılmaktadır. İçinde bulunduğumuz bu büyük değişim ve dönüşüm, sürekli ve kaçınılmaz olmakla birlikte, pek çok konuda yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda kavramsal çerçevesi, kuramsal temelleri ve özellikleriyle değişim olgusunu açıklamak gerekmektedir.

1.1. Değişimin Tanımı

Değişim, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliği (Çelebioğlu, 1990: s.2) olarak ifade edilmekle birlikte, insanların ve örgütlerin dışında olan ve kontrol edilemeyen ana değişken olarak görülmekte ve gerek örgütsel gerekse de bireysel ve toplumsal anlamda yaşamsal önem taşımaktadır. Bu bağlamda değişime uyum sağlamak ve değişime karşı hazır olmak için değişimi doğru kavramak gereklidir.

Değişim olgusuyla ilgili geçmişten günümüze kadar çeşitli düşünürler tarafından farklı görüşler dile getirilmiştir. Değişimle ilgili ilk görüşler Antik Yunan düşünürlerine kadar dayandırılabilmektedir. Değişim kavramını ilk ortaya atan düşünür Herakleitos'dur. Herakleitos'a göre evren sürekli bir akış, değişim ve oluş halindedir. Bu nedenle Herakleitos, "bir kere girdiğin bir ırmağa ikinci kez giremezsin" demiştir. Çünkü sürekli akıp giden sular onu başka bir ırmak yapmaktadır. Dünyada da her şey böyle bir akış içindedir ve her şey meydana gelir ve yok olur. Bu oluş ve değişme karşıtlıklar arasında bir savaş gibidir. Örneğin; gündüz ve gece, yaz ve kış, savaş ve barış, iyi ve kötü vb. karşıtlıklar arasında sürekli bir mücadele vardır. Böylece karşıtlıkların çatışması ve bu çatışma sonucunda ortaya çıkan uzlaşma her şeyin oluş temelidir (Tunalı, 2010: s.101). Herakleitos'un felsefi görüşlerinin önemli bir kısmı doğadaki değişim olgusunun özünü ortaya koyma amacı taşımaktadır.

Parmenides, Herakleitos'un tersine hiçbir şeyin değişmediğini iddia etmektedir. Parmenides'e göre, evrende değişen hiçbir şey yoktur. Gerçeklik, yani varlık, mutlak anlamda birdir, kalıcıdır, süreklidir, yaratılmamıştır, yok edilemez; o ezeli ve ebedidir; onda hareket ve değişme yoktur. Değişim ve çokluk sadece duyuların bir yanıltmacasıdır. Ona göre duyular aldatıcıdır ve duyularla algılanan şeylerin çoğu da yanılsamadır. Böylece Parmenides görünüş ile gerçeklik arasında bir ayrım yapmış, görünüşün duyusal olduğunu ve aldattığını, gerçekliğin ise ancak akılla kavranan değişmez bir yapı olduğunu söylemiştir. Ona göre nesnenin en ayrılmaz özelliği varlığıdır. Nesneden her özellik kaldırılabilir ama varlık kaldırılamaz. Dolayısıyla varlığın olduğu yerde değişme ve oluş imkânsızdır. Bunun için değişmeyi ve oluşu algıladığımız duyusal dünya varlıktan yoksundur (Tunalı,2010:s.102; http://www.felsefe.gen.tr)

Platonun görüşlerinde ise, hem Herakleitos'un hem de Parmenides'in görüşlerine rastlanmaktadır. Platon, varlığı iki farklı alana taşıyarak değişim problemini aşmaya çalışmıştır, bu nedenle iki evrenin olduğu düşüncesinden hareket etmektedir. Bu evrenlerden biri, içinde yaşadığımız, duyularımızla kavradığımız nesneler evrenidir. Diğer ise, düşünsel olan aklımızla kavradığımız idealar evrenidir. Duyusal dünya, idealar dünyasının bir kopyası olup varlıktan yoksundur. İdealar ise

varlığın kendisidir, asıl var olandır (Çüçen, 2000: s.210; Tunalı, 2010: s.102-103). Bu bağlamda Platon Herakleitos'un görüşünden hareketle değişen ve çokluk içindeki varlığı duyusal dünyaya yerleştirirken, Parmenides'in değişmeyen, bir ve sabit olan varlığını idealar dünyasına yerleştirmektedir. Böylece değişimin sadece maddesel olanda, görünüşte olduğunu ve duyularla kavranabileceğini söylerken, gerçeğin değişmez olduğunu ve akılla kavranabileceğini belirtmektedir.

Aristoteles ise, herhangi bir şeyin özünün değişmediğini ancak görünüşte bir değişimin yaşandığını söylemektedir. Buna göre Aristoteles de ideanın varlığını kabul eder, ama ideaları Platon gibi nesneler dünyasının üstünde, kendi başına mutlak bir dünya olarak ele almaz, nesnelerin içinde ve nesnelerin özü yani formu olarak anlamaktadır. Ona göre, bir nesneyi nesne yapan onun ideası ve formudur. Madde ise, ideanın dışında formsuz bir yığındır, ancak ideanın ona form vermesi ile nesne olmaktadır. Aristoteles'e göre, maddesiz olan saf form, en yüksek varlıktır. Bu öncesiz ve sonrasız mutlak mükemmelliği olan ve her şeye ilk hareketi veren Tanrı anlamındadır. Bütün varlıklar oluşlarını saf formdan almaktadır (Tunalı,2010: s.104). Bu bağlamda Aristoteles'e göre değişim, gelip geçici olmakla birlikte varlıkların görünüşlerinde ve maddelerinde gerçekleşmekte, asıl olan, öz değişmemektedir.

Hegel'in görüşleri ise Platon'dan çok etkilenmekte fakat bazı yönlerden farklılık göstermektedir. Hegel özlerin gelip geçici olan şeylerin içinde olduklarına inanmaktadır. Platon'dan farklı olarak Hegel oluşum içinde olan evrendeki gelişme eğiliminin bir düşme, bir bozulma ya da idealardan uzaklaşma olduğunu iddia etmemekte, Platon'un aksine özlerin bile geliştiğini iddia etmektedir. Hegel'in dünyasında her şey oluşum içindedir ve özlerde bunun dışında kalamazlar. Hegel'in tekrarlanan ritmik değişim kavramı, çatışma ve mücadelenin başka deyişle karşıtların çarpışmasının getirdiği bir değişimdir. Ona göre, değişimin dinamikleri bütün nesnelerin doğasında bulunan çelişkilerin doğurduğu karşıtların diyalektik bir etkileşimidir (Copra, 1992: s.31).

20. yüzyılın başında ise E. Mach, nesne ve ben dediğimiz her şeyin bir sürekli oluş, değişim içinde bulunduğunu, değişmez olan tek şeyin değişmedeki sabitlik olduğunu öne sürmektedir. Bergson'a göre de, dünya sürekli bir değişim içindedir ve

bu değişim ona göre bir yaşam atılımıdır. Yaşam atılımı, evrendeki oluş ve değişmenin mekanik bir süreç değil, yaratıcı bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Tunalı, 2010: s.102).

Günümüzde ise değişim farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Buna göre değişim bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliği (Çelebioğlu, 1990: s.2), belirli bir durum veya ortamdan farklı bir durum veya ortama geçişi (Sağlam, 1982: s.25) ifade etmekle birlikte farklılık, yenilik, icat, buluş, yöntem ve yeni bir süreci de nitelemektedir. Bu anlamların her biri olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ya da önceden var olan bir nesnenin ya da durumun ortadan kaldırarak yerine yenisinin geçirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda tüm yenilikler de değişim olarak nitelendirilmektedir (Durna, 2002: s.9).

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir değişimdir. Ancak, değişim yenilik kavramından daha geniş kapsamlı olmakla birlikte, her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim ise, özgündür/orijinaldir, meydana çıktığı sistemin araçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişmedir (Ülgen, 1990: s.16).

Değişim, kaynağını bilim ve teknolojiden gelen yeniliklerden alıp, bunları girişimcileri ve diğer toplumsal ajanları aracılığıyla yaratıcı yıkım sürecinden geçirerek yeniden yaratma, yıkıp yeniden yaratma olarak da tanımlanmaktadır (Top, 2006: s.267). Bu durum süreklilik olgusu içinde açıklanmaktadır. Değişimin sürekli olması, hem örgüt hem de kişilerle ilgili her konuda onları devamlı farklı bir hale getirme, yeni durum ve konumlara getirme, eskisinden farklı kılma biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda değişim, örgütlerin ve bireylerin mevcut varlıklarını kullanarak halen yapmakta oldukları şeylerden farklı olarak yaptıkları şeyler olarak da tanımlanmaktadır (Zyman ve Brott, 2004: s.x). Bu farlılık değişimin özünü oluşturmaktadır.

Değişim, kısacası belli bir durum esas alınarak, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma ve yeni bir süreci ifade etmektedir.

1.2. Değişimi Ortaya Çıkaran Koşullar

Değişim olgusunu ve içinde bulunduğumuz Değişim Çağı'nı daha iyi analiz edebilmek için, bu durumu ortaya çıkaran etkenlerin neler olduğunun da altının çizilmesi gerekmektedir. Bu noktada günümüzdeki değişim olgusu temel olarak, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilginin artan önemi bağlamında açıklanmaktadır.

1.2.1. Küreselleşme

20. yy'ın başlarından itibaren ilk işaretlerini görmeye başladığımız ve teknolojik gelişme sayesinde yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızlanan küreselleşme olgusu, tüm dünyada ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan önemli gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme veya küresel bütünleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin geliştirilmesi, farklı milletlerin kültür ve inançlarının tanınması, uluslararası ilişkilerin artması gibi birbirleriyle ilişkili konuları içermektedir (Altınok,1999:s.4). Bu bağlamda küreselleşme, hem deneyimlenen dönemin kavranmasında hem de siyaset, kültür, iletişim gibi alanlarda ortaya çıkan değişim ve dönüşümlerin anlaşılmasında önemli dayanak noktaları oluşturmaktadır.

Küreselleşme kavramının iletişim alanında popülerlik kazanmasını sağlayan ilk isimlerden birisi Marshall McLuhan'dır. McLuhan, 1964 yılında yayınladığı Understanding Media kitabında, "küresel köy" kavramını kullanarak, telefon, televizyon gibi iletişim araçları aracılığıyla dünya üzerindeki insanların, artan bir biçimde birbirlerine bağlandığını ve bu durumun küçük bir köyde yaşıyorlarmış gibi hissetmelerine neden olduğunu söylemektedir. McLuhan'a göre iletişim araçları sayesinde insanlar, kendilerinden binlerce mil ötedeki haberleri ailelerinden ya da köylerinden birilerine ilişkin haberlerden daha hızlı bir biçimde alabilmektedir. Dolayısıyla elektronik medyanın bu hızı küresel konularda aynı yüz yüze iletişimdeki gibi etkileşime girmede büyük bir olanak sağlamaktadır (Symes,1995; Özdemir, 2006: s.9).

David Held vd. (1999) küreselleşmeyi ürünlerin, hizmetlerin, sermayenin, insanların, enformasyonun ve kültürün sınırlar arasında artan akışına ilişkin bir süreç olarak tanımlarken, Giddens (1998) küreselleşmeyi, yerelliğin yitirilmesiyle birlikte, sosyal ilişkileri zaman ve mekân içinde esneten bir süreç olarak tanımlamaktadır. Robertson ise McLuhan'ın küresel köy kavramıyla da bağlantı kurarak, küreselleşmenin "hem dünyanın küçülmesine hem de bir bütün olarak dünya bilincinin güçlenmesine" gönderme yaptığını belirtmektedir (Robertson, 1999: s.21-22). Küreselleşmeye eleştirel açıdan yaklaşan Noam Chomsky'e (2001: s.110) göre ise, küreselleşme kâr peşinde koşan "mega işletmelerin" tiranlığı olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan tanım ve açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi küreselleşme alanında çalışan araştırmacıların, küreselleşmeyi ekonomik, kültürel ve siyaset alanında gerçekleşen değişimlerle tartıştığı görülmektedir. Dolayısıyla küreselleşme kavramını tek bir tanım çerçevesinde ele almak yerine, farklı boyutlarını tespit ederek bir araya getirmek, kavramı anlayabilmek açısından yararlı olmaktadır.

Ekonomik anlamda küreselleşme, uluslararası ticaretin ve yatırımın yayılması ve yoğunlaşmasına karşılık gelmekte, bununla beraber piyasa ekonomisinin gelişmesini, dünya çapında ekonomik örgütlenmelerin hız kazanmasını, serbest ticaretin yayılmasını, sermaye hareketlerinin olağanüstü serbestliğini, dış ticaret hacmindeki genişlemeyi ve çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin genişlemesini ifade etmektedir (Aktel, 2001: s.96).

Siyasi anlamda kürselleşme kavramı, ulusötesi yönetici ve düzenleyici kurumların örgütlenmesini ve liberal siyasal ideolojinin ve onun kurumsal biçimlerinin yayılmasını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu durum küreselleşme süreciyle birlikte devlet, toplum ve birey ilişkisinin yeniden tanımlanması ihtiyacını ortaya çıkarmış, ulus devletin hakimiyeti sarsılmış, devletin etkin ve sınırlı bir yapıya kavuşturulması gereği yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Böylece devletin küçülmesi, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, yerinden yönetim ilkesinin hayata geçirilmesi, devletin temel kamusal hizmetleri yerine getirmesiyle sorumlu tutulması, insan hakları ve temel özgürlüklerin dikkate alınması, bireylerin devletten özerk ve

sivil alanlarının mümkün olduğunca geniş tutulması, temsili demokratik sistemin yetersizliği, sistemin şeffaflaşması, kamu yönetiminin topluma hizmet aracı olduğu düşüncesinin öne çıkarılması ve katılımcı demokrasi gibi değer ve kavramlar küreselleşme süreciyle ön plana çıkmıştır (Dursun, 1998: s.158; Aktel, 2001: s.199).

Küreselleşmenin etkilediği önemli bir alan da kültürdür. Küreselleşmenin kültürel boyutu, iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte ifade edilmekte, kitle iletişim araçları vasıtasıyla yayılan kitle kültürü veya tüketim kültürü kavramıyla vurgulanmaktadır. Kitle kültürü, kitle iletişim araçlarının yarattığı birbiri ile arasında bağ bulunmayan yığınlar halinde yaşanlar insanların kültürünü temsil ederken, aslında tüketim kültürü dediğimiz olguyla aynı anlamı da taşımaktadır. İkisinde de "çabuk ve hızlı tüketim", "yeniden üretim" ve "tektipleşme" kavramlarına ve süreçlerine vurgu yapıldığını görmekteyiz.

Ritzer, Featherstone, Robertson ve Baudrillard gibi düşünürler, küreselleşme süreciyle yaratılan yeni toplumun temel özelliğini tüketim toplumu olarak nitelendirmekte, kapitalist toplumun üretime yönelik bir yapılanmadan tüketime yönelik bir yapılanmaya kaydıklarını ifade etmektedir (Aktel, 2001: s.196).

Günümüz tüketim toplumu anlayışında, pek çok şeyin metalaştırıldığı, üretimden çok tüketimin ön planda olduğu, reklamlar ve yaratılmış imajlarla değişken yaşam tarzının ve tüketici kültürünün baskın olduğu bir kültürel yapıdan bahsedilmektedir. Bu yapıda tanıtım faaliyetleri ile duygulara ve hazlara yönelik yeni anlamlar oluşturulmakta, tüketicinin bolluk içinde özgürce gereksinimlerinin karşılandığı ifade edilmektedir (Batı, 2013: s.22-23).

Baudrillard'a (2004:s.28) göre tüketim, gündelik yaşam deneyimi olarak yorumlanmaktadır. Buna göre sürekli yeniden oluşturulan, tüketicinin yaşadığı tüm deneyimlerin toplamının artı değeri olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda tüketim kültürü, deneyime dayalı tüketim davranışı temelinde şekillenmektedir. Böylece arzu nesnelerinin gösterge değerleriyle toplumsal değerler üretilmiş olmakta, günümüzün tüketici bireyi vatandaşlık sisteminin bir parçasıymış gibi sevinmek, üzülmek,

övmek, mutlu olmak, hatta acı duymak gibi pek çok duyguyu, haz alma görevinin bir uzantısı olarak görmektedir (s.92).

Sonuç olarak küreselleşme sürecinin ekonomik, siyasi ve kültürel yansımaları, vatandaşlık anlayışından devlet örgütlenmelerine, serbest piyasa ekonomisinden uluslararası ticaretin yayılmasına, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden tüketim kültürüne kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsamakta ve içinde bulunduğumuz değişim sürecinin ve Değişim Çağı'nın temellerinin atılmasına katkıda bulunmaktadır.

1.2.2. Teknolojik Gelişmeler

Değişimi ortaya çıkaran faktörlerden bir diğeri de teknolojik gelişmelerdir. Teknoloji, insanoğlunun bilgi ve yeteneklerini kullanarak gereksinim duyduğu alet, donanım, hizmetin üretilmesi ve bunların etkin bir şekilde hayatta kullanılması işlemlerinin tümünü kapsamaktadır (Denli,2009).

Tokol'a (2000) göre ise teknoloji, bir sanayi dalıyla ilgili üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tanımlanabilmekte, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasını ifade eden tekniklerin bütününü oluşturmaktadır. Ayrıca insanın bilgisini çeşitli araç ve gereçlerin oluşumunda devreye sokması ve insanın maddi çevresini değiştirmek ve denetlemek amacı da teknoloji tanımında yer almaktadır. Bu bağlamda teknoloji bilgi birikiminin pratik hayatta yaygın biçimde uygulanması anlamı taşımaktadır.

Teknolojik gelişme ise, üretim ile ilgili yöntemleri, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgideki gelişmeyi ifade etmektedir (Balcı, 1995:s.78). Bu gelişme, ekonomik ve toplumsal yapıdaki değişim ve etkileşimlerle sanayileşmeye, sanayileşmeden de içinde bulunduğumuz yeni teknoloji aşamasına ulaşmıştır. Bu anlamda teknolojik değişim, var olan değişim sürecinin bir parçasıdır. Bu değişim sürecinde teknik yeniliklerin, ekonomik gelişmeyle toplumsal ve kurumsal değişikliklerle karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur (Erdut, 1998: s.1). Örneğin, 18. yüzyılda İngiltere ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde, buharlı makine ve bu makinelerin

kullanıldığı dokuma tezgahları, kol gücü dönemini kapsayan ve makineleşme dönemine geçilmesini sağlayan yeni teknolojinin simgesi olmuştur. 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında Fransa, Almanya ve İsveç gibi bazı Batı Avrupa ülkelerinde ve ABD'de kimyasal ürünleri geliştirerek, elektriği yaygınlaştırarak ekonomik büyümeyi sağlayan yeni teknolojiler teknolojik gelişmede yeni bir aşamayı oluşturmuşlardır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise, teknolojik gelişmeler yeni bir ivme kazanmıştır. 1920'lerden sonra uygulanmaya başlayan, yarı otomatik montaj hattına dayanan Fordizm adını taşıyan üretim süreci yerini otomasyona bırakmış ve ağır sanayilerde otomatik üretim işlemleri geliştirilmiştir (Tokol,2000; Petrol-İş, 1990: s.409).

Günümüzde ise telekomünikasyon alanındaki gelişmeler, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, İnternetin icadı ile bütünleşen bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu teknolojilerin giderek dijitalleşmesi söz konusudur. Bu dijital süreçte hizmet ve bilginin ön plana çıktığı görülmektedir. Üretim faktörleri olarak görülen işgücü ve sermaye artık yerini bilgiye bırakmakta, bu dönemde bilgi ve teknoloji, üretimin temel faktörleri arasında stratejik hale gelmektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde, işgücü ve bilginin küresel ölçekte hareketliliği, bilgi ve uzmanlığın dünya çapında yayılmasını sağlamakta ve bu da tüm dünya ekonomisini daha da rekabetçi hale getirmektedir (Akıncı Vural, 2006: s.2) Bu yoğun rekabet ortamı, içinde bulunduğumuz değişim sürecini beslerken, yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin ilerlemesinde ve yayılmasında önemli unsurlardan biri olmaktadır.

Bu bağlamda teknolojik gelişme ve değişmeler, ekonomik gelişme ile toplumsal ve örgütsel değişimle bağımlı olduğundan bilgi-iletişim teknolojisinin etkileri ekonomik ve toplumsal koşullardan ayrı değerlendirilememekte, ekonomik ve toplumsal yapıdaki değişim de yeni teknolojilerle uyumlu olarak meydana gelmektedir (Erdut, 1998: s.148). Bu anlamda yeni teknolojiler bireysel ilişkilerden, endüstri ilişkilerini ve endüstri ilişkilerinden toplumsal ilişkileri yakından etkilemekte, dolayısıyla hem değişimin kaynağı hem de değişimin itici güçlerinden biri olarak yer almaktadır.

1.2.3. Bilginin Artan Önemi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim, rekabetin boyutunu da değiştirmiş, dolayısıyla işletmeler ve örgütler açısından yenilik, yaratıcılık, hız ve maliyet gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler, küresel rekabette, geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilginin stratejik bir değer olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (İnce ve Oktay, 2006: s.16).

Bilgi, "doğruluğu kanıtlanmış gerçek inanç", "belirli bir bağlam içindeki enformasyon", "ilişkilendirilebilir veya paylaşılabilir enformasyon ya da deneyim" (Özer, Yücel ve Seyrek, 2003) şeklinde tanımlanabileceği gibi "verilerin, karar alma sürecine destek sunacak biçimde anlamlı hale getirilmesi amacıyla analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar" olarak da tanımlanabilmektedir (Bensghir,1996).

1980'li yılların başından itibaren bireyler ve örgütler, yükselen rekabetçi çevrede bilginin rolünü anlamaya ve teknolojik bilgi, yenilik gibi bilgi temelli unsurların geliştirilmesine ve yönetilmesine öncelik vermeye başlamıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: s.210). Drucker'ın (1993) da ifade ettiği gibi bugünkü temel ekonomik kaynaklar artık ne sermaye, ne doğal kaynaklar ne de işgücüdür, en önemli şey bilgidir. O nedenle bilginin toplumun ana karakterini oluşturduğunu vurgulayan Bell, Toffler, Masuda gibi düşünürler tarafından günümüz toplumu, enformasyon toplumu, bilgi toplumu vb. isimlerle anılmaktadır. Düşünürlere göre, bu yeni toplum biçiminde insanlar bilgi etrafında örgütlenmektedir. Tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda ise sermaye merkezi bir öneme sahipken, bilgi toplumunda ise en önemli sermaye ve güç, bilgi olmaktadır. Böylece teoride var olan bilgi, piyasada yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülebilmekte, dolayısıyla bu dönüştürmede eğitim ve ARGE harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olmaktadır.

Bilginin günümüzde stratejik bir kaynak olarak değerli olmasının yanında hareketli bir özelliğe sahip olması da bugünkü değerinde önemlidir. Bilgi, küresel ölçekteki hareketi dolayısıyla kararlara yön vermekte ve sonuç üretmektedir. Bu anlamda örgütler için rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmetlere

ilişkin akıllıca kararlar alınmasında önemli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001; İnce ve Oktay, 2006: s.17).

Önemli bir güç olarak karşımıza çıkan bilginin değer taşıyabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilmektedir (Yozgat,1998):

- *Doğruluk:* Bilginin doğru ve gerçekçi veriler içermesi
- *İlgililik:* Bilginin konuyla ilgisi olması
- *Tamlık:* Bilginin eksik ya da gereksiz değil, tam olması
- *Doğru zamanlılık:* Bilginin ihtiyaç duyulduğu anda/zamanında elde edilebilmesi
- *Ulaşılabilirlik*: Bilgiye istenilen her anda kolaylıkla ulaşılması
- *Anlaşılırlık:* Bilginin kullanıcı açısında açık ve anlaşılır olması
- *Güvenirlilik:* Kullanıcının bilgiye güvenmesi ve gönül rahatlığıyla kullanılabilmesi
- *Etkin maliyet:* Bilginin maliyetinin ondan elde edilecek faydadan daha fazla olmaması

Bilgi, tüm bu özellikleri ile teknolojik gelişmelerle de beslenerek hem değişimin kaynağını hem de değişimin özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Böylece bireysel, örgütsel ve toplumsal değişimlerde ve bu değişimlerin şekillenmesinde temel dayanak noktalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3. Değişimin Türleri

Değişim olgusunun, yönetim bilimi literatüründe daha çok örgütsel ve bireysel düzeyde ele alındığı görülmektedir. Ancak örgütsel ve bireysel değişimlerin toplumsal değişmeyi sağladığı ve toplumsal değişmelerin de bireysel ve örgütsel değişmeleri etkilediği kabulünden hareketle ve çalışmanın toplumsal değişme nosyonu etrafında şekillenmesi dolayısıyla değişimin türleri bireysel, örgütsel ve toplumsal değişim olmak üzere üç başlık altında açıklanmaktadır.

1.3.1. Bireysel Değişim

Değişim, bir organizma, nesne ya da olayda, bir durumdan farklı bir duruma doğru görülen veya algılanan bir farklılaşma sürecini ifade etmektedir. Bu organizma, bir bireyi ifade ediyorsa ve birey bu değişim sürecini kendisi üzerinde yaşıyorsa, bu durum değişimin "kişisel" yönünü ifade etmektedir. Ayrıca "süreç" olarak ifade edilen bu durum, kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir olması dolayısıyla yönetilebilir bir özellik de taşımaktadır. Dolayısıyla, bireysel değişim yönetilebilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Topaloğlu). Bu bağlamda bireysel değişim, bireyin iş ortamında, sosyal çevrede, kendi biyolojik ve psikolojik yapısında meydana gelen bir oluşum olarak (Toman,1997: s.10) insanların bir işe ve eyleme başlamadaki kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır (Top, 2008: s.13).

Bireysel değişim, çeşitli aşamalar şeklinde bireyin yaşamında etkili olmaktadır. Bu aşamalar, ilk şok dalgası, özgüven kaybı, depresyon, yüzleşme, rasyonellik ve yeni öz saygıdır. Buna göre değişim, bireylerin yaşamındaki şok dalgasıyla başlamaktadır. Bu şok dalgasında, belirsizlik, kaos, muğlaklık ve beklenmeyen sürprizler vardır ve bu beklenmeyen durumlar bireyin kendi kişiliğine olan inancını zedelemektedir. Bu durum bireyin kendisine ve çevresine inançsızlık ve güvensizlik duymasıyla devam etmekte, özgüven kaybına neden olmaktadır. Özgüven kaybı, arka arkaya gelen artçı şok dalgaları ile hızlanmaktadır. İnançsızlık ve güvensizlik aşamasını depresyon aşaması izlemektedir. Depresyona giren kişi zaman içinde, yavaş yavaş olup bitenle ilgili bilgi sahibi olmaya ve gerçeği acı da olsa kabul etmeye başlamaktadır. Yeni gerçeklerle yüz yüze gelen kişi, yaşamını devam ettirmek için koşullarla yüzleşmekte ve onlara uyum göstermeye başlamaktadır. Bu aşamada yeni gerçeklikle yaşamak için yeni davranışlar, yeni beceriler, yeni bilgiler elde etme ihtiyacı doğmaktadır. Eski artık geride kalmıştır ve yeni duruma, geleceğe yönelim başlamıştır. Bu durumda duygusallık terk edilmeye, akıl duygunun yerini almaya başlamaktadır. Bu aşamayı rasyonellik aşaması izlemektedir. Rasyonellik aşaması, kişilerin artık yaşayabilecekleri yeni ortama uyum sağlamak için yeni değerler oluşturmaya başlama aşamasıdır. Bu aşamadan sonra kişi kendine karşı, eskisinden farklı olarak yeni bir öz saygı ve yeni bir özgüven ve inanç

geliştirmektedir. Ve böylece gerçek değişim başlamaktadır (Clarke,1994:s.75-85; Top, 2008: s.19-20).

Bireysel değişim süreci, sistem yaklaşımında da ifade edilmektedir. Sistem yaklaşımı gereği kişinin kendisi, dış çevresiyle uyum kurmaya çalışan belirli bir sistemi temsil etmektedir. Bu süreçte, günümüz dünyasının hızlı değişimleri karşısında, bireylerin de kendisini bu hızlı değişime adapte etmesi, örgütlerle ilişkilerini bu doğrultuda düzenlemesi beklenmektedir.

Değişim sürecinde, örgütlerle ilişki içerisindeki bireyler değişim karşısında aktif, pasif, olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler gösterebilmektedir. Bu tepkiler, örgüt tarafından belirlenmiş yeni hedeflere karşı çıkma ya da kabullenmeme şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemleri ya da yeni işbirliği yapmaya karşı gizliden direnme şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Töremen, 2002: s.185-202). Bu durumda çoğu birey açık ya da gizli, değişime engel olma eğilimi gösterebilmektedir. Bireysel direnme daha çok; şikâyet etme, hata yapma, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedeniyle işe gelmeme ve inatçılık olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel direnme ise; iş kazaları, çalışanların tazminat taleplerinde artış, devamsızlığın artması, sabotaj, sağlık nedeniyle harcamalarda artış ve düşen verimlilik olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004: s.173).

Bireylerin değişime istekli olup kabul etme ile değişimi reddedip örgütten ayrılma davranışları arasında; kabul, kayıtsızlık, pasif ve aktif direnç olmak üzere dört direnç alanı bulunmaktadır (Koçel, 2003: s.704-705; Sabuncuoğlu ve Tüz,1998: s.217; Tunçer, 2013: s.385). Buna göre, birey değişimi kabul ettiğinde isteyerek yardımcı olma, yöntemin baskısı altında yardımlaşma ve pasif kalma tepkilerini göstermektedir. Değişime kayıtsız kalma durumunda, ilgilenmeme, yalnızca söyleneni yapma, öğrenmeme tepkilerini göstermekte, pasif direnç durumunda mümkün olduğu kadar yapmama, yavaşlatma, bilerek yanlış yapma, bozma tepkileri, aktif direnç durumunda ise sabotaj ve işten ayrılma tepkileri göstermektedir.

Bu tepkilerin ve değişime direnmenin bazı temel nedenleri vardır. Bunlar değişimin sebepleri ve etkileriyle ilgili belirsizlik, mevcut yararları terk etmede

isteksizlik, teklif edilen değişimdeki zayıflığın farkında olmadır (Stoner ve Wankel, 1986: s.358; Tunçer, 2013: s.390). Bunların dışında ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel nedenler de bulunmaktadır (Tunçer, 2013: s.390-391):

- *Ekonomik Nedenler:* İşten çıkarılma ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu, terfi ve meslekte ilerleme fırsatlarını sınırlayan değişimler, statükoyu kaybetme korkusu.
- *Sosyolojik Nedenler:* Değişimin birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatışması, bireylerin kariyer, statü, prestij, yetki ve diğer sosyal imkanlarını kaybetme endişesi, grup aidiyeti, yönetimin iletişime, katılıma, üsluba ve değer yargılarına önem vermemesi, çalışanların kişiliğine ve birikimine saygı duymaması.
- *Psikolojik Nedenler:* Belirsizlik ve bilgi eksikliği, yabancılaşma, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık.
- *Rasyonel Nedenler:* Değişimin bireye maliyetinin faydasından daha fazla olması, değişimi öğrenmek ve uyum sağlamak için fiziksel ve beyinsel ek çaba göstermek zorunda bırakılacağını ve rahatının bozulacağını düşünmesi, değişimi yönetenlerin; kendilerini düşünmedikleri ya da önemsemediklerini yalnızca örgütün çıkarlarını ön planda tuttuklarını düşünülmesi.

Bireylerin değişim karşısındaki direnç faktörlerini başarılı bir şekilde yönetmek, örgütsel değişim sürecinin doğru bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesiyle mümkün olmaktadır.

1.3.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt-sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü kapsamaktadır (Dinçer, 2008: s.8). Tüm bunların yanında örgütsel değişim,

örgüt içinde yapılan işlerin, değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve davranış biçimlerinin değişimidir (Basım vd., 2009: s.15).

Örgütsel değişim; örgütü geleceğe hazırlarken, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirmekte, iletişimin kalitesini artırmakta, örgütsel sorunlara ve tartışmalara çözüm getirmekte ve sinerji yaratmaktadır. Bu genel amaç ve işlevlerinin dışında; örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün büyümesi ve gelişmesi, örgütün sürekliliğinin sağlanması süreçlerine de katkıda bulunmaktadır. Tüm bu yönleriyle örgütsel değişim, örgütsel etkinlik, verimlilik ve motivasyonu artırmak için de kullanılabilmektedir (Töremen, 2002: s.187).

Örgütlerin bu değişim sürecine uyum sağlamaları değişimi başarılı bir şekilde yönetmelerine bağlıdır. Bu kapsamda hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için örgütlerin yeniliklere açık olması, bu doğrultuda değişim fırsatlarını çözümlemesi, ortaya çıkan potansiyelleri değerlendirmesi ve en uygun stratejiyi belirleyerek bunu uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler için değişim yönetimi yeniden örgütlenme ve yapılanma işi olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2013: s.377).

Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Tarahat ve Burke, 1997: s.17). Çevresel şartlardaki değişme, gelişme ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir (Yeniçeri, 2002: s.145).

Örgütlerin bu süreçte çözüm bulmaları gereken sorunlar, çözümlerle birlikte değişimi de zorunlu kılmaktadır. Örgütleri değişmeye zorlayan etmenler şu şekilde sıralanmaktadır (Hussey, 1998: s.10-11):

- Rekabet: Örgütlerin varlıklarını devam ettirmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla yapılan etkinliklerin bütünü olarak değerlendirilen rekabet, örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, daha az tahmin edilebilir ve daha az dengeli bir çevrede, bu

çevresel değişikliklere çok daha hızlı karşılık verebilmelerini gerektirmektedir.

- Tüketiciler/Müşteriler: Değişen ve gelişen sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullar dolayısıyla tüketici beklentileri de değişmiş, bunun sonucu olarak tüketiciler/müşteriler daha talepkar hale gelmiş, ürün ve hizmetlerde kaliteye önem verir olmuşlardır. Bu durum örgütlerin, müşteri beklentileri yönünde değişimini zorunlu kılmaktadır.
- Teknoloji: Hızlı değişimlerin ve gelişimlerin yaşandığı günümüzde üretilen teknoloji de uzun vadeli olmamaktadır. Bu durum örgütsel değişmenin sağlanabilmesinde teknolojinin sürekli yenilenmesini gerektirmektedir.
- Yeni düzenlemeler: Kurumların ve yasa yapıcıların, rekabet imkanının arttırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde attıkları adımlar ya da aldıkları kararlar örgütler açısından değişimin sağlanmasında zorunlu bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı tüm bu sorunlar değişimin planlı bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Değişim yönetimi; görev, yapı, teknoloji ve insan gibi unsurları içeren söz konusu değişkenler ile rakipler, uluslararası politikalar, yasal düzenlemeleri içeren parametrelerin örgütsel amaç, politika ve strateji doğrultusunda yönetilmesidir (Genç, 2005: s.303-304). Her örgütün kendine özgü sorunları ve özellikleri olduğu için örgütsel değişim de her örgüt için farklı yaklaşımlar ve müdahalelerle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla değişim için örgütlerin mevcut yapısına en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Werkman, 2009: s.664).

Bu bağlamda örgütlerde değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için üzerinde durulması gereken hususlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Düren, 2000: s.236):

- Örgütte değişime duyulan ihtiyacın neden kaynaklandığı ortaya konulmalıdır.
- Değişimle ilgili örgütün tüm düzeyleri tarafından paylaşılacak vizyon ve onunla uyumlu stratejiler oluşturulmalıdır.

- Örgütte aktif katılımı sağlamak amacıyla çalışanlar arasında işbirliği oluşturulmalıdır.
- Örgütte değişimden en fazla etkilenecek kişilere değişimle ilgili ana roller verilerek, sürece dahil edilmelidir.
- Değişim sorumluları ve proje liderleri belirlenmeli, bu kişiler örgütte sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçilmelidir.
- Örgütte iletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir.
- Değişim sürecinde örgütsel katılımı sağlayan ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim faaliyetleri, örgütün maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, rahatsızlık uyandırmayacak bir şekilde revize etmelidir.
- Değişimin ortaya çıkardığı yeni yöntem ve davranışların, örgüt içinde yaygınlaştırılması ve entegrasyonu sağlanmalıdır.

1.3.3. Toplumsal Değişim

Değişim ya da değişme, süreklilik arz eden bir olgu olarak hem öğe ve olguları etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Bireylerden başlayarak meydana gelen bir değişim, çoğunlukla toplumsal değişimi de beraberinde getirmektedir. Toplumlarda belirli oranlarda süreklilik göstererek meydana gelen bu değişim; doğa, toplumların yaşam tarzları ve davranışları, sosyal ilişkiler, sosyal kurum ve kuruluşların yapı ve işlevlerindeki yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır (Denli, 2009). Bu bağlamda toplumsal değişim, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşim kalıplarındaki değişmeyi ifade etmektedir (Çelebioğlu,1988:s.9). Bu değişimin temelinde, nüfus, çevre, yerleşim, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, din, insan ilişkileri, aile yapısındaki değişmeler ve kültürel unsurlar etkilidir (Bayrak, 1992: s.7).

Toplumsal değişmenin hangi faktörlerden ne düzeyde etkilendiği hakkında ise farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bunlar; Organizmacı Modeller, Evrimci Modeller ve Diyalektik Modellerden oluşan büyük boy kuramlar, Yapısal-Fonksiyonel Modeller

ve Çatışma Modellerinden oluşan orta boy kuramlar ile Grupsal Modeller ve Bireyci Modellerden oluşan küçük boy kuramlardır.

Büyük boy kuramlardan "Organizmacı Modeller"de, uygarlık ya da kültürler, canlı organizmalara benzetilmektedir. İbn-i Haldun, Danilevsky, Spengler, Kroeber ve Toynbee gibi düşünürlerin görüşlerinden oluşan kuramlarda, uygarlıklar canlı bir organizma gibi doğan, büyüyen ve ölen varlıklar olarak betimlenmektedir (Kongar, 2004: s.63).

İnsanlığın gelişiminin doğrusal bir çizgi üzerinde ilerlediği ana fikri etrafında şekillenen "Evrimci Modeller", insanlığın gelişme çizgisini izleyerek onun gelecekte alacağı şekli de ortaya koymaya çalışmaktadır. Evrimci yaklaşımın önde gelen düşünürleri Childe, Spencer, Comte, Weber, Durkheim, Gökalp ve Üçlü Devrim Komitesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düşünürler, evrim fikri etrafında birleşmekle beraber, aslında birbirinden önemli ölçüde ayrılan modeller geliştirmişlerdir (Bozkurt,2006). Bu düşünürlerden Childe, insanın gelişimini ve doğa ile olan ilişkisini teknoloji yolu ile açıklarken, Spencer evrimin biçimsel yapısı üzerinde durmaktadır. Comte, insanlık tarihini, üç aşamada incelerken, Weber toplumsal yapı ve kültürel yapı ayrımı yaparak karizmatik lider fikrini geliştirmiş, Durkheim ise, işbölümünün gelişmesini nüfus çoğalmasının etkileri çerçevesinde ortaya koymuştur. Gökalp de, evrimci modelleri, Türklerin uluslaşması bağlamında açıklamıştır (Bozkurt, 2006; Kongar, 2004: s.88).

Diyalektik Modeller, evrim süresince ortaya çıkan aşamaların kendisini ortadan kaldıran ve zıddını yaratan öğeleri de beraberinde getirdiği fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla diyalektik anlayış, tarihsel olarak hareket ve değişmeyi ortaya çıkmaktadır ve temelinde bazı esaslar bulunmaktadır. Bunlar; her şeyin her zaman değiştiği, değişme esnasında, bütün öğelerin zıtlar da dahil olmak üzere birbirlerini etkilediği, her şeyin kendi zıddını beraberinde getirdiği ve yarattığı, nicelik değişmesinin, belli bir aşamadan sonra niteliğe dönüştüğüdür (Kongar, 2004: s.88; Politzer, 2010).

Diyalektik kavramı, temelinde yatan değişme olgusu sebebiyle Herakleitos'a kadar dayanmaktadır. Heraklitos'un ardından Platon, Aristo, Kant tarafından farklı anlamlarda kullanılan diyalektiğin, bir düşünce tarzı olarak Hegel tarafından geliştirildiği görülmektedir. Hegel'in geliştirmiş olduğu düşünceler ise, Marx ve Engels tarafından izlenmiş ve diyalektik yaklaşım Marksizm ile ön plana çıkmıştır. Özellikle diyalektik yaklaşımda "yadsınmanın yadsınması" (inkârın inkârı) kanununun tez-antitez-sentez çözümlemesi şeklinde tarihe uygulanması burada önemli olmuştur. Sonuç olarak Sorokin'in de Marx'ın da ortaya koyduğu modelde, mevcut yapıdaki toplumsal gerçek, kendisinin zıddı olan ve kendisinin yerine geçecek olan gerçeği hazırlamaktadır (Kongar, 2004: s.121-122). Sorokin'e göre, toplumsal değişmeyi, toplumun üst yapısını oluşturan kültür sistemleri oluşturmaktadır. Marx'a göre ise, ekonomik politikalar toplumsal değişmeye neden olmaktadır.

Yapısal-Fonksiyonel Modeller ve Çatışma Modelleri olmak üzere ikiye ayrılan orta boy kuramlar, toplumu değişmenin birimi olarak ele almaktadır. Buna göre, Yapısal-Fonksiyonel Modellerdeki kuramların sahipleri, bütün insanlığı kapsayan değişme modellerine ulaşamayacağımız inancı ile daha çok toplumlardaki demografik ve çevresel değişmeler, iç göçler, kentleşme, alt kültürlere ait davranışlar, toplumsal tabakalaşma ve toplumsal hareketlilik gibi konulara odaklanmıştır. Bu yaklaşımın temelinde, yapısal farklılaşma fikri yatmaktadır ve bu görüşe göre her yapı, bir fonksiyon sahibi olduğu için gelişmekte, dolayısıyla fonksiyonlar yapıları meydana getirmektedir. Linton, Parsons, Merton, Cancian ve Ogburn gibi düşünürlerin yer aldığı yapısal-fonksiyonel yaklaşımın temelinde yatan ikinci görüş ise, bütün toplumsal yapı ve birimlerin, toplumsal sistem için fonksiyonel olduklarıdır. Bu yüzden her toplumsal birim, toplumsal sistem için vazgeçilmez niteliktedir (Kongar, 2004: s.153-154).

Orta boy kuramlardan Çatışma Modellerine göre toplum, birbirleriyle çatışan birimlerden ve öğelerden oluşmakta, değişmesi de bu öğelerin itici gücüyle meydana gelmektedir. Yapısal-fonksiyonel yaklaşıma göre çatışma, genellikle bir toplumsal hastalık gibi görülmesine karşılık, çatışma modelleri bu durumu toplumun doğal bir özelliği olarak kabul etmektedir. Pareto ve Dahrendorf gibi düşünürler tarafından

geliştirilen çatışma modellerine göre, çatışma toplumun için kaçınılmaz olmakla birlikte toplum amaçlarını yerine getirmesine ve ilerlemesine yardım ettiği için de fonksiyoneldir (Becerikli, 2007: s.64; Kongar, 2004: s.185-186).

Grupsal Modeller ve Bireyci Modeller olmak üzere ikiye ayrılan küçük boy kuramlar, sosyal psikolojik ve psikolojik kuramlar olarak toplumsal değişmeyi grupsal süreçler ve psikolojik öğelerle açıklamaktadır. Grup düzeyinde değişime odaklanan Grupsal Modeller, Moreno ve Homans gibi düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Bu modeller genellikle, grup yoluyla bireyde sağlanan değişme ile tüm grubun değişmesi üzerine odaklanmaktadır. Her iki değişme de gerçekte birbirinden çok farklı değildir. Çünkü grup içindeki bireylerin davranışlarının etkilenmesi ile tüm grubun davranışının değiştirilmesi birbirini yakından etkileyen süreçlerdir (Kongar, 2004: s.203).

Bireyci Modeller ise, toplumsal değişmeyi en küçük düzey olan bireye indirgeyen kuramlardan oluşmaktadır. McClelland, Riesman, Zollschan, La Piere, Hagen gibi düşünürler tarafından geliştirilen bu modellerin temel yaklaşımı, toplumsal değişmenin, bireyin temel kişilik niteliklerine bağlı olarak ortaya çıktığı şeklindedir. Burada tek yönlü bir etkiden çok, karşılıklı bir etki tepki, yani etkileşim vardır. Kişilik yapısı toplumu, toplum da kişilik yapısını etkilemektedir. Fakat bu etkileşimin temelinde bireyin kişilik nitelikleri en önemli öğe olarak vardır (Kongar, 2004: s.212).

Literatürde yer alan diğer farklı görüşlerde ise, Giddens (2000: s.552-558) toplumsal değişimi sürekli etkileyen, üç ana etkenin fiziksel çevre, politik örgüt ve kültürel etkenler olmasına rağmen bugün devam etmekte olan değişimlerin arkasındaki güçlerin, politik ve kültürel olduğu kadar ekonomik olduğunu da belirtmektedir. Doğan'a göre ise, "zaman, mekan ve insan" olmak üzere üç temel öğesi bulunan toplumsal değişmenin günümüzdeki etkenleri; demografi, teknoloji, ekonomik yapı, değerler, ideolojiler ve insanlar arası mücadele ve çekişmelerdir (Doğan, 1995: s.181-183). İleri'ye göre (2009: s.39-42), toplumun içinde bulunduğu fiziksel çevre, bilim ve teknoloji alanında yaptığı ilerlemeler, kültürel faaliyetler, nüfus yapısı ve ekonomik ilişkiler toplumsal değişmeye etki eden faktörlerdir.

Özkalp'a göre de toplumsal değişmeyi, toplumsal şartlar, yeni keşifler ve icatlar, kültürel değerler etkilemektedir (Özkalp, 2011: s.298). Bu bağlamda toplumsal değişim farklı niteliklere sahip birçok faktörden etkilenmekte, bu faktörlerin etkisi de dönemlere göre değişmektedir.

1.4. Değişimin Dinamikleri ve Değişim Çağı'nın Özellikleri

İçinde bulunduğumuz süreci Değişim Çağı olarak nitelendirenler (Drucker, Humer, Top, Aktan) bu sürecin tüm insanlardan, işletmelerden ve kurumlardan yepyeni bakış açıları, yeni ve farklı ürün ve hizmetler ile değişik yaklaşımlar talep eden bir çağ olduğunu söylemektedir. Bu dönemde iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, bilginin hızı ve sınırsız dolaşımı, yoğun rekabet ortamı, çoklu paydaş ilişkileri, çevresel ve toplumsal konulara duyarlılık, yerelin ve duygusal değerlerin önemi, yenilik, yaratıcılık, esneklik, düzensizlik ve karmakarışıklık ön plana çıkmaktadır.

1.4.1. İletişim Teknolojilerinin Sürekli Gelişimi

İletişim araç ve teknolojilerinin gelişimi bireylerden örgütlere, tüm toplumsal yapı ve kurumlarda önemli değişimlere neden olmuştur ve olmaktadır. İnsanlık düşünsel ve toplumsal çabalarının sonucu olarak ortaya çıkardığı bilginin iletilebilmesinde hem onun gelişimine, hem de onun iletimine olanak sağlayacak araçların geliştirilmesi için ortak bir çaba sarf etmiştir. İletişim araçlarının gelişimi ile insanlık tarafından yaratılmış değerlerin, olay ve olguların aktarılması mümkün hale getirilmiştir. Dilin ortaya çıkışından internetin gelişimine kadar, tarihsel süreç içerisinde geliştirilen bütün iletişim araçları, olay ve olguların aktarılmasında önemli işlevlere sahip olduğu kadar, toplumun şekillenmesinde ve değişiminde de temel roller üstlenmiştir. Gelişen iletişim araçlarının etkisi sadece bilginin aktarımı ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda aktarılan bilginin biçimini, niteliğini ve içeriğini de değiştirmiştir. Böylece teknolojik gelişmeler ve bunların iletişim alanında kullanımı ile birlikte sözlü, yazılı ve görsel birçok düşünce ve ürün toplumsal hayatta etkili olmuştur (Toplu, 2008).

Yazının bulunması, ardından matbaanın icadı iletişim alanındaki en önemli gelişmelerden biridir. Böylece artan bilgi birikimin kaydedilmesi, saklanması ve aktarılması mümkün olagelmiş, özellikle matbaanın (Avrupa'da) yaygınlaşmasıyla önemli toplumsal değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Rönesans'ın, Aydınlanma Çağı'nın ve Endüstri Devrimi'nin Avrupa'da ortaya çıkması, toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi ve buna paralel olarak toplumun bilgiye olan gereksiniminin de artmasını sağlamıştır. Bilgiye olan gereksinimin artması, doğal olarak bilgi kaynaklarına olan talebi artırmış, bu da basım tekniğinin gelişimini ve dünya üzerinde yaygınlaşmasını hızlandırmıştır. Basım tekniklerinin gelişmesi, gazetelerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır. Gazetelerin ortaya çıkması, bilginin yayılması ve merkezi yönetimin düşüncelerinin taşra halk üzerinde daha etkin hale gelmesinde önemli olmuştur. Daha önceleri çoğu kez sözel ve içinde bulunulan ortamdaki bilgilere erişilebilinirken, gazetelerin ortaya çıkması ve yaygınlaşması ile birey ve gruplar açısından bilgiye erişimde bu sınır genişleyerek bölgesel ve/veya ülkesel boyuta ulaşmıştır.

Gazetenin ardından fotoğrafın gelişimi, enformasyonun görsel ile desteklenerek etkisini artırmasının dışında yazının yanında ilk kez yeni bir iletişim aracının ortaya çıkması açısından da son derece önemli olmuştur. Bu süreç içerisinde telgraf ve telefonun gelişimi, iletişime yeni bir boyut ve içerik kazandırmıştır (Törenli,2005:s.70). Telgraf ve telefon, iletişim hızının artırılmasını sağlamış ve iletişimin boyutunu yerellikten ulusal ve uluslararası ölçeğe taşımıştır. Askeri alandan yönetime, ticaretten gündelik yaşama kadar toplumsal yaşamın tüm alanlarını doğrudan etkilemiştir (Paçacı, 2006).

Telgraf, telefon ve telsiz teknolojisi alanındaki gelişmeler 1920 yılında ABD'de yayına başlayan radyonun öncülüğünü yapmıştır. Radyolar, gazetelere göre daha güncel ve daha kısa zamanda bilgiye ulaşabilme olanağı sunmuştur. Radyoların, gazetelere göre başka bir avantajı da müzik vb. eğlence unsurlarının ilk kez bir kitle iletişim aracında yayınlanabilmesidir. Ancak, bu durum televizyonun ortaya çıkmasıyla değişmiştir. Sesin yanında görselliği de kapsayan televizyon yayıncılığının etkisi radyodan çok daha fazla olmuştur. Televizyon yayıncılığı kendinden önceki tüm eğlence ve bilgi edinme yollarını, geleneksel kurumları ve

sosyal ilişkileri tümden değiştirmiş, toplumsal yapı üzerinde derin izler bırakmıştır (Toplu, 2008; Erdoğan, 2005: s.300-303).

1990'lı yıllardan itibaren İnternet ve sayısal yayıncılık alanındaki gelişmeler, kitle iletişim araçlarındaki mevcut yayıncılık anlayışı, politika ve içeriği derinden etkileyen, tek bir ortamda hepsini erişilebilir kılan araçlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bu süreçte dijital yayıncılığın gelişiminin etkisi çok fazladır. Dijital yayıncılığın gelişimi, enformasyonun küresel anlamda yayılmasından eğlenceye kadar toplumsal yaşamın hemen hemen bütün alanlarını etkilemiştir. Bilginin yayılması, depolanması ve erişiminde geleneksel kitle iletişim araçları eski önemlerini kaybederken, İnternet sayesinde oluşan yeni enformasyon kanallarıyla bireyler uluslararası düzeyde daha fazla bilgiye erişebilir hale gelmişlerdir. Böylece İnternetin gelişimi, küreselleşme olgusunun da etkisiyle toplumsal yaşamın her alanında etkin olmaya başlamıştır (Erdoğan, 2013: s. 211-214; Toplu, 2008).

İletişimin ve iletişim araçlarına olan gereksinimin yüzyıllar boyunca devam etmiş olması, her toplumda farklı sosyo-ekonomik ve kültürel sınıflara ait bireylerin iletişime verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Bu önem, bu alanda her geçen gün gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Gazetelerden televizyon kanallarına, telsizlerden radyo vericilerine, bilgisayarlardan görüntülü cep telefonlarına farklı iletişim araçlarındaki gelişmeler ve yenilikler insanoğlunun bu alanda ulaştığı noktayı göstermekle birlikte (Büyükbaykal, 2003: s.185-186), bu gelişmelerin sürekli olduğunu ve büyük bir hızla devam ettiğini de betimlemektedir. Bu da Değişim Çağı'nın önemli bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.2. Bilginin Hızı ve Sınırsız Dolaşımı

Günümüzde üretim faktörlerinin mal üretiminden bilgi üretimine doğru değiştiği, bilgi üreten ve aktaran iş alanlarının daha hızlı bir gelişme gösterdiği bilinmektedir. Peter Drucker'a (2011:s.77) göre yeni ekonominin öncelikli kaynağının bilgi olmasıyla, toprak, iş ve sermaye gibi klasik üretim faktörleri ikinci sıraya gerilemiştir. Tarih boyunca yaşamın her alanında bilinen, kabul edilen bir

gerçek olmasına rağmen bilginin önemi günümüzde tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar stratejik bir hale gelmiştir.

Karl Popper'a göre bilgi, gerçeklere göre değil, yapısal uygunluğuna göre edinilmekte, örgütsel değerler, örgütsel bilgi, örgüt kültürü ve işçilerin kültürel geçmişi gibi beşeri sermaye süreçlerini, verilerin/enformasyonun öznel yorumlarını içeren doğal bilgileri ve bilgi yönetimini kolaylaştıran teknoloji araçlarını kapsamaktadır (Aktaran Chudnow, 2001).

Lang'a (2001) göre bilgi, tanımlanmış ve özeldir, yani kişiye özgüdür, dolayısıyla kişiye özgü hale getirilerek kullanılmaktadır. Burada bilgi kişisel yetenekler/güçler arasında bağlantı kurulmasını sağlayarak, kullanıcıların değerleri ve deneyimleri arasında sıkı ilişkiler oluşturmakta ve kullanıcıların sezgileriyle anlam kazanmaktadır. Daniel Bell ise, bilgiyi, telif hakkı veya başka bir sosyal tanıma yoluyla onaylanmış, bir isme veya isim grubuna bağlı, nesnel olarak bilinen entelektüel bir mülkiyet şeklinde tanımlayarak bilgi toplumunun gereklerine vurgu yapmaktadır (Bell, 1973).

Bilginin günümüzde stratejik bir kaynak olarak değerli olmasının yanında hareketli bir özelliğe sahip olması da bugünkü değerinde önemlidir. Bilgi, küresel ölçekteki hareketi dolayısıyla kararlara yön vermekte ve sonuç üretmektedir. Bu anlamda örgütler için rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmetlere ilişkin akıllıca kararlar alınmasında önemli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001; İnce ve Oktay, 2006: s.17).

Bilgiye erişim arttıkça, sınırlar, kısıtlamalar, engeller ve olanaksızlıklar ortadan kalkmakta, bir anlamda bilgi ekonomisi oluşmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasında itici güç olurken (Aldrich,1999:s.5-6), iletişim teknolojileri sayesinde bilginin hızı ve sınırsız dolaşımı da mümkün hale gelmektedir. Günümüzde bilginin değer ve zenginlik yaratmada yönlendirici olmasıyla bilgi ve bilişim teknolojileri değişim ve başarı için kilit unsurlar olarak önem taşımaktadır.

1.4.3. Yoğun Rekabet Ortamı

Küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla artan bilgi ve bilginin hızlı dolaşımı beraberinde yine küresel ölçekte yoğun rekabet ortamını getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamı işletmeleri olduğu kadar bireyleri, ülkeleri, toplulukları ve toplumları da derinden etkilemekte, günümüz Değişim Çağı'nın temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır.

Güleş ve Bülbül'e göre (2004: s.26), yoğun rekabet ortamının ortaya çıkışı, finans ve sermaye piyasalarının küreselleşmesiyle alakalıdır. Kürselleşen finans ve sermaye piyasaları ile yabancı yatırım akışı doğrudan artmış, küresel işletmeler tarafından yeni üretim biçimleri kabul edilmiş ve böylece mal ve hizmetlerin üretim, pazarlama ve dağıtımı küreselleşmiştir. Dolayısıyla küresel üretim, mal ve hizmetlerin üreticileri ve tedarikçileri arasında küresel rekabetin büyümesine eşlik etmiştir.

İşletmelerin küresel olarak faaliyet göstermeleri, onları daha az tahmin edilebilir ve daha az dengeli bir çevreyle karşı karşıya bırakmakta ve çevresel değişikliklere çok daha hızlı karşılık verebilmelerini gerektirmektedir. Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek, müşterilerin ihtiyaçlarına ivedilikle yanıt vermek ve pazara hızlı girmek, pazardaki konumunu korumak ya da yükseltmek, yoğun rekabet ortamının belirgin özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Hammer ve Champy, 1996: s.19).

Bu yeni ve yoğun rekabet ortamında işletmeler, müşterileriyle yakın ilişkiler kurmak, tedarikçilerle birlikte çalışmak, takımlar oluşturmak, hatta kimi zaman rakipleriyle stratejik ortaklıklar oluşturmak zorundadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: s.19). Bu ortaklıklarını sınır ötesi ilişkilere de taşıyarak hem rekabeti hem de işbirliğini aynı anda gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Sınır ötesi ilişkilerin gelişmesiyle çokuluslu işletmelerin niteliği ve değer sunma biçimleri de değişmekte, bu durum yerel işletmeleri de etkilemektedir. Küresel çapta düşünmeyen ve örgütlenmeyen işletmelerin rekabet olanakları hızla

daralmaktadır. Çünkü iletişim teknolojisindeki ilerlemelerin bugün geldiği noktada, rekabet önemli boyutlara ulaşmıştır. Yeni teknolojiler zaman ve mesafeyi azaltıp bilgiyi yaymakta, eski endüstrileri değiştirip daha ileri gitmek için kullanılacak yenilikleri sunmaktadır. Bilgi, teknoloji sayesinde sınırlar arasında önceden olmadığı bir şekilde hızlıca dolaşırken, küresel pazar liderleri ve diğerleri arasındaki ayrım çizgisi ise, özellikle bilişim teknolojilerinin yoğun olduğu sektörlerde gitgide incelmektedir. Teknolojik değişiklikteki hızlı gelişme rakipler için fazlasıyla pazara giriş fırsatı sunmaktadır (Opstal, 1999: s.48; Güleş ve Bülbül, 2004: s.30-31).

Sonuç olarak günümüz rekabetinin geldiği nokta geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımları ortadan kaldırmıştır (Prahalad,1997:s.59). Geleneksel rekabet ortamında apaçık belli olan endüstri sınırları günümüzde giderek belirsizleşmiştir. Özetle küreselleşme ve teknoloji ile yönlendirilen değişen rekabet ortamının genel yapısı şu şekilde ifade edilebilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: s.30-31):

- Tüketiciler artan sayıda ve çoğalan çeşitlenmeyi kapsayan alternatiflere sahiptir.
- Endüstriler birbirlerinin içine girerek, kaynaşmışlardır.
- Rekabet, pazarların bulunduğu bölgeye, ulusa göre farklılıklar göstermektedir.
- Geleceği öngörebilmek zorlamış, belirsiz bir yaşam tarzı oluşmuştur.
- Müşteriler ve tedarikçiler işletmenin faaliyetlerinde söz sahibi olmuşlardır.
- Rakipler, gerektiğinde bilgi ve kaynaklarından yararlanmak için birbirleriyle işbirliği yapar hale gelmiştir.
- Birçok endüstride ürünlerin yerel ya da bireysel müşteri isteklerine göre üretilmesi ön plana çıkmıştır.
- Bilginin geliştirilmesi, elde edilmesi, kullanımı ve dolayısıyla bilişim teknolojileri başarı için kilit unsur olmuştur.
- Tüm endüstrilerde sürekli iyileşme ve yenilik büyük önem kazanmıştır.

1.4.4. Çoklu Paydaş Beklentileri ve İlişkileri

Küreselleşme, iletişim teknolojileri, bilginin artan önemi ve hızlı yayılımı ile yoğun rekabet ortamı örgütler açısından farklı ve çeşitli paydaş beklentilerinin ve

ilişkilerinin yaratılmasına neden olmuştur. Paydaş, bir kurumun ilişki içerisinde olduğu, kurumun başarısından etkilenen ve/veya başarısını etkileyen kişi ve/veya gruplar olarak tanımlamaktadır (Freeman, 1994: s.46). Paydaş olarak tanımlanan bu kişi ya da gruplar, örgütün çalışanlarını, hissedarlarını, tedarikçilerini, müşterilerini, örgütün çevresinde bulunan halkı, finans kuruluşlarını, hükümet ve yasa yapıcıları, medyayı, sivil toplum kuruluşlarını ve faaliyetleri ile kurumu etkileyen ve kurumun faaliyetlerinden etkilenen bütün kesimleri içermektedir.

Paydaş kategorisi içerisinde yer alan bireyler (birbirinden farklı veya bağımsız) bir konu doğrultusunda özellikle de yaşantılarındaki karar alma durumu ile ilgili bir bilgiyi araştırmaya eğilimli olmakta ve bu durumu destekleyen mesajlara seçici algıyla yaklaşmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: s.133). Aktif birey olma özelliği gösteren, niteliği ve niceliği farklılaşan ve çeşitlenen paydaşların beklentileri doğrultusunda, örgütler ekonomik, çevresel ve sosyal performansları arasında denge kurmak zorunda kalmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin sahip olduğu paydaş sayısının artmasıyla birlikte, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkinin boyutu değişmiştir. Tüm paydaşların işletme tarafından dikkate alınması gerekli hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin paydaşlarına daha fazla odaklanmasını gerektirmiş ve işletmelerde paydaş odaklı bakış açısı ortaya çıkmıştır. Paydaşların işletmelerin başarısındaki rolü üzerine yapılan vurguların giderek artması ile işletmelerin paydaşlarını tanımlaması, paydaşları ile olan ilişkilerini analiz etmesi ve paydaşlarını yönetmede uygun stratejiler geliştirmesini ifade eden "paydaş teorisi" ortaya atılmıştır (Freeman,1994).

Paydaş teorisine göre; paydaşların yönetilmesi, paydaşların tanımlanmasını, paydaşlar ile olan ilişkilerin analiz edilmesini, işletme ve paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesini ve paydaşlarla olan ilişkileri yönetmede izlenecek stratejilerin belirlenmesini içermektedir (Dönmez,2008:s.92). Bu bağlamda Değişim Çağı'nın temel dinamiklerinden birini oluşturan paydaşların örgütlerden beklentilerinin bilinmesi ve örgütlerin paydaşlarla kurduğu ilişkilerin stratejiler çerçevesinde yönetilmesi değişimin yönetilebilmesi noktasında önem taşımaktadır.

1.4.5. Çevresel ve Toplumsal Konulara Duyarlılık

Değişim Çağı'nın bir diğer özelliği de çevresel ve toplumsal konulara duyarlılığın ön plana çıkmış olmasıdır. Gerek bireysel gerekse de örgütsel anlamda ifade bulan bu duyarlılık, özellikle örgütlerin sosyal sorumluluk yaklaşımları çerçevesinde hayata geçmektedir. Hızlı değişimlerin yaşandığı, bireylerin giderek bilinçlendiği ve aktif bir vatandaş ya da paydaş haline geldiği bu çağda, toplumun değişmesinde katkısı olan kurumların topluma karşı sorumlulukları çerçevesinde hareket etmeleri, "kendi çıkarlarının yanı sıra bir bütün olarak toplum refahını koruyacak ve iyileştirecek tedbirleri alma yükümlülüğünü" (Caroll,1991:s.40) ön plana çıkmaktadır.

Sanayileşmenin etkisiyle hızlı nüfus artışı, kentleşme, ekonomide ve teknolojideki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan sınırsız üretim mekanizması, kitle iletişim araçlarının etkisiyle ortaya çıkan tüketim kültürü ve bunun sonucu olarak insanların tatmin edilemez tüketim alışkanlığı edinmeleri çevre sorunlarının önlenmesini daha da zor hale getirmiştir. Günümüzde hava, su, toprak, deniz ve nehirlerde kirlenme, gürültü, fauna ve flora dengesinde bozulma, bio çeşitliliğin azalması, küresel ısınma, katı ve sıvı atık sorunu gibi çevresel sorunların tehdit edici hale geldiği görülmektedir (Öztürk,2009:s.167). Ancak bireylerin giderek bilinçlendiği ve aktif bir vatandaş ya da paydaş haline geldiği bu çağda, tüketici bireylerin artan çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik beklentileri, şirketlerin buna paralel olarak üretim süreçlerinden satış sonrasına kadar faaliyetlerinin her aşamasında çevre kirliliğine duyarlı hale gelmesine etken olmuştur (Kleiner, 1991:s.39). Genel itibariyle üretim süreçleri esnasında doğaya zarar vermemek, doğaya zarar verebilecek tüm olasılıklara karşı önlemler almak, doğal kaynakları verimli kullanmak gibi tüm davranışlar işletmelerin çevreye karşı sorumluluklarını içermektedir.

Çevre kirliliği dışında işletmelerin temel sorumluluklarından bir tanesi de toplumsal ihtiyaçları ve değerleri gözetmek ve onları dikkate alarak faaliyette bulunmaktır. Bu bağlamda işletmelerin, faaliyette bulunduğu topluma fayda sağlayarak toplumsal katma değeri yükseltmeleri ve en iyi şekilde yaşama imkanı

sağlamaları, çağdaş iş anlayışının da gereğini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, toplumun ekonomik gelişimine katkıda bulunmak, bir işletmenin temel görevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun ekonomik gelişimine katkı, aynı zamanda düşük gelirli ailelerin ve yeterli kamusal hizmete ulaşamayan kesimin refah düzeyini artıracağından bir işletmenin topluma karşı sorumluluk kapsamında yapacağı en önemli katkıdır (Becan, 2011: s.21).

Özetle belirtmek gerekirse, hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde işletmelerden, ürün ve hizmet üretirken, diğer taraftan toplum içerisinde sahip olduğu sosyal konum itibariyle önceden tedbir alıp çevreyi kirletmemesi ve buna yönelik çalışmaları desteklemesi ve aynı zamanda toplumsal ihtiyaçları ve değerleri gözeterek onları dikkate alan faaliyetlerde bulunması beklenmektedir.

1.4.6. Yerele Verilen Önem

Değişim Çağı'nın bir diğer özelliği de yerele verilen önemdir. Post-fordizm ile temellenen bu özellik, yerel farklılıkların ve çeşitliliğin toplumda çoğulcu bir anlayışı sağlayacağını savunmaktadır. Bu savunu, çağdaş toplumların yeni ya da artan ölçülerde bir parçalanma, çoğulculuk ve bireycilik sergilemesi ile açıklanmaktadır. Bu durum iş örgütlenmesi ve teknolojideki değişimlerle ilgili olduğu kadar, aynı zamanda ulus devletin ve başat kültürlerin çöküşüyle de bağlantılandırılmaktadır. Ve dolayısıyla politik, ekonomik ve kültürel hayat bütün bu gelişmelerden güçlü bir şekilde etkilenmekte, bunun sonucu olarak da yerel olanın yenilenmiş bir önem kazanması, ulus-altı ve bölgesel kültürlerin ön plana çıkarılması yönündeki eğilim artmaktadır (Kumar, 2004: s.148) .

Aksoy (2010), yerel kültürlere sahip çıkmanın günümüzde çok fazla önemsendiğini, bunun dünyanın çeşitliliğini ve dengesini korumak anlamına geldiğini ifade etmektedir. Aksoy'a göre, tarihte ilk kez Avrupa'da ortaya çıkan ve amacı; etnik, kültürel, dinsel ve dilsel farklılıkları bir potada eriterek ortak ulus yaratmak olan ulus-devlet projesi bugün artık ciddi olarak sorgulanmaktadır. Tek tip ve tek kültürlü bir toplum yaratmış olan Avrupa'da çok kültürlülük (multiculturalism) giderek daha fazla savunulan "ahlaki" bir görüş olarak

gelişmektedir. Avrupa Birliği'nin ve UNESCO'nun "dünya kültürel çeşitliliğini koruma" politikaları da bu yolda atılan adımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dolayısıyla içinde bulunduğumuz bu çağda, örgütsel ya da toplumsal değişmeler yerel farklılık ve çeşitliliğe verilen önemle sağlanmaktadır. Nordström ve Ridderstrale (2000: s.65) bunu küresel köydeki kaynaşma olarak yorumlamaktadır. Düşünürlere göre, günümüzde değerler coğrafi kısıtlamalardan kurtulmuştur. Kültürler, damak zevkleri ve deneyimler bir değerler bolluğu yaratmak üzere bir araya gelmektedir. Böylece çok kültürlü yapıya sahip olan oluşumlar daha yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar geliştirebilmekte ve değişimi kolaylıkla yakalayabilmektedir.

1.4.7. Manevi Boşluk ve Duygusal Değerlere Verilen Önem

Nordström ve Ridderstrale'ye göre (2000: s.66), günümüz değişim çağının en önemli özelliklerinden bir diğeri de manevi boşluktur. Manevi boşluk, ruhsal ve duygusal yönden tatmin olmama, sürekli bir arayış içinde olma durumunu betimlemektedir. Küreselleşme, iletişim teknolojilerinin gelişimi, beraberinde ortaya çıkan tüketim kültürü, kaos ve belirsizlik ortamı değerlerin zayıflamasına, bireylerin amaçsız ve anlamsız yaşamasına neden olmuştur. Amaçsız ve anlamsız yaşayan bireyler, kendini tüketerek var etme yolunu seçmektedir. Bu da pazarlama, reklam vb. iletişim çalışmalarında duyguları ön plana çıkarmaktadır.

Bireylerin, duygularının peşinden gitmesi ve duyguların pazarlama çabalarının özüne yerleşmesinin gerekçeleri, Toffler'ın (2011) "Gelecek Korkusu Şok" adlı eserinde de belirtilmektedir. Toffler'a göre, üretim teknolojilerindeki gelişim, ulaşım ve iletişim olanaklarında yaşanan ilerleme, yaşam hızının artması, tüketimde 'kullan at' mantığının yerleşimi, tüketici kimliğinin değişimi, düşünsel alanda post modern etkiler ve işletmeler arasında artan rekabet, bugün pazarlama anlayışında yaşanan değişimleri ve bireylerle duygusal iletişime geçme gerekliliğini açıklayan değişimlerdir.

Semboller ve imajların önem kazandığı günümüzde, kendini ifade etme şekli olarak tüketime yönelen bireyler, duygusal açıdan kendilerini iyi hissettirecek ve

manevi yönden boşluklarını giderecek seçimlere yönelmektedir. Böylece tüketilen sembollerle, kimlik inşasının gerçekleştirilmesi, benliğin dışa vurumu, bir gruba ait olma veya kabul görme gibi psikolojik ve sosyolojik temele dayalı duygusal ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Dolayısıyla günümüz değişim çağındaki işletmeler ve markalar için artan rekabet ortamında sürekliliğin devamı ve sağlanması noktasında bireylerin duygusal ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir.

1.4.8. Yaratıcılık

Yaratıcılık, değişim sürecinin en önemli unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde bulunduğumuz süreç, yoğun değişimlerin yaşandığı bir süreçtir. Bu süreç, küresel ölçekte bireylerden, kurumlardan ve toplumlardan yeni bakış açıları, yeni ve farklı ürün ve hizmetler ile değişik yaklaşımlar talep etmektedir. Bu taleplerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ise, yaratıcılık merkezi bir rol oynamaktadır.

Yaratıcılık yetilerle, kişilikle, sorun çözme, hayal gücü ve farklılıklarla ilintilidir. Bilinenin dışında düşünmek, alışılmadık biçimde düşünmek, fikirler arası alışılmadık bağlantılar kurmaktır (Top, 2008: s.55).

Yaratıcılık, yeni bir şeyler üretme yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi, bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Kao, 1989: s.14).

Başka bir tanıma göre ise yaratıcılık, sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur,1997:s.1)

Bir diğer tanımda ise yaratıcılık; ortaya çıkarma, bulma/buluş, yeni ve özgün bir sentez yapma, icat etme, alışılmamış uygulamalar ve yenilik yaratma, daha önce kurulmamış ilişkiler kurarak yeni bir düşünce sistemi içinde yeni yaşantı, deneyim, fikir ve ürünler ortaya koyma şeklinde ifade edilmektedir (Akat, 1984: s.224).

Dolayısıyla yaratıcılık, örgütler için yenilikleri meydana getirmenin de kaynağıdır ve içinde bulunduğumuz süreçte değişimlere ayak uydurma ve sürelilik sağlamada önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

1.4.9. Yenilik

Değişim Çağı'nın diğer önemli unsurlarından biri olan yenilik; buluş ve keşiflerden, insanlığın kullanımına uygun ve onların yaşamlarını kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen teknoloji, teknik bilgi, yeni ürün, metot, teknik, yönetim ve süreçlere; yepyeni bakış açıları ve yaklaşımlar talep eden ve medeniyetlerin ortaya çıkmasında rol oynayan, eskisiyle benzerliği olmayan, her türlü farklı olan şey olarak algılanmaktadır (Top, 2008: s.213).

Kanter (1983:s.20) ise yeniliği, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık, yenilikleri meydana getirmenin kaynağıdır. Yenilik ya da yenilikçilik ise, yaratıcı fikirlerin ekonomik ve sosyal değerini ifade etmekte, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 2005: s.15).

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte başlayan sınırların ortadan kalkması, üretimin artması, müşteri taleplerindeki belirsizlikler, müşterilerin değişmesi (bilinçlenmesi) vb. etkenler, örgütlerin içinde bulundukları duruma uyum sağlama, değişimi kabullenme ve değişim doğrultusunda kendisini de değiştirme noktasında ürün, süreç, yöntem, yapı ve yönetim alanlarında yenilik yapma gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağ, gerek örgütler gerekse toplumlar, topluluklar, kentler ve bireyler açısından rekabette mutlak üstünlüğün yenilikte olduğunu vurgulamaktadır. Yenilik rakiplere karşı fark yaratmak ve geleceğe dönük artı değer ilave etmektir. Sürekliliği olan bir olgu olan yenilik, Schumpeter'in açık bir biçimde ortaya koyduğu gibi "yaratıcı yıkım"ın kaynağını da oluşturmaktadır. Bu bağlamda

yenilikler sürekli olarak eskiyi yıkmakta, bir süre sonra kendisi de eskimekte ve daha sonra bir başka yenilik tarafından kendisi de yıkılmaktadır (Top, 2008: s.211).

Yenilik, bugünün ve geleceğin örgütlerinin ve toplumlarının sosyal ve ekonomik alanlarda büyümelerinin en gerekli araçlarından birisidir. Yeniliklerin insanların yaşam kalitelerinin ve standartlarının geliştirilmesinde ve yükseltilmesinde, işletmelerin gelişip büyümesinde önemli yeri vardır. Yenilik bu anlamda mevcut ve yapılan işlerin bilinenden farklı olarak yapılacak başka yeni yollarını bulmak, yeni biçimlerini yaratmak, ürün ve hizmetlerin daha iyi kullanılma yollarını bulmak, hizmetlerin ve sistemlerin daha etkili kullanımlarını kolaylaştırmak, zamandan, mekandan, malzemeden, enerjiden, iş gücünden azami derecede tasarruf sağlamaktır (Weiss, 1987: s. 357'den aktaran Top, 2008: s.213).

1.4.10. Esneklik

Esneklik kavramı, değişim olgusu içerisinde çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Alanyazında farklı tanımlamaları bulunan kavram, uyum sağlama, değişime ayak uydurmayı sağlayan yetenek ya da nitelik olarak ifade edilmesinin yanında, bireysel açıdan insan kaynağının yönetimi ve liderlik bağlamında karşımıza çıkmaktadır. Buna göre esneklik kavramı, değişim sürecini başarıyla yönetmek isteyen örgütlerde farklı yönetim anlayışları çerçevesinde vurgulanmaktadır. Örgütlerde sinerjik yönetim anlayışının kurumsallaşması için üst yönetimin ve liderin sahip olması gereken başlıca yetenek ve kapasiteler arasında esneklik yer almaktadır. Bu bağlamda esneklik, yeni enformasyona ve değişime açık olmak, beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmek olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2003: s.184).

İnsan mühendisliği yaklaşımında da esneklikten söz edildiği görülmektedir. İnsanı yönetme sanatı ve insan kalitesini artırmaya yönelik tüm çaba ve uygulamalar şeklinde tanımlanan insan mühendisliğinde, insan kalitesinin artırılması örgütsel performansı yükseltmenin ve aynı zamanda örgüt çalışanlarını ve müşterilerini memnun etmenin temel yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda esneklik de insan kalitesinin başlıca unsurları arasında değerlendirilmiştir. Buna göre, insan işini

yaparken, yeterli ölçüde esnekliğe de sahip olmalıdır. Tek bir işte değil, birden çok alanda iş yapabilme esnekliği gösterebilmelidir (Aktan, 2003: s.278-281).

Esneklik örgütsel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Bahrami,1996:s.35). Başka bir tanıma göre ise, örgütsel esneklik bir firmanın uyumlaştırılmış politikalar ve faaliyetler yardımıyla bir mamulün üretiminden başka bir mamulün üretimine geçebilmesi, dolayısıyla değişen pazar taleplerine cevap verebilme kapasitesinin bir ölçüsüdür (Nemetz ve Fry, 1988: s.629).

Değişim mühendisliği yaklaşımında da esnek organizasyonlardan söz edildiği görülmektedir. Herhangi bir organizasyonda yapı, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılım gerçekleştirmesini amaçlayan değişim mühendisliğinde, mükemmel bir organizasyonu tanımlayan 10 temel özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerden biri de esnek organizasyondur. Buna göre mükemmel bir organizasyon bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekliğine sahip olmalıdır. Tam zamanında hizmet ve tam zamanında üretim, esnek organizasyonun iki önemli boyutunu temsil etmektedir (Aktan, 2003: s.62-63).

Bu bağlamda esneklik gerek örgütler/organizasyonlar gerekse de örgütlerin içerisinde yer alan insan kaynağı, üst yönetim ve lider için değişim sürecinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

1.4.11. Düzensizlik (Entropi)

Düzensizlik (Entropi) kavramı günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş; belirsizlik, kaos, karmaşıklık, örgütlenememe, iletişimsizlik, kirlilik, yaşlanma, bozulma, çürüme, ölüm, iflaslar gibi çok sayıda sorunla doğrudan ilişkili ve birçok düşünür tarafından evrenin en temel yasası olarak tanımlanan bir kavramdır (Alpan ve Efil, 2011: s.54).

Termodinamiğin yasalarından biri olan entropi yasası zaman içerisinde tüketim olduğu sürece her şeyin yıpranarak sonlandığından bahsetmekte, tarihi ilerleme olarak görme fikrini yok etmektedir (Rıfkın ve Howard, 2010: s.12). Çünkü doğada düzenden düzensizliğe geçme eğilimi arttıkça düzensizlik çoğalmaktadır. Bunun anlamı düzenden düzensizliğe doğru sürekli bir devinim olmasıdır. Örneğin, elimizdeki cam bardağı yere atarsak düşer, kırılır; parçaları çevreye saçılır ve bu durumda entropi artar. Doğanın düzensizliğe gitme eğiliminde olması zamanı da geriye gitmeyi olanaksız hale getiren nedenlerden biridir (Tok, 2007: s.94).

Entropi bir sistemdeki düzensizliğin ölçütü olarak da tanımlanabilmektedir. Alt sistemlerin yapı ve işleyişi üst sistem tarafından düzenlenmektedir. Bu yapı ve işleyiş çalışmazsa terör, kargaşa, entropi meydana gelmektedir ve tersi durumda sinerji ortaya çıkmaktadır. Entropi, sistemlerin bozulma eğilimlerini ifade eden bir terimdir. Bozulan sistemin dengesini yeniden kurmak için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (olumsuz entropi). Aksi taktirde, sistem giderek dengesini yitirerek, karışıklık ve aksamalar artacak, faaliyetler anlamını yitirecek ve sistem tamamen duracaktır (Rıfkın ve Howard, 2010: s.35).

Düzensizlik (entropi), faydalı bir iş için uygun olmayan iç ve dış enerjilerin iş ve iş sistemlerinde yol açtığı tahribatlar ve bozulmalar şeklinde de tanımlanmaktadır. İşe uygun olmayan enerji kaynakları küresel, sektörel ve işletmeler boyutunda yer almaktadır. Düzensizliğin iş dünyasında beliren işaretleri ise şu şekilde ifade edilmektedir (Cross, 1998: s.8-9):

- Firmalar hızla kurulmakta, büyümekte ve hızla ölmektedir.
- Girişimciler hızla büyümekte ve hızla batmaktadır.
- Yöneticiler dahil tüm çalışanlar daha az süreyle yerlerini koruyabilmektedir.
- Girişimciler her geçen gün daha fazla bilgiye sahip olurken bu bilgileri kullanma zamanları o ölçüde azalmaktadır.
- Piyasaların her bölümünde homojenlik ve düzenin yerini, bölünme ve düzensizlik almaktadır.
- İstisnasız her şeyin iktidar olma ömrü giderek azalmaktadır.

Sonuç olarak düzensizlik (entropi), gerek örgütler/organizasyonlar gerekse de örgütlerin içerisinde yer alan toplumsal yapı için değişim sürecinde önemli bir dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.12. Karmakarışıklık (Kaos)

Karmakarışıklık ya da kaos yaklaşımı, matematiksel fizikte tanımlandığı şekliyle, deterministik, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve periyodik olmayan davranışlarının kalitatif incelemesi ve açıklanmasıdır (Koçel, 2005: s.484). Karmaşık yapılardan ve bu karmaşık yapıların altında gizlenmiş olaylar ya da nedenlerden bahsetmektedir. Kaos ve karmaşıklık yaklaşımının ana özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Begun, 1997: s.329-330):

- Sistemlerdeki değişkenlerin sistem dışı ve sistem içi ilişkilerinde doğrusal olmayan ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Dinamik, değişken sistemleri incelemekte, değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliği nedeniyle tahmini çok zor ve farklı yönlere doğru gelişmeler gösterebilmektedir.
- Her olgu veya sistem kendisinden daha büyük bir olgu veya sistemin alt parçasını oluşturmaktadır.

Karmaşık yapılardan ve bu karmaşık yapıların altında gizlenmiş olaylar ya da nedenlerden bahseden kaos kuramı, geleceğin tahmin edilemeyeceğini öngörmekte, düz mantığın aslında mevcut olmadığını söylemektedir. Bu anlayış bir anlamda dünyayı yapay olarak değerlendirmektedir. Gerçek yaşamın bir kolyeye takılmış boncuklar gibi arka arkaya gerçekleşen ve birbirleriyle bağlantılı çizgisel bir olaylar dizisi değil, tam aksine birbirini yok edici, değiştirilebilen bir karşılaşmalar dizisi olduğunu söylemektedir. Dünya karmakarışıklığı ve karşılıklı bağlılığı arttıkça süreklilikten ve tahmin edilebilirlikten uzaklaşmaktadır (Gibson,1997:s.5). Dolayısıyla gelecek geçmişe benzememekte, değişim ve dönüşüm sürekli olarak gerçekleşmektedir.

Örgütler açısından ise karmakarışıklık ve düzensizlik, kriz ve risk anlamına gelmekte, sürekli değişen bu süreçte tehlikeleri ve kayıpları göze almayı, kaynak ve

koşulları uygulanabilir bir biçime sokmayı, sosyal ve ekonomik mekanizmaları örgütlemeyi ve yaratıcı düşünceleri ortaya çıkarmayı zorunlu hale getirmektedir (Top, 2008: s.62).

2. YÖNETİM KAVRAMI VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI

Değişim olgusu hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı etkileşim ile birlikte günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini derinden etkilemektedir. Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik yenilikler yeni yönetim anlayışları, uygulama ve tarzlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Değişim mühendisliği, stratejik yönetim, yenilik yönetimi, toplam kalite yönetimi, sinerjik yönetim ve insan mühendisliği gibi yönetim anlayışlarının ön plana çıktığı bu süreçte, örgütler için değişim karşısında yaratıcı ve yenilikçi olmak özellikle vurgulanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde değişen yönetim anlayışını, kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve özellikleriyle açıklamak gerekmektedir.

2.1. Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tüm dünyada uygulanan ve insanlık tarihi kadar eski ve evrensel olan yönetim kavramı, insanların toplu olarak yaşamaya başladığı zamandan beri bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uygulanmaktadır. Siyasetten sanata, toplum yaşamından bilime kadar insanla ilgili her alanda uygulanan yönetim kavramı üzerine farklı alanlardaki birçok düşünür tarafından çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda toplu yaşamın unsurları olarak gerek biçimsel örgütlerde gerekse biçimsel olmayan gruplarda başkalarını etkilemek veya başkalarıyla işbirliği yaparak belirli bir amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler yönetim kavramı içinde değerlendirilmektedir. Böylece yönetim, en küçük sosyal birim olarak aileden başlayarak, en büyük siyasi otorite olan devlete kadar çeşitli aşama ve düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2003: s.4).

Toplumun en küçük birimi aileden başlayarak çeşitli sosyal, siyasi ve ekonomik kurumlarda kendini gösteren yönetim, geniş anlamda başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Bu süreçte, maddi ve beşeri kaynakların (emek,

sermaye, toprak, bilgi vb.), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak planlanması, düzenlenmesi ve kontrol edilmesi söz konusudur (Aktan, 2003: s.2-3).

Bu noktada insanlık tarihi kadar eski olan organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını Daniel A. Wren, M.Ö. 5000 yıllara kadar dayandırmaktadır. O dönemlerde Sümerlilerin hem ticari ilişkilerde hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilke ve kayıtlara sahip olması yönetim becerilerinin somut çıktıları olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde M.Ö. 4000-2000 yılları arasında Mısırlıların stok kayıtlarını tutması, piramit yapılarında bürokratik işleyişi kurmaları, daimi yönetici istihdam etmeleri, tahmin ve planlamayı yönetimleri için araç olarak kullanmaları; M.Ö. 2000-1700 yılları arasında Babillerin ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağlamaları, ücretler ve sözleşme ile hukuk kurallarını oluşturmaları; M.Ö. 500-200 yılları arasında Yunanlıların çalışma ahlakına önem vermeleri, Sokrates, Platon ve Aristotales gibi düşünürlerin yönetim felsefesi üzerine eser üretmeleri ve konuyla ilgili ilk bilimsel yöntemlerin Yunanlılar tarafından geliştirilmesi; M.Ö. 400 yıllarında İbranilerin bugün Tevrat'ta "On Emir" arasında yer alan organizasyon yapısı, yönetim ve kontrolüne ilişkin ilkeler oluşturmaları ve uygulamaları; M.Ö.200-M.S.400 yılları arasında Romalıların birçok alanda imalathaneler yapmaları, buralarda kalifiye ve uzmanlaşmış işçileri kullanmaları ve otoriter bir organizasyon yapısı benimsemeleri yönetim düşüncesinin ilk örnekleri olarak görülmektedir (Aktan, 2003: s.2-3). Bu bağlamda yönetim düşüncesinin ilk çıkış noktası, tarım toplumunda karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde, insan ve hayvan gücü, rüzgâr, güneş, su, gibi kontrol altına alınabilen enerji kaynakları kullanılmış ve bunlara göre üretim araçları şekillenmiştir. M.Ö. 1792-1750 arasında yaşayan Hammurabi, 282 maddelik yasalar dizisiyle hem yöneticilik yetki ve sorumluluklarını tanımlamış hem de ekonomik kuralları ortaya koymuştur (Düğer, 1996: s.90).

16'ncı yüzyıldan itibaren Rönesans ve Reform hareketlerinin etkisiyle yönetim düşüncelerinde bazı değişiklikler olmuştur. Tarımda üretim yenilikleri, 17'nci yüzyıldan itibaren Hollanda'da ve 18'nci yüzyıl boyunca da özellikle İngiltere'de görülmüştür. Daha iyi ve daha randımanlı meraların geliştirilmesi, hayvan cins ve

ırkının ıslahı, verimi artırarak toprağın sürekli bir şekilde ekilmesini mümkün kılmıştır. 19'ncu yüzyılın ortalarına kadar, ulusal ekonomik gelişmeler ile teknik atılımlar, çoğunlukla tarım sektöründe olmuştur. Yine bu dönemde ilk kez işletmelerde kazancı artırmak, kâr etmek ve kârın azamileştirilmesi gibi farklı hedefler ortaya çıkmaya başlamıştır. Artık iktisadi faaliyetlere dinsel kurallar değil, sanayinin kendi araçları ile kendi kuralları yön vermeye başlamıştır. İşletmelerde rasyonalizasyon devreye girmeye ve düşünceye bilim ve teknoloji yön vermeye başlamıştır (Gökmogol,1999: s.4-5).

18'nci yüzyılın sonları ile 19'ncu yüzyılın başlarında buharlı makinelerin icadı ve sanayiye uygulanması, küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerin yerini önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelerin, daha sonra da fabrikaların alması sonucunu doğurmuştur. "Sanayi Devrimi" olarak anılan ve çeşitli icatlarla desteklenerek büyük üretim artışı sağlayan gelişmeler, tüm toplumla birlikte kuruluşları da etkilemiştir (Mucuk, 1996: s.12). Kendi makinelerini almaya gücü yetmeyen sanatkârlar, diğer sanatkârların yanında çalışmaya başlamış ve böylece ilk kez başkasının işinde çalışmaktan dolayı ücretli işçiler ortaya çıkmıştır (Can, 1997: s.30). Böylece yönetim düşüncesi ya da kavramı, özellikle sanayileşme ile birlikte üretim yapan kurumların işletme süreçlerine dahil olmasıyla işletme bilimi açısından üzerinde önemle durulan bir alan haline gelmiştir, ve böylece çağdaş yönetim düşüncesinin temelleri atılmıştır (Göksel, 2010: s.10).

Klasik yönetim kavramı, süreçlere, yöntemlere ve kurallara göre işlerin sevk ve idare edilmesini ifade ederken, işletme yönetimi, sadece talimat ve yönergelere göre iş yapmak yerine hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için uygulama plânlarının yapılması, insan kaynaklarının etkin kullanılması, performans değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu içermektedir (Al, 2002: s.112).

Göksel'e göre (2010: s.11), yönetim kavramı insansal bir süreç olarak ele alınırsa, en basit tanımıyla kurumsal amaçların ve hedeflerin en etkili şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurum bünyesinde istihdam edilen tüm çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak verimli bir şekilde hareket edebilmektir. Bu

bağlamda yönetim, örgütün insansal, fiziksel, finansal ve enformasyon kaynaklarını planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme yoluyla, etkili ve verimli bir biçimde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecidir (Thill vd., 1993: s.5).

Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim süreci bazı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Özalp,1985: s.21-22):

- Yönetim, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili bir süreçtir.
- Yönetim, bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim süreci, beşeri bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim, bir işbirliği sürecidir.
- Yönetim, bir koordinasyon sürecidir.
- Yönetim, bir emir-kumanda sürecidir.
- Yönetim, rasyonel bir süreçtir.
- Yönetim, temelinde iletişim olan bir süreçtir.

2.2. Değişen Yönetim Anlayış ve Teorileri

Yönetim kavramının işletme bilimi içerisindeki önemi, sanayileşme süreciyle birlikte ön plana çıkmıştır. Bu süreçten itibaren gelişme gösteren ve değişen yönetim düşüncesi, Klasik Yönetim Teorileri, Neoklasik Yönetim Teorileri, Modern Yönetim Teorileri ve değişimi esas alan Neomodern (Postmodern) Yönetim Teorileri altında yer almaktadır.

2.2.1. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik Yönetim Teorilerine katkıda bulunan isimler arasında Adam Smith, Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber gibi araştırmacı ve düşünürlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'in 1776 yılında yayınlanan ***"Milletlerin Zenginliği"*** adlı eseri organizasyon ve yönetim teorisinin bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır. Smith'in

işbölümü ve uzmanlaşma ile ilgili düşünceleri ekonomi dünyasını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etkiledikleri isimlerden biri de modern yönetim bilimin kurucusu olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'dur. Taylor'un 1991 yılında yayınladığı ***Bilimsel Yönetimin İlkeleri*** adlı eseri, yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri ve ilki olarak kabul edilmektedir. Taylor, bu eserinde organizasyonlarda ekonomik kaynakların en etkin biçimde nasıl kullanılabileceğini araştırmış, Taylorizm olarak adlandırılan düşüncelerinde, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmeyi önermiştir. Henri Fayol ise, daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiğiyle ilgilenmiş, yönetimde planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. Max Weber de ***Bürokratik Yönetim Teorisi*** adı verilen çalışmalarında, bürokrasi adını verdiği geniş organizasyonlarda uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durmuş, rasyonel ilkeler ortaya koymaya çalışmıştır (Baransel, 1979; Aktan, 2003: s.4-5). Klasik yönetim teorileri olarak anılan bu düşünceler, insan faktörü ve insan ilişkilerini göz ardı etmeleri nedeniyle eleştirilmiş, 1920 ve 1930'lu yıllara gelindiğinde ise yönetim düşüncesi farklı bir boyut kazanmıştır.

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri

Literatürde Neo-Klasik Yönetim Teorisi olarak yer alan yaklaşım, ABD'de *İnsan İlişkileri Okulu veya Davranış Bilimi* tarafından geliştirilmiştir. Mary Parker Fullet, Chester Irwing Bernard, Elton Mayo ve Roetlisberger gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, ***Hawthorne ve Harwood Araştırmaları*** adıyla da bilinmektedir. Bu okulun ortaya koyduğu yönetim düşüncesinde, insan faktörü ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi, organizasyonda yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin dikkate alınması, çalışanların yönetim kararlarına katılması, grup çalışması, çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim, insanlara yetki ve sorumlulukların verilmesi, iş zenginleştirilmeye önem verilmesi ve çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996: s.55-70)

Neo Klasik Yönetim Teorisinde, *İnsan İlişkileri Okulu* dışında, *İnsan Davranışları Okulu* da 1950 ve 1960'lı yıllarda katkıda bulunmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert gibi araştırmacılar bu okula katkıda bulunanlar arasında yer almaktadır.

McGregor, 1960 yılında yayınladığı *İşletmenin İnsan Boyutu* adlı kitabında X ve Y olmak üzere senaryolaştırdığı iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. ***"X ve Y teorisi"*** olarak literatüre geçen yaklaşımın özünde, organizasyonlarda insan ilişkilerinin önemi vurgulanmaktadır. McGregor'a göre, organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gerekmektedir (Efil, 1996: s.30-65).

Yönetimde insan boyutunu ele alan uzmanlardan bir diğer ise Chris Argyris'tir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliği ve Organizasyon*, 1960 yılında *Organizasyonel Davranışı Anlamak,* 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek* adlı eserlerini yayınlaşmış, literatürde ***"Olgunluk Teorisi"*** olarak adlandırılan teoriyi geliştirmiştir. Argyris'e göre, insan bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürmektedir. Bu evre içerisinde, insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları ve düşünceleri de pozitif hale dönüşmektedir. Başka bir deyişle, insan olgunlaştıkça kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlamakta ve bunları geliştirme isteği artmaktadır. Argyris, geliştirdiği bu olgunluk teorisini organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre, bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini veya engellenebileceğini belirtmiştir. Buna göre, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur (Aktan, 1995: s.28; Dinçer ve Fidan, 1996: s.160-161).

Rensis Likert de yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan bir diğeridir. Likert, McGregor'un teorisini geliştirerek, etkin organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonların neler olduğunu incelemiştir. Linkert, yönetici davranışları ve yönetim sistemleri ile ilgili olarak birden dörde kadar olmak üzere yeni bir sistem

önermiştir. Rensis Linkert'in yaptığı bu araştırmada, verim oranı yüksek ve başarılı yönetimlerde sistemlerin sistem-4'e doğru; başarısı daha az örgütlerde ise sistem-1'e doğru hareket ettiği ortaya konmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996: s. 162-164).

Neo Klasik Yönetim Teorilerinden bir diğeri ise, Kurt Lewin'in ***Güç Alanı Teorisi***'dir. Bu teoride Lewin, örgütün nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı öğelerinden oluşan birbirine zıt iki grup gücün (sürükleyici güçler ve engelleyici güçler) çarpışma alanını tanımlamakta, bu güçlerin bireysel davranış, grup yapısı ve davranışları ile grup dinamiği üzerindeki etkisi ve değişikliklere karşı direnme konusu üzerinde durmaktadır. Kısacası organizasyon yapısı ve kültürünün, özellikle de liderlik tipinin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsetmektedir (Aktan, 1999; Gökmogol, 1999: s. 12).

İngiltere'de Tavistok Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K.W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Araştırmada gayrı resmi bir iş grubunun oluşturulmasına engel olan teknolojik gelişmeler ve yöntem değişikliklerinin, yönetsel yönden birçok psikolojik problemlerin ortaya çıkmasına neden olduğu belirlenmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996: s.151).

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow'un ***İhtiyaçlar Teorisi*** ve Frederick Herzberg'in ***Motivasyon-Hijyen Teorisi*** de önem taşımaktadır. İhtiyaçlar Teorisinde Maslow, insanların ihtiyaçlarını bir sınıflandırmaya tabi tutarak, bu ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır. Herzberg ise, organizasyonda motivasyonu artıran ve azaltan faktörlerin bir anatomisini yapmıştır (Aktan, 1999).

1900'lü yıllardan 1950'lere kadar geçen süreçte klasik ve neo klasik yaklaşımların temel noktası kâr odaklı olmalarıdır. Neo klasik dönemde her ne kadar insan davranışı ve faktörü üzerine yoğunlaşılmış olsa da, kârı artırmak amacıyla insan potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmayı amaçlamıştır.

2.2.3. Modern Yönetim Teorileri

1950'li yılların sonlarından itibaren, hem klasik yönetim bilimciler hem de neo klasik yönetim bilimcilerin yaptığı çalışmaları, organizasyonlarda yeterli verim almakta başarısız olarak gören bir grup araştırmacı tarafında *Modern Yönetim Teorileri* geliştirilmiştir.

Modern işletme yönetimi düşüncesini savunan teorisyenler, örgütü uyum gösteren yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda bulunan bir ***"sistem"*** olarak kabul etmektedir. Bu bağlamda modern yönetim araştırmalarıyla ilgili çalışmalar da, elde ettiği bu yeni boyutlarla, sistem teorisyenlerini, yöneylem araştırmacılarını, karar teoricilerini, istatistikçileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde uzman diğer kişileri bünyesinde toplamıştır. Böylece teori, birden fazla disiplin ile ilgilenmekte ve pek çok bilimden faydalanmaktadır (Ertürk, 1995: s. 32-47).

Modern düşünceye katkıda bulunan başlıca teorisyenler ise, Alfred Korzybski, Mary Parker Follet, Chester I. Bernard, Norbert Wiener, Ludwig Von Bertalanffy ve yöneylem araştırmacılarıdır. Bu teorisyenlerin ileri sürdükleri modern yönetim düşüncesinin ortak özellikleri de şu şekilde özetlenebilmektedir: Modern yönetim düşüncesinde örgüt; girdiler, değişim süreci, çıktılar, geri besleme ve çevreden oluşan bir sistemdir. Örgüt, dinamik bir yapıya sahiptir, çok düzeyli ve çok boyutludur. Motivasyon yöntemleri çok yönlüdür. Örgütü başarıya götürecek yaklaşımlar kesin değildir, olasılıklar üzerine kuruludur. Birçok bilim dalının etkisi altındadır ve tanımlayıcıdır. Olaylar karşısında değişken rol oynayabilmektedir. Örgüt, uyum sağlayan bir sistemdir (Gökmogol, 1999: s.16).

1950 ve 1970 yılları arasında geçerli olan modern yönetim düşünceleri, örgütü toplumsal bir sistemin parçası olarak ele almaları sebebiyle, bu sisteme karşı sorumlulukları olduklarını vurgulayan ***"Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı"***nın da gelişmesine katkı sunmuşlardır. 1960'lı yıllarda benimsenmeye başlanan sosyal sorumluluk yaklaşımında, işletme çevredeki sosyal baskılara ve taleplere yanıt vermesi gereken, kendi çıkarlarının yanı sıra bir bütün olarak toplum refahını

koruyacak ve iyileştirecek tedbirleri alan bir aktör olarak görülmektedir (Caroll, 1996: s.34).

2.2.4. Postmodern Yönetim Teorileri

1980 ve 1990'lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında önemli gelişmeler olmuştur. Neomodern ya da Postmodern dönem olarak adlandırılan bu dönemde sürdürülebilirlik, paydaş, konu/gündem, itibar, üçlü sorumluluk vb. yeni yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak yönetim teorileri geliştirilmiştir.

Yeni yaklaşımların ön plana çıkmasında organizasyonları değişime zorlayan koşullar etkili olmuştur. Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 2003: s.14-16):

- Küreselleşme ve rekabet
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler
- Yeni teknolojik buluşlar
- Yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi
- Uluslararası ticarette standardizasyona gidilmesi

Bütün bu faktörler, organizasyonları yönetim konusunda yeniden düşünmek zorunda bırakmış ve böylece değişimin merkezde olduğu yeni yönetim teorilerinin geliştirilmesini sağlamıştır.

Literatürde Neomodern ya da Postmodern Yönetim Teorileri olarak geçen bu yaklaşımların başlıcaları Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim, Yenilik Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Sinerjik Yönetim ve İnsan Mühendisliği'dir. Bu yönetim anlayışlarının ortak noktası ise, değişim karşısında örgütlerin sürekliliklerini sağlamak amacıyla yaratıcı ve yenilikçi bakış açıları ve uygulamalara yaptıkları vurgulardır.

"***Değişim mühendisliği",*** 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy tarafından yayınlanan “Reengineering the Corporation" isimli kitap ile Türkçe işletme literatürüne "değişim mühendisliği", "süreç yenileme" ya da "süreçlerin yeniden yapılandırılması" şeklinde geçen bir yaklaşımdır ve organizasyonlar için kökten değişimi esas almaktadır. Eski sistemleri bir kenara atıp en baştan başlamak ve işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmek değişim mühendisliğinin ana ilkesidir. Bu bağlamda değişim mühendisliği, mevcut yapılanmayı esas almayıp, bilgi teknolojilerinin ve sistemlerinin sunduğu olanakları ve diğer faktörleri göz önüne alarak yapıyı yeni baştan oluşturma anlamına gelmektedir (Şenkayas, 1999: s.138).

Değişim mühendisliğinin çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Aktan'a (2003: s.18) göre, değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal bir şekilde yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği olarak ifade edilmektedir.

Michael Hammer ve James Champy ise (1993: s.29) değişim mühendisliğini, "maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, değişim mühendisliğinde "temel, radikal, çarpıcı ve süreç" olmak üzere dört kavramın ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda kavramların değişim mühendisliğindeki uygulamaları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Ölmez, 2008: s.13; Ertürk, 2014: s.139):

- *Temel:* İlk olarak, değişim mühendisliğinde, bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir. Daha sonra bunu nasıl yapacağı belirlenir. Bu noktada, "yaptığımız işleri neden yapıyoruz?" ve "neden bu şekilde yapıyoruz?" soruları cevaplandırılmaya çalışılır. Bu iki konuyla ilgili emin olunan hiçbir şey yoktur. Bunun anlamı eski yapının göz önüne alınmamasıdır. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Bu aşamada da, "elimdeki bilgi ve teknolojiyle, bu şirketi yeniden kuruyor olsaydım ne yapardım?" sorusuna cevap aranır.

- *Radikal:* İkinci olarak, değişim mühendisliği "radikal" bir değişiklik demektir. Bu, sorunların köküne inmek ve örgütü baştan sona yeniden tasarlamak anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, değişim mühendisliği uygulamalarında, mevcutlar üzerinde bazı değişiklikler yapmak, işi iyileştirmek veya geliştirmek değil, işin yeniden icat edilmesi sürecidir. Bunun için var olan örgüt yapısı ve süreçleri veri olarak kabul edilmez.
- *Çarpıcı:* Değişim mühendisliğinde marjinal ve kademeli gelişmeler yapmak yerine, performansta önemli ve çarpıcı sıçramalar gerçekleştirilir. Eğer bir işletmenin performansı veya rekabet üstünlüğü olması gerekenden %10 geri ise, değişim mühendisliğine ihtiyacı yoktur. Değişim mühendisliği ancak performansta büyük bir patlamaya ihtiyaç duyulduğunda uygulanmalıdır.
- *Süreç:* Değişim mühendisliği "süreç"lerde değişiklik demektir. İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının üretildiği faaliyetlerin toplamıdır. Bir siparişin alınmasından malların teslimine kadar gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Malın müşteriye teslimi, bir süreç sonunda oluşmaktadır. Ancak yöneticilerin çoğu, süreç yönelimli değil, görev yönelimlidir. Günümüzde, şirketlerin örgüt tasarımı yapılacak işin en basit parçalarına bölünmesi ve parçaların uzmanlaşmış işçilere verilmesi biçimindeki görev odaklı düşünce şekli ile insan yönelimli tarzları etkili olmaktadır. Halbuki değişim mühendisliği iş süreçlerini esas alan bir yaklaşım sunmaktadır. Çünkü değişim mühendisliği için hangi bölümde ne yapıldığı değil, sonucun nasıl elde edildiği önemli olmaktadır. (Hammer ve Champy, 1993: s.29-32).

Değişim mühendisliği, değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konması kastedilmektedir (Morris ve Brandon, 1994: s.83). Bunun yanı sıra değişim mühendisliği; "kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanmasıdır" (Melliou ve Wilson, 1995: s.83).

Bu süreçte değişim mühendisliği yeni yönetim tekniklerini araç olarak kullanarak organizasyonda performansı artırmayı hedeflemektedir. Buna göre

kullandığı yeni yönetim teknikleri aşağıdaki gibi kısaca açıklanmıştır (Aktan,1997: s.288-289):

- *Toplam Kalite Yönetimi:* Organizasyonun tüm birimlerini oluşturan insan, sistem, yönetim ve ürün kalitesinin bir arada düşünülmesi ve geliştirilmesi, buna bağlı olarak da kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması, kalite standartlarının oluşturulması.
- *İstatistiksel Süreç Kontrolü:* Organizasyonda kalitenin artırılması ve sürekli gelişmenin sağlanması için istatistiksel süreç kontrolü tekniklerinden (Pareto diyagramı vb.) yararlanılması.
- *Tasarımda Kalite:* Ürünün ilk tasarımından başlayarak tüm aşamalarında kalitenin sağlanması.
- *Sürekli Gelişme (Kaizen):* Organizasyonda iyileştirme çalışmalarının sürekli olması, sürekli eğitime, bilgi ve beceri kazandırmaya önem verilmesi, sürekli araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması.
- *Benchmarking:* Organizasyondaki stratejilerin, sistem ve örgüt yapısının, süreçlerin ve diğer tüm uygulamaların başka organizasyonlarla kıyaslanarak en iyi uygulamaların bulunması ve organizasyona uyarlanması.
- *Küçülme (Downsizing):* Organizasyonda daha küçük organizasyon birimlerine bölünerek faaliyet gösterilmesi ve kademe sayısının azaltılması.
- *Rightsizing*: Optimal büyüklükte üretim faaliyetinde bulunulması, işe uygun eleman bulunması ve istihdam edilmesi, çalışanların kendilerine en uygun alanda görevlendirilmeleri
- *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):* Organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırması, organizasyon dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılması.
- *Esnek Üretim:* Kitlesel üretim yerine bir malın istenilen miktarda ve tam zamanında üretilmesi.
- *Yalın Organizasyon Modeli:* Organizasyon yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi, dikey organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon

yapısının oluşturulması, gereksiz ve katma değer yaratmayan kademeler, fonksiyon ve süreçlerin kaldırılması.

- *Çalışanları Güçlendirme:* Çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi, çalışanların karar alma sürecine katılması, ekip çalışmasına önem vermesi, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi.
- *Otomasyon:* Organizasyonda rutin işlerin mümkün olduğu ölçüde robotlara ve bilgisayarlı makinelere yaptırılması.
- *Otokontrol:* Organizasyonda multi-fonksiyonel ekip çalışmalarına önem verilerek, denetim ve kontrollerin ekip içinde çalışanların kendilerini ve birbirlerini kontrol etmeleri şekline dönüştürülmesi.

Değişim Mühendisliği, bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir tekniktir. Mükemmel bir organizasyona ulaşmak için değişim mühendisliğinden yararlanarak yeni yönetim tekniklerini organizasyonda uygulamak ve sürekli gelişme (Kaizen) felsefesini organizasyonda kurumsallaştırmak gerekmektedir (Aktan, 2003: s.62).

Küreselleşme ve onun beraberinde getirdiği hızlı değişimler ve rekabet olgusu karşısında kurumlar, mevcut kaynaklarını, olanaklarını ve çevrelerinde olup biten değişimleri iyi analiz etmek ve bu değişimlere uyum göstermek noktasında stratejik düşünmeye, planlamaya ve karar almaya önem vermeye başlamıştır. Kurumlar için stratejik yönetim tarzı, 1980'li yıllardan itibaren meşruiyetlerini devam ettirebilmeleri için zorunlu bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.

Etimolojik olarak Latince "yol, çizgi ve nehir yatağı" anlamındaki "Stratum" kökünden gelen (Dinçer,1998:s.6) "strateji", daha çok askeri terminolojide kullanılan bir kavram olmasına rağmen, "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" (Aktan,2003:s.69) ya da "hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Polatoğlu,1984: s.19).

Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Gümüş, 1995: s.315).

Diğer bir tanımda stratejik yönetim, kurumun değişen çevre koşulları paralelinde, amaçlarına ulaşabilmek için yönetim sürecinde alacağı kararlar ve bu kararların uygulanmasıdır (Göksel,2010:s.41). Kurumlar stratejik yönetim ile çevrelerini en iyi şekilde analiz edebilmekte, çevre koşullarının yarattığı avantaj ve dezavantajları en kısa zamanda ve sağlıklı bir şekilde belirleyebilmektedir. Böylece değişen çevre koşullarına uyum sağlamada doğru kararlar alıp uygulayabilmektedir.

Başka bir tanımlama da ise, stratejik yönetim, gerek özel, gerek kamu, gerekse kar amacı gütmeyen alanlarda faaliyet gösteren tüm kurumların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniği olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2003: s.68).

Günümüz koşullarında kurumların meşruiyetlerinin devamında önemli bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkan stratejik yönetimin bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Göksel, 2010: s.45-46; Aktan, 2003: s.71-72) :

- Stratejik yönetimin temelinde, stratejik düşünme vardır. Üst yönetimin ya da yöneticinin değişen ve gelişen koşulları doğru şekilde analiz etmesi, belirlemesi, bunlara yönelik strateji ve taktikler oluşturması stratejik düşünme temelinde yapılan uygulamalardır.
- Stratejik yönetim, değişimlerin neden olduğu problemleri belirlemeyi ve var olan problemleri etkin bir şekilde çözmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte problemler tespit edilerek, bunların çözümüne yönelik teknikler geliştirilmektedir.
- Stratejik yönetim, kurumlara ellerinde olan verileri kullanarak geleceklerini planlamalarına ve yönetmelerine olanak tanımaktadır.

- Stratejik yönetim, kurumların üst yönetimleri tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu süreçte, üst yönetimin belirlediği stratejik yönetim ile ilgili bilgiler alt kademelere aktarılarak uygulamalar yapılmaktadır.
- Stratejik yönetim süreci, bir grup çalışmasıdır. Üst yönetim tarafından alınan kararların, grup şeklinde çalışma ilkesine uygun olması ve birden fazla çalışan grubun bu kararlar doğrultusunda hareket etmesi sağlanmaktadır.
- Stratejik yönetim sürecinde, stratejik kararların alınmasında çevresel faktörler çok önemlidir. Kurumun iç ve dış çevresindeki değişimlerin değerlendirilmesi, yaşanan gelişmelerin takip edilmesi, bu gelişmeler doğrultusunda hedeflere ulaşmayı sağlayacak en uygun stratejilerin belirlenmesi stratejik yönetim sürecinde karar alma evrelerini oluşturmaktadır.
- Stratejik yönetim sürecinde, kurumun geleceğine ilişkin vizyon, misyon, amaç ve hedefler ile bunları başarabilecek stratejiler oluşturulmaktadır.

Kurumların değişimler karşısında, bu değişimleri yönetmelerine imkan tanıyan stratejik yönetim süreci, kurumlarda yaratıcı ve yenilikçi bakış açılarının geliştirilmesini de bu süreçte zorunlu kılmaktadır. İç ve dış çevresindeki değişimleri analiz edip, kendini yenilemek ve değiştirmek zorunda kalan kurumlar, bu yenileşmeyi ve değişmeyi aldıkları stratejik kararlarda, örgüt kültürü ve yapısında yaratıcı ve yenilikçi fikir ve uygulamalara yer vererek gerçekleştirmektedir.

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, kurumlar için bu değişimi yönetmelerini sağlayacak bir diğer araç ise ***"yenilik yönetimi"***dir.

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir. Daha basit bir tanımlama ile yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir (Barutçugil,1981:s.12). Bir başka tanıma göre yenilik, bir işletmede yeni ürün ve hizmetlerin ya da bir şeyi yapmada kullanılan bir işlem veya sürecin yaratılmasıdır (Motwani vd., 1999: s.106).

Yenilik, daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü arttırmayı da ifade etmektedir. Başka

bir deyişle daha önce olmayan bir şeyi bulmak, ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde kar artışı sağlamak anlamına da gelmektedir (Kırım, 2006: s.5).

Yenilikler, kurumun iç ve dış çevresindeki faktörlerde meydana gelen değişimlere karşı göstermiş olduğu tepki, dolayısıyla çevresini etkilemeye yönelik almış olduğu örgütsel bir karar ve faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Damanpour, 1991). Bu bağlamda örgütsel olan yenilikler, örgütün ilişkide olduğu iç ve dış çevresiyle iletişimine, öğrenme yeteneğine, iş verimliliği ve kalitesine katkı sağlamakta, dolayısıyla örgütsel performansına önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel yenilikler ifade edilen bu amaçlara ulaşırken, hem örgütün yapısı ve işleyişinde yani iç çevresinde değişimlere neden olabilmekte, hem de dış çevresini de değişime zorlayabilmektedir. Dolayısıyla yenilikten doğan değişimden örgütsel anlamda en üst düzeyde yararlanabilmek, yenilik sürecinin iyi yönetilmesi, sonuçlara ilişkin gerekli değerlendirme ve ölçümlerin yapılması ve bunların örgütsel sisteme aktarılmasıyla mümkün olabilmektedir (Uzkurt, t.y.: s.67).

Yenilik süreci, icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsamaktadır. Ancak her yenilik için icatın gerekli olmadığı gibi, bir fikrin sadece ticari anlamı olması da yenilik için yeterli değildir. Yenilik süreci bir veya birkaç faaliyetin bir araya gelmesi ile yürümektedir.

Örgütlerde yeniliklerin gerçekleşme sürecini açıklamak amacıyla araştırma, kabul etme ve uygulama aşamalarından oluşan farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri olan yenilik modeline göre işletmelerde yenilik süreci, araştırma aşamasıyla başlamakta, değerlendirme/seçme aşamasıyla devam etmekte, uygulama aşamasıyla tamamlanmaktadır. Tidd vd. (2005, s.89) tarafından geliştirilen bu model de araştırma, yeniliğin kaynağını oluşturan çevresel etkenlerdeki değişimle ilgili olgu ve olayların incelenmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda teknolojide yaşanan gelişmeler ya da tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler incelenmektedir. Değerlendirme/seçme aşamasında, örgütlerin yenilik için karşılarına çıkan fırsatları değerlendirip, aralarından kendileri için en avantajlı olanı seçme söz konusudur. Son aşama olan uygulama aşamasında ise, ortaya çıkan yeni fikir ve çözüm önerilerinin

örgüt tarafından yeni ürün, hizmet ya da iş modellerine dönüştürülerek örgüt tarafından uygulanmasını ifade etmektedir. Bu aşama, yeniliklerin örgütle ve çalışanlarla ilgili bazı riskleri ön görmesini de gerektirmektedir. Ortaya çıkan yeniliğin örgütün problemine gerçek bir çözüm olup olmayacağı ya da çalışanlar tarafından dirençle karşılaşıp karşılaşmayacağı öngörülmektedir. Bu yönüyle, riskleri de öngörüp çözümleyecek şekilde yeniliğin uygulanması, örgütsel verimliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda yeniliklerin yönetim süreci bir problem çözme süreci olarak da görülmektedir (Uzkurt, t.y.: s.68-69).

Bu süreçte, kurumlar için en doğru kararın alınmasında, yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasında aşamalar arasında koordinasyon, işbirliği ve uyum oldukça önem taşımaktadır. Bu da yenilik sürecini yönetim şekli olarak belirlemiş örgütler için etkin, esnek ve yeniliğe açık bir yönetim anlayışı ile kültürel ortam ve örgütsel altyapının sağlanması zorunlu kılmaktadır.

Örgütlere rekabetçi bir üstünlük sağlayan yenilik yönetim sürecinin başarısı, bu sürecin bazı dinamikler üzerine inşa edilmesiyle mümkün olmaktadır. Yenilik yönetim sürecinin başarısını belirleyen dinamikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tidd vd., 2005, s.559):

- Yeniliklerin temelinde belirli stratejiler bulunmaktadır.
- Belirlenmiş olan bu stratejiler çerçevesinde iç ve dış paydaşlarla ilişkiler kurulmalı ve yürütülmelidir.
- Yeniliklerle ortaya çıkan değişimlerin örgütlerde uygulanması için örgütte esnek bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- Örgütsel yapı yeniliği desteklemelidir.

"Toplam kalite yönetimi", organizasyonlarda kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkılarıyla doğan toplam kalite yönetiminde hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı

organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması vb. hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2003:s.129).

Toplam kalite yönetiminde ürün ve hizmet kalitesinin dışında, organizasyonun kalitesini belirleyen diğer kalite unsurları da bulunmaktadır. Bunlar liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi ve donanım kalitesidir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, organizasyon kalitesini ifade etmekle birlikte, organizasyonun tüm alanlarını kapsayan kalite süreçlerinin sürekli olarak iyileştirmesi için yapılması gereken çabaları ifade etmektedir.

Bu bağlamda toplam kalite yönetiminin temel amacı; kalite yönetim faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. İşte bu yapıda uygulanan toplam kalite yönetimi, hataları önlemek için planlama, müşteri isteklerini arayıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle toplam kalite yönetimi, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmakta ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Esen, t.y.: s.13).

Imai (1997: s.43) ise toplam kalite yönetiminin organizasyonlar için başlıca üç hedefi olduğunu söylemektedir. Bunlar:

- Müşterinin isteklerine en uygun, onu tatmin edecek mal ve hizmeti üretmek ve müşterinin güvenini kazanmak
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirerek, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı satış getiren daha yüksek karlılığa yöneltmek,
- Çalışanların şirket hedeflerine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Bütün bu amaçların gerçekleştirilmesinde toplam kalite yönetimi, bazı tekniklerden yararlanmaktadır. Bunlar farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde

ifade edilmektedir. Tokatlıoğlu'na göre, toplam kalite yönetimini oluşturan teknikler ya da ilkeler; liderlik, müşteri odaklılık, herkesin katılımı ve iletişim, sürekli iyileştirme "Kaizen", hedeflerle ve verilerle yönetim, süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon şeklinde belirtilmekte, Esen'e göre (t.y.:s.15); müşteri odaklı yönetim, kalite liderliği, çalışanların katılımı, sürekli gelişme, süreç yönetim ve personel eğitimi olarak ifade edilmektedir.

Aktan ise (2003: s.138-141) toplam kalite yönetimin ilkelerini daha detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Ona göre, insan kaynaklarının yönetimi, performans yönetimi, motivasyon yönetimi, toplam katılım yönetimi, müşteri odaklı yönetim, sürekli eğitim, sürekli gelişme, vizyon yönetimi, sinerjik yönetim, esnek ve tam zamanında üretim, stratejik yönetim, bilgi teknolojisine dayalı yönetim, AR-GE yönetimi, yaratıcılık ve yenilik yönetimi, adem-i merkeziyetçi yönetim, liderlik ile küresel ve çevik organizasyondur. İnsan odaklı bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme felsefesi ile değişimler karşısında kurumları yenilikçi, mükemmel organizasyonlara dönüştürmektedir.

Yeni yönetim felsefesinin önemli kavramlarından bir diğeri de ***sinerji***dir. Sinerji, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre "görevdaşlık" olarak tanımlanmaktadır. Görevdaşlığın anlamı ise aynı sözlükte; bir görevin yerine getirilmesi için birkaç organın birlikte çalışması durumu ve bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için var olan ortak istek, güç şeklinde belirtilmektedir. Bu bağlamda sinerji, sistem içerisindeki her bir organın bağlantılı faaliyetlerinin eş zamanlı kombinasyonudur (Trottier,1998:s.2).

Gelecek bilimci R.Buckminster Fuller (1979)'e göre sinerji, tüm etkileşimli sistemlerin temel ilkesidir. Sinerji, sistemin parçalarından ayrı ayrı beklenen hareket değil de sistemin tümünün ortaya koyduğu harekettir. Aynı zamanda, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında da kullanılan bir kavramdır. Basit matematik formülasyonla 1+1+1=4 ya da 1+1=3 ifade edilebilmektedir (Aktan, 2003: s.173).

Sinerji, işletmenin sahip olduğu personelinin miktarına ve özellikle kalitesine, birbirleriyle anlaşabilme durumuna, organizasyon yapısının ve haberleşme düzeninin

etkinliğine, işletmenin üretim ve satışla ilgili üstün teknolojik niteliklerine, yerinde yönetim ve ahenkleştirmenin dengeli bir şekilde yürütülebilmesi, yönetim kadrolarında kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma şevkinin mevcudiyetine bağlıdır (Eren, 2002: s.248-249).

Bu bağlamda ***sinerjik yönetim*** ya da sinerjik yaklaşım, insan ve teknik boyut içeren sistemlerde "büyük resme bakmak", "bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmak" ve "sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri" dikkate almayı gerektirmektedir (Lai, 2002: s.17).

Killman v.d. (1991) sinerjik yönetimi "katılımcı, bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı" olarak tanımlamaktadır. Kavrakoğlu (1989) ise "Sinerjik Yönetim" adlı çalışmasında sinerjik yönetimi, sistemin bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için, bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Ona göre, günümüzün hızlı değişen rekabet ortamlarında işletmelerin sadece tek bir konuya odaklanıp strateji üretmek yerine, sistemin tüm elemanlarını kullanarak birçok farklı stratejiyi aynı anda uygulamaları gerekmektedir.

Sinerjik yönetim süresinde yerine getirilmesi gereken, dört önemli fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarıdır (Pınar ve Turan, 2010: s.430-435):

- *Sinerjik planlama*, stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşımla, stratejik düşüncenin gerektirdiği sezgisel ve yaratıcı düşünceyi bir arada bulundurarak, aslında insan düşünce sistemi üzerinde etkili olan sağ ve sol beyin özelliklerini bir araya getirerek bu özelliklerin ayrı ayrı ortaya çıkardığı sonuçlardan daha fazlasını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- *Sinerjik organizasyon,* çalışanların yaptıkları işi severek, benimseyerek yaptıkları ve işi başarmak duygusuna sahip oldukları bir iç harmoninin olduğu organizasyon şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun için organizasyon tasarımı çalışmaları öncelikle, sistem yaklaşımı içerisinde belirtilen

faktörlerin birbirleri ile arasındaki ilişkileri dikkate alacak bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Örgütün yapısının organik olması, yatay ve dikey sosyal ilişkiler ile stratejik ittifaklar oluşturmaları, kendini yöneten takım yapılarının olması organizasyonlarda yönetsel açıdan sinerji etkisi oluşturabilecek özelliklerdir.

- *Sinerjik yürütme*, takım çalışması ve liderliğin etkisiyle planlanan işlerin etkili bir şekilde uygulamaya konabilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, organizasyonda sinerjinin ortaya çıkmasında takım olabilmek ve etkin liderlik gösterebilmek önemlidir.
- *Sinerjik denetim,* iç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden feedback alımının sağlanması, işletmede yer alan birimlerin birbirlerinden feedback almaları ve çok boyutlu ve kapsamlı denetim metodlarının kullanılmasını ifade etmektedir. Sinerjik denetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi, çalışanların oto denetimi sağlamaları sonucunu oluşturabilmekte ve 360 derece feedback yönetimi gibi daha objektif değerlendirme kriterleri ile daha etkin bir denetim söz konusu olabilmektedir.

Son yıllarda yönetim alanında insan boyutunun giderek önem kazanmasıyla ***"insan mühendisliği"*** (ya da insan kaynakları yönetimi) gibi yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır.

Yönetim alanında yazılmış en önemli kaynaklardan biri olan Kaizen'in yazarı Masaaki Imai'ye (1997:s.47) göre, işletmelerde üretim süreci esasen üç yapı taşı üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan ilki üretimi gerçekleştirmek için gerekli bina, makine, araç ve gereçtir. İkincisi üretim sürecine ilişkin esas ve kurallardan oluşan üretim sistemidir. Üçüncüsü ise insandır. Imai'ye göre insan, diğer iki kaynağı oluşturan ve işleten temel kaynaktır. Böylece insan, organizasyonların sürekli gelişmesini sağlayan, bilgi oluşturan, dönüştüren ve uygulayan en temel kaynaklardan biridir.

Bu bağlamda insan mühendisliği, yönetimde insan boyutunu ele alan ve organizasyonun performansının artırılmasında insanların nasıl en etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağını araştıran bir alandır. İnsan mühendisliği, insanın özelliklerini,

davranışlarını, bedensel ve düşünsel yapısını bütün olarak ele alan bir yönetim tekniğidir. Başka bir ifadeyle, insan mühendisliği, insanın sosyal, psikolojik, siyasal ve ekonomik yönlerinin açığa çıkartılması önemi üzerinde duran, kısacası organizasyonel performansın artırılmasına yönelik olarak insan kaynaklarının yeniden inşa edilmesini ifade etmektedir (Aktan, 2003: s.208-209).

İnsan mühendisliği ya da insan kaynakları yönetiminde, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişilerin seçilmesi ve bunların kendilerine uygun birimlere yerleştirilmesi (doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi), çalışanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerinin sağlanması, çalışanların motive edilmesi, motivasyonlarını yıkıcı faktörlerin ortadan kaldırılması, çalışanların performans değerlendirmelerinin bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütülmesi, ücret ve maddi teşviklerde adil olunması, çalışanların bireysel sorumluluk üstlenmelerine imkan tanınması, sürekli gelişme felsefesine uygun olarak öğrenen organizasyon ya da bilgiye dayalı organizasyonların yaratılması önem taşımaktadır.

İnsan mühendisliği ya da insan kaynakları yönetimi, insanı yönetme sanatı olarak insan kalitesini artırmaya yönelik tüm çaba ve uygulamaları kapsamaktadır. İnsan kalitesinin artırılması ise, kurumsal performansın yükseltilmesi ve aynı zamanda çalışanların ve müşterilerin memnun edilmesinin temel yoludur. Bu bağlamda Aktan (2003:s.282) insan kalitesinin artırılması ve insan mühendisliği yönetim anlayışında kusursuzluğa ulaşılabilmesi için gerekli olan unsurları şu şekilde özetlemektedir: Etkin liderlik, vizyon ve misyon paylaşımı, takdir ve ödüllendirilme, yetki devri, grup çalışması, etkin iletişim, sürekli eğitim, güven, performans değerlendirme ve ölçme.

Sonuç olarak, insan mühendisliği, hızlı değişimler karşısında kurumların kalite ve verimlilik çabalarını sürekli gelişme felsefesi temelinde insanı merkeze alması, bu bağlamda insan kalitesinin yükseltilmesi ve insanların mevcut ve/veya potansiyel zekâ, bilgi, yetenek, yenilik ve yaratıcılık özelliklerinin artırılması için organizasyonda insan yönetimine önem verilmesi gerektiğini vurgulayan bir yönetim anlayışıdır.

2.4. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Örgütsel ve toplumsal açıdan yaşanan değişimler, organizasyonları yönetim konusunda yeniden düşünmeye zorlamakta ve değişimin merkezde olduğu birbirini destekleyen ve etkileyen farklı yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini sağlamıştır. Günümüz (postmodern) yönetim anlayış ve teorilerine etki eden yönetim yaklaşımları aşağıdaki şekliyle kısaca açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Kurumsal Sosyal Performans Yaklaşımı

İşletmelerin sosyal ve etik konularla ilgili kaygılarına daha pragmatik çözümler geliştirme eğilimleri bu yaklaşımın benimsenmesine yol açmıştır. Kurumsal Sosyal Performans Yaklaşımına göre, önemli olan örgütlerin toplumsal ve etik konularla ilgili belirli bir yanıt verebilirlik felsefesini benimsemeleri, özellikle sorumlu oldukları paydaş konularını belirleyerek sorumluluklarının niteliği çerçevesinde neleri başarabildikleridir (Steyn, 2011: s.5).

2.2.4.2. Paydaş Yaklaşımı

Paydaş yaklaşımında yöneticiler, daha önceki dönemlerde paydaşları yönetimin paydaşları olarak ele almış ve sadece örgütte bazı hisselere sahip olduğunu düşündükleri gruplar olarak yorumlamıştır. Ancak yaşanan değişimlerle beraber, paydaş yaklaşımı da örgütte paylara sahip olduğu düşünülen gruplar olarak algılanmış, örgütü ve örgütün paydaş gruplarıyla kurduğu çok taraflı ilişkileri betimler hale gelmiştir (Freeman, 1994).

Paydaş yaklaşımı, stratejik yönetim ve iş örgütlerinin ilişkilerini neyin oluşturacağı hakkında yeni bir düşünce şekli sunmaktadır. Paydaş yaklaşımını benimseyen en iyi uygulamalara sahip işletmelerde stratejik yönetim, örgütlerin kilit paydaşları memnun etmek amacıyla örgüt içindeki ve dışındaki paydaşları analiz ettiği, stratejik yönelimlerini belirlediği, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olması hedeflenen stratejileri geliştirdiği ve bu stratejileri uyguladığı bir süreç haline gelmektedir (Steyn, 2011: s.6).

2.2.4.3. Konu/Gündem Yaklaşımı

Konu/gündem yaklaşımı, örgüt üzerinde etkiye sahip olabilecek potansiyel veya gelişen konuları tespit etmek ve sonrasında bu konuların gelişimini stratejik olarak etkilemek amacıyla örgütsel kaynakları kontrol etmek (Seitel, 1995) olarak yorumlanmaktadır.

Konu/gündem yaklaşımında, teknolojik konuların gelişimine bağlı olarak ekonomik, sosyal, siyasal ve etik alanda meydana gelen toplumsal konular ve eğilimlerin analizi önemli olarak görülmektedir. Bu durum, kilit paydaşların değer ve inançlarının, örgütlerin finansal büyümeleri ve kar beklentileri üzerinde fırsat ya da tehdit yaratabilen daha geniş toplumsal etkilere dayanmaktadır. Toplumsal tutumların farkında olan ve bu tutumlara uyum sağlayan örgütler, iyi bir kurumsal vatandaş olarak görülebilmektedir (Harrison ve St John, 1998).

2.2.4.4. Kapsayıcı Yaklaşım

Paydaş yönetimi yaklaşımından hareketle, örgütlerin paydaşlarla düşmanca değil, karşılıklı anlayış temeline dayanan ilişkiler kurulması, çalışan, tedarikçi, müşteri ve diğer paydaşlarla ortaklığa dayalı ortaklığa dayalı bir yaklaşım izlenmesi temel alınmaktadır. Bu kapsamda paydaşların güvenini devam ettirmek amacıyla yürütülen faaliyetlerin ve iş yürütme şeklinin meşruiyetine ilişkin uygulama lisansı bulundurmaktadırlar (Steyn, 2011: s.6-7).

2.2.4.5. Kurumsal Topluluk Yaklaşımı

Halal (2000:s.10) tarafından örgütün yeni ekonomik kuramı olarak önerilen kurumsal topluluk yaklaşımı, 1990'lar ve sonrasında hakim olmuş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütler paydaşların işbirliğine dayalı sorun çözme yaklaşımı ile paydaşları değer yaratan ortaklar olarak görmektedir. Böylece sosyo-ekonomik bir sistemi tasvir eden bu yaklaşımda, örgütler paydaşlarını kurumsal topluluğa dahil ederek zenginlik yaratmaktadır. Bu durum, örgütlerin sosyal sorumluluk davranışının

bir göstergesi olmaktan ziyade rekabet avantajı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Steyn, 2011: s.7).

2.2.4.6. Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı

İşletmelerin topluma kattığı ekonomik, çevresel ve sosyal değere odaklanan üçlü sorumluluk yaklaşımı, dar anlamda, ekonomik, sosyal ve çevresel parametlere göre kurumsal performansın ölçülmesi ve raporlanmasına yönelik bir çerçevedir. Geniş anlamda ise, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerden dolayı ortaya çıkabilecek zararı en aza indirgemek ve dolayısıyla ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratmak amacıyla ele alması gereken tüm değerleri, etik kurallarını, toplumsal beklentileri, sorunları ve süreçleri içine alan örgütsel karar alma sürecine yönelik bir yaklaşımdır (Sustainability, 2007; Steyn, 2011: s.7).

2.2.4.7. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik şuanda 21. yüzyılın başlıca ahlaki ve iktisadi zorunluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili ilk çalışmalar, BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987) tarafından hazırlatılan "Ortak Geleceğimiz, Değişim için Küresel Gündem" başlıklı raporda ele alınmıştır. Raporda dünya tarihinde çevre ve kalkınma konusunda farkındalığın artmaya başladığı bir noktaya işaret edilerek, sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma olarak tanımlanmıştır ve raporun sonunda sürdürülebilir olmak için yol haritası yayınlanmıştır (Sustainability Report, 2004).

Örgütlerin sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için finansal performanslarına iat stratejilerin yanında bu stratejilerin faaliyet gösterdikleri çevreyi, ulusal ve uluslararası toplulukları nasıl etkilediği ve birbirleriyle olan bağlantılarının nasıl olduğuna ilişkin değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler, sadece ekonomik sermayesini değil, sürdürülebilirlik için ekolojik ve sosyal sermayesini de yönetmelidir (Steyn, 2001: s.8).

2.2.4.8. Kurumsal Yönetişim Yaklaşımı

Yönetişim, yönetimde yeni bir süreci ya da değişikliği ifade etmekte, kurumsal yönetişim ise, şirket ve paydaşları arasında karşılıklı ilişkileri betimlemektedir (Çamdereli, 2012: s.1).

Kurumsal yönetişim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde kâr elde etmek ve ortaklar arasında dağıtılmasını amaçlayan geleneksel yapıların yanında hissedarlar, tedarikçiler, sendikalar, devlet, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, rakipler, medya kuruluşları, sivil toplum örgütleri, çevreciler, müşteriler, kredi verenler, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar gibi tüm paydaşları (Freeman 1984: s.25) ile çift yönlü iletişim ve etkileşimin sağlandığı bir ortamın yaratılmasını ifade etmektedir. Bu ortam, paydaş haklarının korunması, talep ve beklentilerinin karşılanması ile sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla oluşturulmaktadır (Hoştut, 2015:s.58). Kurumsal yönetişim uygulamalarında ise paydaşlar arasında uyum sağlayabilmek amacıyla şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi ilkeler getirilmiştir (OECD, 2004).

2.2.4.9. İtibar Yönetimi Yaklaşımı

Kurumsal yönetişim başarısızlıklarından ardından düzenlemelere uyma zorunluluğu, düzenleme yetkilerinin güçlendirilmesi, baskı gruplarının etkisinin artması, paydaş beklentilerinin artması ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi kurumsal itibar yönetimine olan ilgiyi artırmıştır (Van Hasselt, t.y.).

Kurumsal itibar, genel anlamda hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri olarak tanımlanabilirken, başka bir tanıma göre ise, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkileri olarak ifade edilmektedir (Fombrun, 1996: s.37).

Kurumlar için güçlü bir değere sahip olan itibarın oluşturulmasına yardımcı olan faktörler bulunmaktadır. Bunlar; kredibilite, güvenilirlik, dürüstlük ve

sorumluluktur. Fombrun'a (1996:s.23) göre çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve toplum üzerinde güçlü bir itibar oluşturabilmek için bu ilkeleri uygulamak gerekmektedir. Buna göre, çalışanlar için dürüstlük ilkesini ön plana çıkararak, örgüt içerisinde dürüstlüğü teşvik etmek, çalışanlara yetki vermek ve gurur duymaları için ilham vermek; yatırımcılar için kredibilite ve güvenilirlik ilkeleri ile iyi kazanç elde etmek, istikrar sağlamak ve büyüme için iyi ihtimaller göstermek; müşteriler için güvenilirlik ve sorumluluk ilkesiyle hareket ederek, en iyi kalitedeki ürün ve hizmetleri sunmak, müşteri istek ve beklentilerini önemsemek; toplum için ise sorumluluk ilkesiyle hareket ederek, topluma hizmet etmek, çevreyi korumak ve geliştirmek gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞINDA YARATICILIK VE YENİLİK

Örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü konulu araştırmamızın ikinci bölümünde değişen yönetim anlayışında yaratıcılık ve yenilik üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda öncelikle yaratıcılık ve yenilik olguları tanım, süreç, kuram, model, türleri ve stratejileri bağlamında ele alınmış, sonrasında ise yönetim anlayışında yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve önemiyle ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

1. YARATICILIK OLGUSU

Yaratıcılık kavramı ve olgusu değişen yönetim anlayışının en belirgin ve temel özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyden başlayarak örgütsel ve toplumsal anlamda ifade bulan bu olgu, çalışma kapsamında çeşitli tanımları, kuramsal açıklamaları ve türleri bağlamında ele alınmaktadır.

1.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, geçmişten günümüze pek çok bilimsel, sanatsal, sosyal ve endüstriyel etkinliklere ilişkin oldukça geniş bir alanda birçok düşünürün ve bilim adamının üzerinde önemle durduğu ve tartıştığı kavramlardan biridir. Bu bağlamda yaratıcılık konusuna ilişkin olarak çok sayıda yaratıcılık tanımı olmakla birlikte, genel kabul görmüş veya bilimsel anlamda kabul edilmiş bir yaratıcılık tanımı yoktur.

Guilford (1950,1967) ve Kris (1952) yaratıcılığı fikirlerin üretimine dayandırmakta, ayrıca Guilford, yaratıcılıkta zekânın önemini vurgulamaktadır. Tyler (1978) ise yaratıcılığı "olasılıkların farkına varmak" olarak betimlemektedir. MacKinnon (1962) ise, yaratıcılığı kişilik bağlamında ve özel bir tepki biçimi olarak ele almakta, Cattell (1971) ise, yaratıcılığı bir tür problem çözme yeteneği olarak görmektedir (Akt: Mumford ve Gustafson, 1988; Öncü, t.y.: s.258).

Yaratıcılık faaliyet, süreç ya da program olarak (Bharadwaj ve Menon, 2000: s.425) ele alınmakla birlikte, birtakım sorunların çözümünde, yeniliklere dönüşecek şekilde fikirlerin ortaya konulması (Goodman,1995:s.86), yapış ya da birşeyi ortaya çıkarma süreci (May,1998:s.63) olarak tanımlanmaktadır.

Yaratıcılıkla ilgili en fazla kabul gören tanımlarından birisi, yaratıcılığın her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi (Amabile vd., 1996: s.154) olarak değerlendirilmesidir. Yaratıcılık yeni bir şeyler üretme yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi, bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Kao,1989: s.14).

Başka bir tanıma göre ise yaratıcılık, sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur,1997:s.1)

Sungur (1997:s.13) yaratıcılığa ilişkin literatürün üç farklı şekilde geliştiğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi yaratıcı kişiliği tanıma veya bireyi tanımlamadır. İkincisi nelerin yaratıcılığı artırdığı ya da engellediği üzerinedir. Üçüncüsü ise eğitim ve yaratıcılığın geliştirilebilmesi üzerinedir.

Sungur'un dışında Torrance da yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini belirleyerek, farklı kategorilere ayırmıştır. Buna göre, yaratıcılık konusuna ilişkin tanımlamalar ve yaklaşımlarda, temelde dört farklı görüş söz konusudur. Bunlar (Özçer, 1996: s.1):

1. *Yaratıcı İnsan:* Yaratıcılığı, bireysel ve doğal, insana özgü bir yetenek olarak ele alan yaklaşım.
2. *Yaratıcı Süreç:* Yaratıcılığı, zihinsel bir etkinlik olarak değerlendiren yaklaşım.
3. *Yaratıcı Sonuç:* Yaratıcılığı, düşünsel sürecin sonuçları ve çıktıları açısından ele alan yaklaşım.

4. *Yaratıcı Çevre:* Yaratıcılığı, ortaya çıktığı durum, ortam ve yer açısından ele alarak yaratıcılığın ortaya çıkışını uyaran, kolaylaştıran veya engelleyen çevresel koşullar üzerinde duran yaklaşım.

Yaratıcılıkla ilgili alanyazındaki çalışmalara bakıldığında, yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğu vurgulanmakta (İraz, 2005: s.48), daha sonra ise örgütler için de bir yetenek olduğu kabul edilmektedir. Amabile (1988) bireysel yaratıcılık çabalarının örgütsel sistem, prosedür ve süreçlerini güçlendirerek örgütsel boyuta ulaştırılabileceğini belirtmektedir (Bharadwaj ve Menon,2000:s.426). Doğru bir şekilde yapılandırıldığında, örgütlerde yaratıcılık, hem orijinal fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen sorunları çözmek için bir araç olarak kullanılmaktadır (Birch ve Clegg,1997:s.7).

Yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımlamaların çoğunun daha çok, yaratıcı insan ve yaratıcı süreç üzerinde olduğu görülmektedir. Yaratıcılık üzerinde önemli araştırmalar yapmış olan Torrance (1995:s.23) yaratıcılık konusunda süreci vurgulayarak şu şekilde tanımlamaktadır: "Sorunlara, bozukluklara, eksik bilgilere, kaybolmuş unsurlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma; zorluğu tanıma, çözümler arama, tahminler yapma ya da yeni varsayımlar kurma, bunları değiştirme veya yeniden deneme ve sonuçlarını incelemedir".

Bir başka tanımlamada ise yaratıcılık, birtakım problemlerin çözümü için, yeniliklere dönüşecek şekilde fikirlerin ortaya konulmasıdır (Goodman,1995: s.86). Bu tanımda yaratıcılık, düşünme ve problem çözmeyle ilişkilendirilmektedir. Bu özellik, zihinsel bir süreç olarak tanımlanarak, rasyonelliğe veya mantığa ters bir düşünme biçimi olarak görülmektedir. Buna göre yaratıcı olmak, herhangi bir şey hakkında sıra dışı veya alışılmadık biçimde düşünmektir. Sıra dışı düşünmeyi destekleyen bu anlayış, yaratıcılık üretme amaçlı bir sürü tekniğin gelişmesine yol açmıştır. Bu tekniklerden birçoğu iki temel zihinsel süreç üzerinde yükselmektedir. Bunlar; fikirler arasında alışılmadık veya ilginç bağlantılar kurmak ve üzerinde düşünülen meselenin bazı yönlerini tersine çevirmek veya sorgulamaktır (Barker, 2002: s.40).

Yaratıcılık yapma, varlığı ortaya çıkarma süreci olarak da tanımlanmaktadır (May,1998:s.63). Yaratıcılığın en kabul gören tanımlarından birisi de, yaratıcılığın her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi (Amabile vd.,1996: s.154) olarak değerlendirilmesidir. Amabile, bu tanımıyla yaratıcılığa ürün ve sonuç olarak yaklaşmaktadır.

Yaratıcılık yeni bir şeyler üretme yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi, yaratıcılık bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Kao,1989: s.14).

Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özellik olarak da tanımlanmaktadır (Yıldırım, 1998: s.11-18). Guilford (1959) ise yaratıcılığı, insan odaklı bir yaklaşımla tanımlayarak, yaratıcılığın, insanın mevcut bilgilerinin ıraksak parçalarıyla yeni ve yararlı bileşimler oluşturma yeteneği olarak betimlemektedir. Guilford burada insan zihninin buluş, bellek, ıraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirme olmak üzere beş tip işleme biçimi olduğunu, yaratıcı düşünmede bunların hepsinin belli ölçüde içerildiğini ancak, mevcut bilgilere dayanılarak değişik ve çok sayıda fikrin üretilmesi demek olan "ıraksak düşünme" ile üretilen bu çok sayıdaki fikir ya da çözüm içinden en yararlı veya uygun olan çözümlerin belirlenmesinde kullanılan düşünme biçimi olan "yakınsak düşünce"nin önemli olduğunu ileri sürmektedir (Özçer, 1996: s.8).

Yaratıcılık tanımlarına bakıldığında konu ile ilgilenen tüm düşünürlerin ortaklaşa kabul ettiği husus "yeni bir şeyin ortaya konması"dır. Bu anlamda yaratıcılık ve yenilik birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılıkla ilgili geliştirilen bu tanımlarla olguyu doğru kavrayabilmek açısından yaratıcılığı oluşturan temel unsurlara değinmekte yarar görülmektedir.

1.2. Yaratıcılığın Unsurları

Yaratıcı düşünceyi ve yaratıcılığı oluşturan temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar Torrance (1964, 1969) ve Guilford (1957) tarafından akıcılık, esneklik, özgünlük ve düzenleme olarak belirtilmiştir. Torrance ve Guilford, yaratıcı düşünceye sahip insanlar üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, yaratıcı düşünme örüntülerini incelemişler ve bu dört unsurun kullanıldığını görmüşlerdir. Torrance ve Guilford'a göre, bu özelliklerden her biri ayrı olarak ya da bir kombinasyon içinde var olabilmekle birlikte bu dört süreç yaratıcı olmanın tek yolu olarak da görülmemelidir. Buna göre, Torrance ve Guilford tarafından ortaya atılan süreçler şu şekilde açıklanmaktadır (Yaşar, 2009: s.26-27):

Akıcılık, kavram zenginliğidir. Fazla sayıda ve zengin düşünceler ortaya koyma, bunları düzenleme ve üretim yapma anlamına gelmektedir. Akıcı düşünme ise fazla sayıda olanaklar, fikirler ya da sonuçlar üretmektir. Aynı zamanda bu çok sayıdaki fikirleri hızlıca düşünebilmek, sorunlara fazlaca çözüm üretebilmek anlamına da gelmektedir.

Esneklik, olay ya da durumlara farklı açılardan bakmak ve farklı düşünceler ortaya koymak anlamına gelmektedir. Esnek düşünme, bakış açılarına çeşitlilik geliştirme yeteneğidir. Başka bir deyişle başkalarının izlediği yolun dışına çıkma, alışılmışın dışına çıkıp, alışılmayanları bulma, düşünce çizgisini ve yönünü değiştirebilme yeteneğidir (Sungur, 1997; Kemple ve Nissenberg, 2000).

Yaratıcı davranış problem çözmeye dair geleneksel olmayan yaklaşımlarla ilgilenmektedir. Bu nedenle alışılmışın dışında düşünme yani esneklik önemlidir. Esnek düşünen bireyler, bir soruna pek çok şekilde çözüm bulmayı amaçladıkları için sürekli zihin jimnastiği yaparlar (Gartenhaus, 2000). Birey, nerede olursa olsun esnek düşünebilir, böylesine bir esneklik bireyin genel düşünceler, çözümler ya da saplantılarından kurtulmasını sağlayarak, alternatif perspektiflerden soruna bakmasına olanak sağlamaktadır (Meador, 1999). Böylece yaratıcı bireyler, aynı düşüncelere saplanmak yerine düşüncelerini sürekli olarak değiştirmeyi tercih ederler (Rıza, 2001).

Özgünlük (Orjinallik), yaratıcılığın özünü oluşturmaktadır (Meador,1999). Özgünlük; bireysellik, teklik, istisnalık, ayrıcalık, bambaşkalık, benzersizlik ve farklılık anlamları taşımaktadır. Herhangi bir konuya ya da soruna farklı bir açıdan bakıp, alışılmadık, benzersiz ya da yüksek derecede kişiselleşmiş yanıtlar ya da fikirler üretmeyi betimlemektedir (Sungur, 1997; Argun, 2004).

Yaratıcı davranış özgündür. Aynı zamanda, istatistiksel olarak az rastlanan belli bir soruya en uygun yanıt ya da bir proje için üretilen mükemmel plan ya da belli bir soruna getirilen en güçlü çözüm olarak açıklanmaktadır. Özgün düşünce, önceden kimsenin ulaşamadığı, keşfedemediği, üretemediği, düşünemediği ve yapamadığı bir şeydir (Rıza, 2001). Özgün düşünen bireyler ve onların yeni yanıtları garip ya da katıksız biçimde kendine özgü olarak değerlendirilir. Özgün düşünürler görevleri ya da sorunları çözme yollarıyla, çoğu zaman çevresindeki bireyleri sevindirirler ya da şaşırtırlar (Gartenhaus, 2000).

Düzenleme; fikirleri genişletme, geliştirme ve süsleme yeteneğidir. Düzenleyici düşünürler, ayrıntılara önem verirler. Yaptıkları ürünün doku ya da düzenine diğer insanlardan daha fazla önem verir ya da dikkatlerini daha fazla yoğunlaştırırlar. Düzenleyici düşünen kişiler, çoğu zaman karmaşık ve karışık şeylere yönelmektedir (Gartenhaus, 2000; Argun, 2004).

Yaratıcılıkla ilgili tanımlamaların ve yaratıcılığı betimleyen unsurların dışında farklı bilim dallarında yaratıcılıkla ilgili farklı teori ve yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Yaratıcılıkla ilgili geliştirilen bu kuramlar, olguyu doğru kavrayabilmek açısından önem taşımaktadır.

1.3. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılık nesnel görüş açısından özel bir ifade, buluş, keşif, yeniyi bulma yeteneği ile kendini gösteren bir etkinliktir. Yaratıcılık olgusuyla ilgili literatür incelendiğinde farklı yaklaşım ve kuramların olduğu görülmektedir. Bu kuramlar genel olarak beş yaklaşım temelinde incelenebilmektedir. Bunlar: Psikanalitik

yaklaşım, davranışsal yaklaşım, hümanistik (insancıl) yaklaşım, çağrışım yaklaşımı ve bilişsel yaklaşımdır.

1.3.1. Psikanalitik Yaklaşım

Psikanalitik yaklaşım, yaratıcılığın kökenleri, anlatımları, güdülenmeleri ve verimiyle ilgilenen yaklaşımdır. Bu yaklaşım içerisinde yer alan kuramlar daha çok yaratıcılık sürecine ve bu sürecin nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. Psikanalitiklere göre yaratıcılık, içgüdüsel dürtülerle atılganlığın ürünüdür. Bu tür davranışlar, kişinin iç çatışmaları ve enerjisinin toplumca benimsenen ürünlere dönüşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli temsilcileri arasında Sigmund Freud, Alfred Adler, Carl Gustav Jung, Ernst Kris, Lawrence Kubie, Slochower, Miller, Rothenberg gibi düşünürler vardır. Bu düşünürlerin yaratıcılıkla ilgili görüş ve kuramları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Freud, "Bilinçaltı" ve Yaratıcılık: Psikanalizin kurucusu olan Freud, en başta sanatta olmak üzere yaratıcılığın ruhbilimsel çözümlemeleri ile ilgili eserler üretmiştir. Eserlerinde daha çok edebi eser incelemelerinden yola çıkarak yaratıcılık faaliyetlerinin zihindeki yankılarına değinmiş, sanat eserinin ortaya çıkışından bahsetmiştir. Bilinci *id, ego, süperego* olarak üç kısma ayıran Freud, yaratıcı faaliyetlerin bilinçaltını içinde barındıran *id* kısmından kaynaklandığını, *idin* ise cinsellik (libido) ve saldırganlık dürtüleri olarak nitelediği başlıca iki dürtüden enerji aldığını öne sürmüştür. Freud'a göre insanın bilinci oluşmadan önceki dönemde zihninde bulunanlar bilinçaltına itilerek kişinin bilinçdışını oluşturmaktadır. Bilinçdışı, bilincin kişide gelişmesiyle birlikte bir şekilde kontrol altında tutulmaktadır. Aksi takdirde kişi fazlasıyla kaygı hissi yaşayarak psikolojik dengesini sağlayamayacaktır. Yaratıcı bireyi bir çeşit nevroz hastası olarak gören Freud için yaratma faaliyeti, hem bireyin bazı duygularını yarattığı esere yansıtarak rahatlamasını hem de bir *üst ben* oluşturmasını sağlamaktadır. Normal kabul edilen insanlardan farklılıklar gösteren yaratıcı insanın, normal insanlara göre daha duyarlı ve farklı olmalarının sebebi de budur. Freud'a göre, y*üceltme* mekanizmasını devreye sokan yaratıcı birey, gerçek hayatta yakalayamadığı başarıya hayali bir dünya kurarak ulaşmaya çalışmakta, çocukluktan itibaren *bastırma* mekanizması sayesinde

kontrol ettiği cinsellik kaynaklı hayat enerjisini açığa çıkarmaktadır (Cebeci, 2004: s.121).

Yaratıcılık sürecinde bir fikir ya da eser oluşturulurken Freud'un üzerinde en çok durduğu konulardan biri komplekslerdir. *"Serbest çağrışım"* yöntemiyle farkına varılan bu kompleksler, bilinçaltının derinlerine gizlenmiş ve kişinin çocukluktan başlayarak bütün hayatı boyunca onu etkileyen önemli oluşumlardır. Yaratıcı birey de bilinçaltının derinliklerine inerken bu komplekslerinden faydalanarak kurmaca dünyayı yaratma yoluna gitmektedir. Bu komplekslerin başında cinsellik, saldırganlık duygularının kaynağı olan *Oidipus kompleksi* yer almaktadır. Erkek çocukların babalarını rakip görerek ilk cinsel yönelimlerini annelerine karşı geliştirmeleri mantığına dayanan *Oidipus kompleksi*, kız çocuklarının babalarına düşkünlükleri ve anneleri ile rekabet halinde olmaları durumunda *Elektra kompleksi* adını almıştır (Atlı, 2012: s.260).

Freud'un yaratıcılık üzerinde yorum yaptığı diğer bir konu da *"düşlemler"* üzerine olmuştur. *"Gündüz düşleri"* olarak adlandırılan bu oluşumları çocukluktaki *"oyun oynama"* ihtiyacıyla örtüştürmüştür. Freud, insanların çocuklukta oyunlar oynadıklarını, belli bir yaştan sonra da bu oyun oynama alışkanlığının yerini düş kurmaya bıraktıklarını söylemektedir. Freud'a göre, çocuk oyun oynamaktan utanmazken ve gerçek ile düş arasında kesin bir ayrımın olduğunun farkındayken; yetişkin insan hem düş kurmaktan utanmakta, hem de gerçek ile düş arasındaki katı sınırları zaman zaman ortadan kaldırmaktadır. Gündüz düşlerine fazlasıyla rağbet gösteren bu insanlar Freud'a göre, gerçek hayatta yakalayamadıkları mutlulukları düşlerinde bulmakta ve böylece doyuma ulaşmaya çalışmaktadır. Düş kurma şekilleri ve bağlamları da kişinin cinsiyetine, kişiliğine ve koşullarına (Freud,1999: s.128) göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca *"gündüz düşü"* kurabilme yeteneği her insanda bulunmamaktadır. Freud, ancak sanatçılar gibi sezgileri güçlü, yaratıcılık özelliği bulunan kişilerin bu özelliğe sahip olabileceklerini söylemektedir (Atlı, 2012: s.261).

Düşlerin dışında Freud'un kişilik çözümlemesinde başvurduğu bir diğer kaynaksa *"rüyalar"*dır. Freud'a göre rüyalar, zihindeki tedirginlikler sonucu ortaya

çıkan, sembollerle örülü anlatılardır. Günlük olayları, çocukluktan gelen bilinçaltındaki malzemeleri ve bedenin ihtiyaçlarına ilişkin unsurlar Freud tarafından rüyaların görülüş sebebi olarak yorumlanmaktadır. Freud'a göre, günlük olaylar ve bedensel ihtiyaçlardan kaynaklanan rüyalar derin bir yapı arz etmezken, çocukluğa ait rüyalar kişiliğin önemli ipuçlarını taşımaktadır. Bastırılmış olan çocukluk çağı, duyguları ve kompleksleri rüyalar aracılığıyla su yüzüne çıkarak bir çeşit gerileme sağlamakta, bu da "eskiye ait bazı anılarının canlanması" olarak yorumlanmaktadır (Cebeci, 2004; Atlı, 2012: s.261). Her davranışın çocukluktaki karşılığını arayan Freud, rüyalarda görülen semboller aracılığıyla kişilik çözümlemesi yoluna gitmektedir. Böylece semboller aracılığıyla bireylerin bilinçaltına ulaşılmasını ve ürettikleri yaratıcı fikirlerin ve eserlerin örtük anlamlarının çözümlenmesini sağlanmaktadır. Freud'a göre, rüyalar ile yaratıcı eserler arasında ortak özellikler vardır. Rüya da yaratıcı eser de ancak sezgiler aracılığıyla değerlendirilebilmekte ve her ikisinin oluşmasını sağlayan kaynak bilinçaltıdır.

Sonuç olarak Freud, yaratıcılığı topluma zarar verecek "libido" enerjilerine karşı genç yaşta bilinçaltında yer alan çatışmalara bir savunma olarak görmektedir. Freud'a göre yaratıcı kişi, doyuma erememiş bilinçaltı enerjilerine bir çıkış yolu bulmak için kısmen gerçek dünyasından ayrılarak bir düşleme sığınmaktadır. Freud, yaratıcılığı, tüm insanlarda az çok bulunabilecek bir yetenek yerine zevk için üretilen bir güç olarak betimlemektedir (Yavuz, 1994: s.53-54).

Alfred Adler, "Bireysel Psikoloji, Aşağılık Kompleksi" ve Yaratıcılık: Alfred Adler, Freud'un aksine her davranışın altında çocukluk dönemine ait cinselliğin aranması gerektiği yargısına karşı çıkmaktadır. Adler'e göre kişi sosyal bir varlıktır ve sadece çocukluğundaki cinsellik kaynaklı komplekslerden yola çıkılarak anlaşılamaz. Bireyin gelişiminde etkin rol oynayan ailevi ve çevresel faktörler de mevcuttur. Bu faktörler herkeste farklı olduğu için her birey kendi içinde değerlendirmeye alınmalı yani her şahıs kendi şartları içinde değerlendirilmelidir. İşte bu mantık çerçevesi içerisinde incelemeler yapan Adler, psikanalize "bireysel psikoloji" terimini kazandırmıştır (Emre, 2006).

Adler'e göre kişi daha tam olarak konuşmaya başlamadığı bebeklik evresinde kendisine bir "yaşam planı" oluşturmakta ve bebeklikteki bu yaratıcı tutum sayesinde hayatına nasıl yön vereceğini kararlaştırmaktadır. İlerleyen yaşlarda ise çevresel ve bireysel faktörleri kullanarak planını gerçekleştirme yoluna gitmektedir. Adler'in bu noktada vurguladığı yaratıcı aktivite, içgüdüler, dürtüler, çevre baskıları, eğitim vb. alanların çocuk için sadece bir materyal sağladığı, ancak bu materyali kullanarak çocuğun kendi "yaşam planı"nı gerçekleştirdiğidir (Tura, 2010: s.90-91).

Adler'in yaratıcılıkla ilgili bir diğer önemli kuramı da *"aşağılık kompleksi"* kuramıdır. Kurama göre, bir çevre içerisinde hayat bulan birey, çevresinden aldığı olumsuz tepkiler sebebiyle önce "aşağılık duygusu"na kapılmakta ve daha sonra bu duygu kompleks halini almaktadır. Daha çok fiziksel kusurları olan insanların bu aşağılık kompleksine sahip olduğunu söyleyen Adler, kompleksi ilerlemenin ve yaratıcılığın kamçılayıcısı olarak görmüş, bireylerin bu duygularını tatmin etmek için bilimde, sanatta ve çeşitli faaliyetlerde yaratıcı üretimlerde bulunduklarını ve başarılı olduklarını belirtmiştir. Bu durumu gösteren birçok tanınmış örnekten biri de Beethoven'in sağırlığıdır (Adler, 2010; Atlı, 2012: s.264).

Carl Gustav Jung, "Kolektif Bilinçdışı, Arketip" ve Yaratıcılık: Jung, Freud'un bilinçaltı, Oidipus, rüya ile ilgili kuramları başta olmak üzere diğer birçok kuramından, Adler'in de kişisel yapılara eklediği aile ve çevre faktörü kuramından yararlanarak kendi görüşlerini oluşturmuştur. Bu görüşlerine "kolektif bilinçdışı" ve "arketip" kavramlarını dahil etmiştir.

Jung, insanı sadece kendi bilinçdışı ve çevresiyle anlamaya çalışmak yerine tarihi devirlere kadar uzanmak yolunu seçmiştir. Ona göre, insanların ilk ortaya çıkışları hatta daha önceki dönemlerde çeşitli canlı varlıkların yaşamları, şu anki insan bilincini etkilemekte ve davranışlarına yön vermektedir. Jung'a göre, en dipte yatandan başlayıp yukarı doğru çıktığımızda; merkezdeki güç, hayvan atalarımız, ilkel insan atalarımız, ırk toplulukları, ulus, oymak, aile ve birey görülmektedir. Ortak bilinçdışı, insanoğlunun, her bireyin beyin yapısında yeniden doğan evrenin tüm ruhsal kalıtımını içermektedir (Jung, 1997: s.44). Dolayısıyla insanın benliğini şekillendiren faktörler "merkezdeki güç", "hayvan atalar" olarak adlandırılan ve

bilinmeyen dönemlere ait birtakım sinyallerin etkisi altındadır. Bütün insanlarda görülen bu yapılar, *"kolektif bilinçdışı"*nı oluşturmaktadır. Kolektif bilinçdışı başlangıçta, atalarının geçmişinde var olan imgelerin katılımsal olarak insana geçmesini ifade etmektedir (Calvin S.Hall, Veman J. Nordby, 2006: s.36; Atlı. 2012: s.264).

Jung, kişideki kolektif bilinçdışının, *"arketip"* adı verilen semboller aracılığıyla dışa vurulabileceğini söylemektedir. Jung'a göre, biyolojik ihtiyaçların yarattığı ilkel dürtüler bizi içgüdülere, zihnin yarattığı ilkel semboller ise bizi "arketip"lere götürmektedir (Emre,2006). Jung'un üzerinde ısrarla durduğu dört ana arketip vardır. Bunlar (Fordham, 2008):

- *Persona* kişinin toplum içerisinde, sağlıklı iletişime geçebilmek için dış ortamda takındığı maskeleridir. Persona sayesinde kişi, birey olmakla birlikte toplumun bir ferdi olabilmeyi başarmaktadır.
- *Anima* ve *animus* cinsiyetle ilgili arketiplerdir. Bir insanın ruhsal bütünlüğünü sağlayabilmesi ve karşı cinsten bir kişiyi anlayabilmesi için içerisinde az da olsa karşı cinsin özelliklerini barındırması elzemdir. *Anima,* erkeğin kadınsı özellikler taşıyan yanıyken; *animus,* kadının içerisinde bulunan erkeksi öz olarak tarif edilmektedir.
- *Gölge*, kişinin içindeki karanlık ve uzlaşmaz yanı simgelemektedir. Kişinin kendisiyle bağdaştırmak istemediği, kimi zaman görmezden geldiği gölge, yaratıcılığın kaynağı olması sebebiyle önemlidir. Gölge arketipiyle uzlaşamayan insan, toplumsal bir uyum sağlayamamakta ve yalnız kalmaktadır. Gölge ile uzlaşıldığı takdirde kişi, olgun ve yaratıcı bir birey halini almaktadır.
- *Özben* ise, kişisel bütünlüğü sağlayan, uzlaştırıcı bir arketiptir. Ruhun bölünmüşlük hissi özbenin zayıflaması sürecinde ortaya çıkmaktadır. Kişinin sağlıklı bir ruhsal dünyaya sahip olabilmesi için bütünlüğü sağlama işlevini layıkıyla yerine getiren bir özbene ihtiyaç vardır.

Sonuç olarak Carl Jung, bireyin yaratıcı üretiminde kişisel yaşantıların ve zihnin bilinç dışı seviyesinin önemini vurgulamaktadır. Ancak önemli yaratıcı fikirlerin, tek bir bireyin zihninde olanlardan çok, daha büyük etkilerden doğduğunu

belirtmiştir. Jung'a göre doğuştan gelen fikir diye bir şey yoktur, ancak en cesur fanteziye bile sınır getiren doğuştan fikir olasılıkları vardır ve bunlar fantezi etkinliğini belli kategorilerde tutmaktadır. Bitmiş olan bir çalışmadan yapılan çıkarımlar yoluyla; asırlık, orijinal veya ilk zamanlara ait imajlar tekrar oluşturulabilmektedir. Jung, yaratıcı süreci psikolojik ve düşünsel olarak tanımlamıştır. Ona göre psikolojik süreç, kişinin bilinç alanındaki öğelerle ilgilenmekte, kişinin yaşantısında önemli yer tutan duygusal olay ve yaşam krizlerini içermektedir. Düşünsel süreç ise, kolektif bilinçaltının derinliklerinden çıkmakta, içgüdülerin doyumuna harcanamayan enerji ile beslenmektedir (Yaşar, 2009: s.18; Starko, 2001; Argun, 2004).

Ernst Kris, "Ego Hizmetinde Regresyon" ve Yaratıcılık: Ernst Kris, yaratıcılığın temel sürecini geri çekilme ile açıklamaktadır. Kris'e göre, geri çekilmeyle yaratıcı bireylerin, bilinç dışı fikirlerini bilinç seviyesine daha kolay çıkaran çocuksu bir zihin yapısına sahip olduğunu öne sürmüştür. Kris bu bağlamda, yaratıcılık sürecini, esinlenme (inspirational) ve ayrıntılara girme (eleborational) olmak üzere iki aşamadan oluşturmaktadır. Kris'e göre esinlenme, kontrolsüz bilinç dışı süreçlerden doğan ilham safhasıdır. Ayrıntılara girme ise, bilinçli egonun yönlendirdiği detaylandırma safhasıdır. Kris, çalışmalarında daha çok birincil süreç üzerine yoğunlaşarak, bu süreçte düşünmeyi dürtü yönelimli, organize olmamış baskın bir yapı olarak tanımlamakta ve bu yapının sorunla ilgili düşünceler arasındaki işbirliğini kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Kris'e göre, bu tür bir düşünce, anında oluşan nötr enerjinin serbest bırakılması olup, zevk vermekte ve bu "işlevsel zevk" yaratıcılığa dönüştürülmektedir (Sungur,1997: s.47-48; Argun, 2004).

Lawrence Kubie, "Bilinç Öncesi, Anlam Yoğunlaşması" ve Yaratıcılık: Lawrence Kubie de bilinç öncesinin, yaratıcı düşüncenin temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Bilgilerin toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlük, yaratıcılık için bilinç öncesinin değerini oluşturmaktadır. Kubie, yaratıcı faaliyette id'in üstünlüğünü kabullenmeyerek, bilinç ve bilinçdışı örgütler arasında bulunan bilinç eşiği düzeyinde, bir işlemin bu rolü üstlendiğini savunmaktadır. Ona göre, hem bilinç hem de bilinç dışı, yaratıcılığı bozan fonksiyonlardır. Kubie, aynı zamanda bilinç öncesi düşünmedeki, anlam

yoğunlaşmasının önemini vurgulamıştır. Aynı zamanda, yaratıcılık üzerindeki nörotik davranışın etkisini incelemiş, korku, suçluluk ve benzeri nörotik kişilik özelliklerinin, yaratıcı üretimi sınırlandırdığını ifade etmiştir. Kubie, bilinçli gerçeklik ve şifrelenmiş bilinçaltı arasında bulunan düşüncelerin serbest ve belirsiz olduğunu, ancak yorumlanabildiğini, bilinç öncesinin yaratıcılığın asıl kaynağı olduğunu da belirtmiştir (Sungur,1997:s.48, Argun, 2004).

Slochovver ve Yaratıcılık: Psikanalitik yaklaşımı benimseyenlerden Slochovver (1974), yaratıcı sürecin ilk aşamasının esinlenme ve bilinçdışı yorumlamadan oluştuğunu belirtmektedir. Buna göre, yaratıcı sürecin, bir düş, düşlem ya da derin düşünceye dalma olduğunu, herhangi bir yerde ya da zamanda ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Yaratıcı sürecin ikinci aşamasının, simgecilik ve bilinç öncesinden oluştuğunu vurgulayarak, sanat ve kültürde yaratıcı süreç için simgeye dönüştürmenin, vazgeçilmez bir koşul olduğunu belirtmiş, insanı tanımlayan dilin de simgelerden oluştuğunu ifade etmiştir (Yaşar, 2009: s.18; Argun 2004).

Miller, "Travma" ve Yaratıcılık: Yaratıcı bireylerin çocukluklarını inceleyen Miller, onların yaratıcıklarının gelişmesine ışık tutabilecek, çocukluklarında meydana gelen bastırılmış travmaları araştırmıştır. Örneğin, Picasso'nun Guernica adlı resminde, Picasso'nun üç yaşında korku içinde yaşayan bir çocukken, ailesiyle birlikte yıkılan bir şehri terk etmeleri sırasında Malaga'da meydana gelmiş olan yer sarsıntısı ile bağlantılı imajlar olduğunu belirlemiştir. Miller yaratıcılığın genel olarak bilinç dışı çocukluk acıları ile bireysel başa çıkma çabalarının bir sonucu olduğuna inanmaktadır (Starko 2001; Yaşar, 2009: s.19).

Rothenberg ve Yaratıcı Süreci: Rothenberg, hem yaratıcı düşünce sürecini hem de zihin ile yaratıcılığın altında yatan süreçler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptığı çalışmalarında, çeşitli alanlarda çalışan yaratıcı insanlar tarafından kullanıldığına inandığı düşünce süreçlerini belirlemiştir. Rothenberg'e göre bunlar *janus* ve *homogörsel* süreçlerdir. *Janus* ismini Romalılarda kapı girişlerinde bulunan iki yüzü birbirine zıt yönde bakan başlangıç tanrısından alan bir süreçtir. Rothenberg, psikoanalitik düşünceden farklı olarak, janus sürecinin bilinçli, mantıklı bir işlem olduğunu düşünmüştür. Janus sürecinde zıtlıklar aynı anda kavranmaktadır. Bu

kavrama, mantığı aşan bir sıçrama şeklindedir. Ortaya çıkan üründe temsil edilmese bile, zıtlıkların eşit şekilde algılanması yaratıcılık sürecinde önemli bir aşamadır. Rothenberg'in yaratıcılık süreçlerinin ikincisi ise *homogörsel* süreçtir. Bu süreçte benzetmelerin (metafor) geliştirilmesi önemlidir. Rothenberg, deneklere yan yana veya birbiri üzerine yerleştirilmiş (homogörsel süreci yansıtan üst üste resimler) görüntüler göstermiştir. Bazı deneklere, bir yatak resminin yanında asker resmi, bazı deneklere ise iki resim üst üste getirilerek çekilmiş bir resim, başka bir gruba ise resimlerden biri diğer resmin bir bölümünü kapatacak şekilde gösterilmiştir. Araştırmacı, bütün gruplarda dikkate değer en yaratıcı ürünlerin birbiri üzerine yerleştirilmiş resimlerin gösterildiği deneklerden çıktığını bulmuştur. Bu bulgu, homogörsel sürecin en azından bir kerede öğrenilebileceğine işaret etmiştir (Rothenberg, 1990; Yaşar, 2009: s.19).

Rothenberg, zihin ile yaratıcılığın altında yatan süreçler arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Rothenberg'e göre yaratıcı insan, kendisi dışında bir şey üretmeye yönelen, mantıklı ve tamamıyla mantık ayırımının farkında olan bireydir. Duygusal enerjisi, psikozun tersine, kendisine yönelik değildir, dolayısıyla psikoz vakalarında rastlanan aşırı kaygıya tahammül edememekten kaynaklanan düşüncenin aksine, yaratıcı süreç, yüksek düzeyde tahammül etmeyi gerektirmektedir. Rothenberg'e göre yaratıcı birey, bilinçli olarak yaratmak ve gerçeği geliştirmek için sıra dışı kavramlar formüle etmektedir (Rothenberg,1990; Yaşar, 2009: s.19-20).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı kuramcılar, psikanalitik yaklaşımda Freud'un öne sürdüğü bu bilinçaltı ve cinsel dürtülerle yükseltilmiş enerjilerin yaratıcı davranışın bütün boyutlarını açıklayamayacağını, bu enerjilerin/dürtülerin dışında yaratıcı davranışları oluşturan bir dizi uyaranın olduğunu söylemektedir.

Davranışçılar, insan davranışlarının bir dizi uyaran ve bunlara verilen cevapların bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirterek, belirli bir uyarana karşı tepkinin öğreniminde pekiştireçlerin (ödül) önemine vurgu yapmaktadır. Davranışçı kuramcılar, bunun yanında ödülün, davranış veya uyaran-tepki (U-T) ilişkisinin

üzerindeki etkilerine ilişkin farklı yorumlar da ortaya koymuşlardır (Yaşar, 2009: s.20). Davranışçı yaklaşımın en önemli temsilcileri arasında J.B. Watson, B.F. Skinner ve E.L. Thorndike bulunmaktadır.

J.B. Watson, Uyarı-Tepki ve Yaratıcılık: Watson, bireyin öğrenme sürecinde ya da yaratıcı sürecinde klasik koşullanma kavramını öne sürmektedir. Watson'a göre diğer kuramların insan davranışlarını açıklamak üzere ortaya attığı içgüdü, motive, bilinç, bilinçaltı gibi kavramlar, kas hareketleri ve sinirsel etkinlikleri açıklamaya çalışan belirsiz ifadelerdir. Bireyin ne düşündüğünü ve ne hissettiğini gözleyemeyeceğimizi ancak belli bir uyarıcıya verilen tepkileri gözleyebileceğimizi belirten Watson, kuramının temeline gözlenebilir davranışı oturtmuştur. Davranışlarımız koşullamanın sonucudur. İnsan doğuştan getirdiği bir kaç refleksi ve tepki dışında tamamen öğrenmenin ürünüdür. Bütün davranışçılarda olduğu gibi, Watson'da insanları tamamen çevrenin bir ürünü olarak görmekte, doğuştan getirilen özelliklerin etkisini yok saymaktadır. İnsanın doğuştan getirdiği bir anatomik yapısı ve bir kaç refleksi olduğunu belirterek, bireyin ilgi, yetenek, beceri ve davranışlarının tamamen sonradan koşullama yoluyla öğrenildiğini ileri sürmektedir. Watson'a göre doğuştan getirdiğimiz uyarıcı-tepki bağıntıları bulunmaktadır. Birey gelişim sürecinde yeni uyarıcı-tepki bağıntılarını bu uyarıcı-tepki bağıntısı üzerine kurmaktadır. Böylece birey, farkında olmadan uyarıcılara maruz kalarak, tepki olarak da yaratıcı edimini gerçekleştirmektedir (Kuşluvan ve Usal, 2000: s.35–73).

Skinner, Çevresel Etmenler ve Yaratıcılık: Skinner, yaratıcı insanın davranışının genetik ve çevresel geçmişinin bir ürünü olduğunu açıklamıştır. Bu görüş çevresel etmenlerin, yaratıcılığı artıran ya da var oluş ihtimalini yok eden kritik bir öğe olduğunu öne sürmektedir (Starko, 2001; Yaşar, 2009: s.20).

E.L. Thorndike, ödülün tepkilerin verilmesini artırması, tepki bağlarını güçlendirmesi ve başarısızlığın tepki sıklığını azaltıp bağları zayıflatmasına dayanan "Etki Yasası"nı ortaya koymuştur. *Thorndike* ve *Skinner* bu sonuçların, ödül vermenin ve ödül eksikliğinin zaman içerisinde davranışı nasıl etkilediği hakkında düşünmüşler ve yaratıcılığın davranışçı açıklaması olan *"Edimsel Koşullanma"* kavramını ortaya atmışlardır. *Skinner* (1972) bu kavrama göre yaratıcılığın fiziksel

materyallerin karıştırılmasından oluştuğunu söylemiştir. Edimsel koşullanma, bireyin bir girişimde başarılı bir çözüm bulmasıyla anlamlanır. Eğer başka bir kişi, bu yaratıcı ürünü desteklerse başka bir edimsel koşullanma gerçekleşir. Böylece edimsel koşullanma yoluyla yaratıcı ürünler ortaya konulabilir (Kağıtcıbaşı, 1992: s.51–81).

Sonuç olarak davranışçı kuramlar, yaratıcı davranışın "çevresel uyarılara karşı verilen bir yanıtlar topluluğu" olduğunu savunmaktadır. Buna göre, yaratıcılıkta algılanan nesnenin nesnelliğinden çok algılayıcının düşünsel yapısında oluşan kişiye özgü yorumlar ön plandadır. Kişiye özgü yorumların oluşmasında ve yaratıcılığın artmasında ise, iyi bir gözlemci olmak ve çevreden gelen uyarılara karşı algı düzeyini yüksek tutmak önemlidir (Yurtseven, 2001: s.41).

1.3.3. Hümanist (İnsancıl) Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, yaratıcılığa çağdaş bir bakış açısıyla yaklaşarak, yaratıcı insanı kendini gerçekleştirmiş insan olarak değerlendirmektedir. Kurama göre, yaratıcı insan, yeteneklerini kullanarak tam anlamıyla işlevsel ve zihinsel açıdan sağlıklı bir birey olarak, kişisel gelişimin en üst basamağını oluşturan kendini gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Hümanist kurama göre yaratıcılık; bütünlük, birlik, dürüstlük, doğruluk, kişisel katılım, coşku, yüksek motivasyon ve davranışla ilişkilendirilmektedir (Starko 2001, Isbell ve Raines 2003, Ruggiero 2004). Bu yaklaşımın önemli temsilcileri arasında Maslow ve Rogers bulunmaktadır.

*Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'*nde insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha 'üst ihtiyaçlar'ı tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için baskın olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini söz konusu etmektedir. Maslow, beslenme, korunma, nesli sürdürme gibi fizyolojik ihtiyaçların önemini inkâr etmemekle, hatta bunları temel saymakla birlikte, insanın insan olarak daha üst düzeyde bazı ihtiyaçları olup bunları doyurmaya çalıştığını ileri sürmektedir. Bu üst düzeydeki ihtiyaçlar, erdem, yaratıcılık, saygı görmek, bilgi edinmek, güzellikten zevk almak gibi salt insana özgü ihtiyaçlardır. Maslow'un tümüne "gelişme ihtiyaçları" dediği bu yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ancak temel

ihtiyaçlar doyurulduktan sonra ortaya çıkmaktadır. Maslow, kendini gerçekleştirmiş insanı tarif ederken "bir insanın erişebileceği en üst sınırdaki insan" ifadesini kullanmıştır. Maslow ayrıca, yaratıcılığı bireyin kişilik özelliklerinden ayırarak, kendini gerçekleştirmiş insanların, üretken bir hayat geçirdiklerini ve yaratıcı bir şekilde bir şeyler ürettiklerini belirtmiştir (Yaşar, 2009: s.24).

Carl Rogers ise yaratıcı süreci; bir yandan bireyin tekliği dışında gelişen bir karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı; diğer yandan maddelerin, olayların, insanların ya da insanların yaşantısının koşullarının ortaya çıkışı olarak tanımlamıştır. Rogers'a göre yaratıcılık, tümüyle bireyin markasını, etiketini oluşturmaktadır. Bu ne sadece bir materyal ne de bireyin kendisidir. Her ikisinin etkileşimini oluşturmaktadır (Sungur, 1997: s.38-39).

Carl Rogers (1962) yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan bazı etmenler olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Isbell ve Raines, 2003: Yaşar, 2009: s.25):

- Psikolojik açıdan güvenli ortam, fikirlerin kabul gördüğü ve insanlara saygı duyulan bir ortamdır.
- İç değerlendirme konumu, öz-güven ve bağımsızlık gibi kişisel özelliklere işaret eder. Birey karar verir ve bu kararın sonuçlarının sorumluluğunu baştan kabul eder.
- Düşünce ve olasılıklarla oynama isteği, bireyin oyun severliğini göstermesine izin verir.
- Yeni yaşantılara açık olma, yeni fikirlere açık olma olarak görülür.

1.3.4. Çağrışım Yaklaşımı

Yaratıcılığı, çağrışım yoluyla açıklayan bu yaklaşımın temelinde, düşünceler arası çağrışımların yaratıcı düşünceyi oluşturduğu; bu çağrışımların çok ya da az, alışılmış ya da alışılmamış olmasının yaratıcılığı belirleyen etmenler olduğu varsayılmaktadır. Düşünceler arasındaki çağrışımların düşünmenin temelini şekillendirdiği bu yaklaşımda, şaşırtıcı, beklenmedik zamanda ortaya çıkan çağrışımlar, yaratıcı düşünmenin özü olarak nitelendirilmektedir. Yaratıcılık, bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır (Sungur, 1997; Starko, 2001;

Argun, 2004). Bu yaklaşımın en önemli temsilcileri arasında Mednick bulunmaktadır.

*Sarnoff Mednick (1962), Uzak Çağrışım Testi'*ni geliştirmiş ve bu testi yaratıcılık kuramında uygulamaya koymuştur. Mednick'e göre yaratıcı süreç, bireysel ihtiyaçları karşılayan birleşik elementlerin işlevidir. Yaratıcı çözümlerin olumlu rastlantı, benzerlik ve aracılık yollarıyla oluşabileceği görüşünü savunan Mednick, olumlu rastlantılar yoluyla istenilen çağrışım elemanlarının yan yana getirilerek yaratıcı sürecin oluşturulabileceğini söylemektedir. Mednick'e göre benzerlik, gerekli uyarıcıların ya da çağrışım ögelerinin benzerliklerinden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çağrışım elemanları, ortak ögelerin aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey, ileriye yönelik tahminlerde bulunabilmek, yaratıcı bir çözüm oluşturabilmek için çağrışım ögelerine gereksinim duymaktadır. Mednick'e göre bireyin çağrışımlarının örgütlenmesi, yaratıcı çözüm olasılığını ve hızını etkilemektedir (Sungur, 1997; Argun, 2004).

Mednick ayrıca, bireylerin yaratıcılıklarının farklı olduğunu belirtmektedir. Bu farklılıkları bazı etkenlerle açıklayan Mednick'e göre bunlardan ilki, bireylerin gereksinim duydukları unsurların olmasıdır. İkincisi ise, bireyin uyaran ile karmaşık ilişkiler ağının olmasıdır. Mednick'e göre tanıdık bir ortamda verilen uyaranlar ile birçok deneyimi olan bireylerin, bu uyaran ile uzak ilişkilendirme yapma olasılığı düşüktür; cevap örüntüleri fazlasıyla belirlidir. Verilen bir uyaran ile birbirinden farklı ilişkilendirme yapma sayısı ne kadar yüksekse, uzak fikirlerin bağlanma olasılığı da o kadar yüksektir (Starko, 2001; Yaşar, 2009: s.22).

1.3.5. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel yaklaşım, davranışsal yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bilişsel kuramcılar yaratıcı ürünün kaynağını, insanın hafızasında meydana gelen zihinsel faaliyetlerin bir bütünü olarak algılamaktadır. Bu nedenle düşünme becerileri, bilgi ve yaratıcılığın biyolojik temelleri üzerine odaklanmışlardır. Yaratıcı düşünmeyi, bireyin yaşadığı toplumu keşfetmek ve bu faaliyeti anlamlandırmak için yapılan içsel faaliyetlerin bir bütünü olarak açıklamaktadır. Bilişsel yaklaşıma göre, bireyler kendi

bilgi birikimlerinin inşa edilmesinde, aktif katılımcı durumundadır. Bu yaklaşımda bilgi, önceden var olan şemalarla, özümsenerek inşa edilmektedir. Böylece birey kendi çevresi ile etkileşim içine girdiğinde, çevreyi anlamak için yeni şemalar inşa etmektedir (Sungur, 1997; Starko, 2001, Isbell ve Raines, 2003).

Bu yaklaşımın temsilcileri Gestalt Okulu psikologları, Gagne, Piaget ve Bruner'dir. Bu yaklaşım içinde anlama, algılama, düşünme, duyuş ve yaratma kavramları ile ilgilenmektedirler.

Gestalt Kuramı: Gestalt kelime anlamıyla biçim, şekil, form ve parçaların toplamı değil, entegre olmuş bütün anlamına gelmektedir. Kurama göre; bütün, parçaların toplamından farklı bir anlam ifade etmekte ve birey, bütünü parçalarına ayrıştırarak değil, bir bütünlük içinde algılamaktadır. Gestaltçılar, organizmanın, dışarıdan gelen duyumlara kendisinden bir şeyler katarak, yaşantıyı yeniden örgütlediğini savunmaktadır. Kuramcılar, yaratıcılık terimi yerine "üretken düşünce" ve "sorun çözme" kavramlarını kullanmayı tercih etmektedir.

Gestaltcılar, düşünmenin ayrı ayrı tepki çağrışım zincirlerinden oluştuğu fikrine karşı çıkmaktadır. Onlara göre, kişi problem durumuna bir bütün olarak tepki vermekte ve problemin tüm yapısını fark ederek, yapının parçalarını yeni bir organik bütün ortaya koyarak kavramaktadır. Yaratıcı düşüncede sorunun yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Cropley, 1997; Sungur, 1997; Ünver, 2007).

Wertheimer, Koffka ve Köhler bu kuramın öncüleridir.

Wertheimer, yaratıcılık sürecinde belirli uyarıcıların nasıl gruplanacağını, nasıl yapılandırılacağını ya da yorumlanacağını belirleyen uyarıcı değişkenleri tanımlamıştır. Bir objenin değişik koşullar altında aynı biçimde algılanmasına *algısal değişmezlik* adını vermiştir. Bu ilkeye göre, uzaktaki bir ağacı küçük, yakındakini büyük görmemiz gerekirken, ağaç deyince her daim aynı şekil algılanmaktadır.

Max Wertheimer'e göre yaratıcı düşünce, sorunun yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu noktada Wertheimer iki çeşit problem çözümünden

bahsetmektedir. Bunlardan A türü çözümler, Gestalt ilkelere dayalıdır ve içgörüseldir. Problemin temel yapısını anlamayı gerektirir, çözüm bir başkası tarafından değil, birey tarafından bulunur, kolaylıkla genellenebilir ve uzun süre hatırlanabilir. B türü çözümler ise, anlamadan ezberlemeye yöneliktir. Böyle bir öğrenme çeşidi ise, esnekliğe sahip değildir ve kolayca unutulur, sadece sınırlı durumlarda uygulanır (Sungur, 1997; Argun, 2004).

Koffka, yaratıcılığı bellek izi ile meydana gelen bir etkinlik olarak tanımlamaktadır. Koffka'ya göre, yaşantılar bellek sürecini harekete geçirir. Çevresel yaşantının, beyinde meydana getirdiği etkinlik bellek süreci olarak tanımlanır. Bu etkinlik bittiğinde bir iz kalır ve bu iz bellek izi olarak adlandırılır. Bu iz, gelecekteki benzer süreçleri etkiler ve bu süreçler sonucunda kazanılan yeni yaşantılarla kendisi de değişikliğe uğrar.

Köhler, yaratıcılığı *içgörüsel öğrenme* yoluyla gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ani kavrama yoluyla öğrenme de denilen içgörü (insight) yoluyla öğrenmenin başta gelen savunucusudur. Bu öğrenmede birey problemin çözümü için bütün yolları düşünmektedir. Problemin çözümü için uygun yolu bulduğunda konuyla ilgili içgörü kazanmış olur. *Köhler,* içgörüsel öğrenmenin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Ön çözümden çözüme geçiş, ani ve kesin bir şekilde gerçekleşir.
- İçgörü yoluyla edinilen çözüme dayalı performans, genellikle net ve hatasızdır.
- İçgörü yoluyla kazanılan problem çözümü, uzun süre hatırlanır.
- İçgörü yoluyla kazanılan bir ilke, diğer problemlerin çözümüne kolaylıkla uygulanabilir.
- Zeki olanlar içgörüsel çözüme daha kısa sürede ulaşırlar.

Edward Chace Tolman, yaratıcılığı *gizli öğrenme* sürecinin sonunda ortaya çıkan bir durum olarak yorumlamaktadır. Tolman'a göre, gizil öğrenme, öğrenme sürecinde kendini göstermeyen, fakat daha sonraki bir anda öğrenilen davranışın ortaya çıktığı durumlara verilen addır. Başka bir deyişle, bilinçsizce, farkında olmadan ve istemeden edinilen öğrenmelerdir. Buna göre, bazı öğrenmeler öğrenme

amacı olmadan, hatta kişi farkında olmadan gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalar, gizil öğrenmenin zihinsel imge ya da bilişsel harita olarak depolandığını göstermektedir. Organizma ilgili bir problemle karşılaştığı zaman bu haritalara başvurur ve onu kullanır. Böylece sorun çözme sürecini yaratıcı bir şekilde gerçekleştirir (Yeniçeri, 2003).

Bilişsel yaklaşımın bir diğer önemli temsilcilerinden biri de *Gagne'dir*. Gange *Bilgiyi İşleme Kuramı*nda, yaratıcı düşünce bireyin bir uyarıcı ile karşılaştığı zaman zihninde gerçekleşen olayları temel alarak oluşturduğunu söylemektedir. Bunun için de öncelikle bireylerin öğrenilmiş yeterliklerini sınıflayarak işe başlamıştır. Bu sınıflandırmayı da sözel bilgiler, zihinsel beceriler, tutumlar, bilişsel stratejiler ve devinsel beceriler olarak belirlemiştir. Birey, bu yeterlilikleri bir uyarıcıyla karşılaştığı zaman yaratıcı eyleme dönüştürmektedir.

Piaget, dil gelişimi, algı gelişimi, kavramsal gelişim ve yaratıcılık kavramlarıyla yakından ilgili *Bilişsel Gelişim Kuramı*nı oluşturmuştur. Bu kuram ile düşünme, akıl yürütme, bellek ve kavramada meydana gelen değişimleri ele almaktadır. Bilişsel yapı, bireyin durumunu anlamak için kullandığı birbiriyle ilişkili anılar, düşünceler, stratejilerin oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Piaget, yaratıcı düşüncelerin bu bilişsel yapı ile oluştuğunu söylemektedir. Piaget'e göre yaratıcı, buluşçu, keşifçi insanlar denetleyici bir kafaya sahip olan ve kendilerine sunulan her şeyi olduğu gibi kabul etmeyen insanlardır (Sungur, 1997).

Bruner, yaratıcı düşüncesinin temeline keşfetme arzusu ve merakını koymuştur. *Keşfetme Yoluyla Öğrenme Kuramı,* bireylerin kendi etkinlikleri ve gözlemlerine dayalı olarak yargıya varmasını, yeni fikir ve düşünceleri oluşturmasını teşvik eden bir yaklaşım söz konusudur (Sözer, 2000: s.101)

Bruner'ın kuramına göre, yaratıcı edim bir keşfetme sürecidir. Bu nedenle bireyde keşfetme isteğinin harekete geçirilmesi ve merak duygusunun yaratılması yaratıcılığı gerçekleştirmede önemli etkinliklerdir. Bireyde merak ve öğrenme arzusunun harekete geçirilmesi için de gerekli ortamın ve koşullarının sağlanması gerekmektedir.

1.4. Yaratıcılık Türleri

Yaratıcılık yaşamın her alanında vardır ve etkisini göstermektedir. Yaratıcılıkla ilgili yapılan ayrımlara bakıldığında, konu alanlarına ve etki alanlarına göre farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunalar göre, konu alanlarına göre yaratıcılık; bilimsel, sanatsal, teknolojik ve endüstriyel olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Etki alanlarına göre ise yaratıcılık; bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üçe ayrılmaktadır.

Konu alanlarına göre yaratıcılık türleri aşağıdaki gibidir:

Bilimsel Yaratıcılık: Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak kuramsal ya da uygulamalı bilim dallarında yenilik getirecek bir durumun veya düşüncenin oluşturulmasıdır. Einstein, Carl Gustav Jung, Alfred Adler, Sigmund Freud başlıca bilimsel yaratıcılığa sahip bilim adamları olarak gösterilebilmektedir.

Sanatsal Yaratıcılık: Özgür bir ortamda, içten gelen esinlemelerle kişisel ya da toplumsal amaçlara varılmasına yardımcı olan güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilebilse bile doğal bir yeteneğin olması ön koşuldur (Atan, 2000: s.17).

Teknolojik Yaratıcılık: Teknik buluşların en somut örneklerini verdikleri, bilimsel buluşlara dayanan, üretime yönelik hedefleri kapsayan yaratıcılık türüdür.

Endüstriyel Yaratıcılık: Endüstriyel yaratıcılık bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bileşiminden oluşmaktadır. Endüstride bir ürün veya hizmetin yaratılması veya değiştirilmesi için araştırma ve geliştirme merkezleri kurulmaya başlanmıştır. Endüstriyel yaratıcılığa bir örnek olarak elektrikli diş fırçaları verilebilmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999: s.356–357; Rouquette, 1992: s.17).

Etki alanlarına göre yaratıcılık türleri aşağıdaki gibidir:

Bireysel Yaratıcılık: Bireyin hayal gücünü kullanma, zihninde canlandırma, varsayımlar ileri sürme gibi yollarla bir sorunu açık bir şekilde kavrayabilmesi ve

daha sonra bununla ilgili olarak yeni ya da geleneksel yolları izleyerek değişik bir görüşü veya kavramı ortaya atmasıdır. Yaratıcılık kişiye ve koşullara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir, zamanla öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Böylelikle bireyler günlük yaşantılarını değiştirip yenilikler yaparak zenginleştirebilirler (Yıldırım,1998: s.22).

Örgütsel Yaratıcılık: Örgütlerde yönetsel görevleri yeniden organize ederek üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir. Örgütsel yaratıcılığın sağlanmasında, örgüt bireylerinde öncelikle yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan; yüksek bir kültürel birikim, azim, cesaret, kararlılık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, geleceğe yönelik vizyonel bakış açısı, tutum ve davranış bütünlüğünün oluşması gerekmektedir (Marşap, 1999: s.51).

Toplumsal Yaratıcılık: Toplumun tüm üyelerinin yeni fikirler üretme ve yeni şeyler yapma konusundaki yaratıcılık beceri ve yeterliliğini tanımlamaktadır. Eğitim sistemi, kültürel değerler, devlet yönetimi toplumsal yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerdir. Bu faktörleri, toplumdaki bireylerin (özgürce düşünme ve yenilikler üretme konusundaki) yaratıcılıklarına destek verecek şekilde tasarlamak, yaratıcılığı destekleyen ortam yaratmak gerekmektedir.

2. YENİLİK OLGUSU

Değişen yönetim anlayışının diğer önemli unsurundan biri olarak karşımıza çıkan yenilik olgusu, çeşitli tanımları, modelleri, türleri, kaynakları ve stratejileri bağlamında ele alınmaktadır.

2.1. Yenilik Kavramı ve Önemi

Yeniliğin günümüzde öneminin artmasında pazarların küreselleşmiş olmasının etkisi önemlidir. Özellikle uluslararası rekabetin her geçen gün daha güçlü bir şekilde hissedilmesi ile kurumlar yenilik yapma zorunluluğunu daha fazla hissetmeye başlamıştır. Yenilik yapma ile kurumlar yeni ürün ve hizmetler üreterek kârlılıklarını

korumakta, diğer taraftan da iş yapış süreçlerinde yapmış oldukları yenilikler ile de maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedir.

Yenilik, yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak veya o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı endüstriye ilk kez sunmak olarak ifade edebilmektedir. Diğer taraftan yeni bir mal/hizmet veya süreç yaratımını kapsarken öte yandan daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999: s.167).

Yenilikle ilgili tanımları ve öne çıkan boyutları farklı yazarlara göre aşağıdaki gibi kronolojik bir sıra ile vermek mümkündür (Cumming, 1998: s.21-22):

- Zuckerman Comittee (1968); "Teknik, sinai ve ticari silsileye sahip basamaklardır"
- Marquis (1969); "teknolojik değişimin bir parçasıdır"
- Kuhn (1985); "yaratıcılık hiçbir şeyden bir şeyler oluşturmak, yenilik ise bu bir şeyleri ürünlere ve servislere dönüştürmektedir"
- Badawy (1988); "yaratıcılık bir şeyi var hale getirmek, yenilik ise bir şeyi kullanılabilir hale getirmektir"
- Udwadia (1990); "yeni ürün, hizmet ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır"
- Twiss (1995); "yeni bir buluşun yenilik olabilmesi için pazarda başarı elde etmesi gerekir"

Tüm tanımlamaların ışığında yenilik, meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu anlamda Drucker'a (2011) göre de yenilik, sadece teknik bir terim olarak anlaşılmamalıdır. Sosyal ve ekonomik bir terimdir. Yeniliğin ölçütü; bilimsel veya teknolojik değil, ekonomik ve sosyal çevrede bir değişimdir. İnsanların (müşteriler veya üreticiler, vatandaşlar, öğrenciler veya öğretmenler v.b.) davranışlarında bir değişimdir. Yenilik, yeni bir bilgiden ziyade, yeni varlık veya yeni hareket potansiyeli yaratmak demektir.

2.2. Yenilik Çeşitleri

Geliştirilen yeniliklerin her biri, kullanım alanları, teknoloji yoğunluğu ve oluşturduğu etkilerin boyutuna göre farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle yenilikler farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Yenilikler yarattıkları değişimin boyutu ve derecesine göre, radikal ve artımsal yenilikler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

Radikal yenilikler, kurumun hâlihazırdaki (mevcut) olanaklarından tüm yönleriyle farklı bir şekilde yeni ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilmesi, bunların sosyal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yeniliklerdir. Çoğunlukla onu uygulayan hedef kitlelerin yaşam tarzı ve davranışlarında değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler, bazen var olan düzen ve alışkanlıkları ortadan kaldırarak, yerine tamamen farklı uygulama ve davranışların yerleşmesine sebep olabildiği gibi, bazen de çevresel faktörlerdeki belirsizlikleri artırarak, bir işletme ya da endüstrinin dönüşümünü sağlayabilmektedir (Luecke, 2008: s.3-5; Güleş ve Bülbül, 2004: s.131).

Artımsal yenilikler ise, mevcut ürün, hizmet ve süreçler üzerinde yapılan değişiklikler vasıtasıyla ortaya çıkan yeniliklerdir. Artımsal yani kademeli yenilikler genellikle radikal yeniliklerin üzerinde bazı iyileştirmeler, değişiklikler ya da eklemeler yapılarak gerçekleştirilmektedir. Böylece yeniliklerin zamanla daha çok gelişmesi ve olgunlaşması sağlanmakta, dolayısıyla da örgütler için daha fazla katma değere dönüştürülmektedir (Luecke, 2008: s.3-5).

Yenilikler meydana getirdiği değişimler açısından yıkıcı ve destekleyici olarak da incelenmektedir. Yıkıcı ve destekleyici yenilikler, radikal ve artımsal yeniliklerle bazı yönlerden benzer özelliklere sahip olsalar da, meydana getirdikleri etkiler açısından farklılıklar göstermektedir.

Yıkıcı yenilikler, mevcut olan yeniliklerden tamamen farklı yenilikler olmalarıyla birlikte sosyal yaşantımızın her alanına ilişkin davranışlarımızı ve

algılarımızı kökten değiştiren yeniliklerdir. Örneğin; buharlı makinenin icat edilmesi, elle yapılan üretimi ortadan kaldırmış; bilgisayarın icat edilmesi yeni bir çağın açılmasını beraberinde getirmiştir (Uzkurt, t.y.: s.19-20).

Destekleyici yenilikler ise, mevcut ürünlerin performansını artırmaya yöneliktir ve radikal özelliklere sahip olabileceği gibi artımsal özelliklere de sahip olabilmektedir. Bu yeniliklerin en önemli amacı, mevcut pazardaki temel müşteri gruplarınca kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performans artışını sağlamaktır (Uzkurt, 2008: s.39).

Yenilikler kullanım alanlarına ve değişimin odak noktasına göre, ürün-hizmet, süreç ve pazarlama yenilikleri olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır.

Ürün-Hizmet yeniliği, pazarda mevcut olan ürün ve hizmetlerin özellikleri ve kullanım alanlarını dikkate alarak, bunlardan tamamen farklı ya da önemli ölçüde değiştirilmiş yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesidir. Bu yenilikler ürünle ilgili olduğunda ürün yeniliği, hizmetle ilgili olduğunda ise hizmet yeniliği olarak adlandırılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: s.134).

Süreç yeniliği, ürün ve hizmetlerin üretim öncesi, üretim esnası ve üretim sonrası süreçlerinde tedarik, dağıtım, verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla yapılan değişimleri kapsamaktadır. Bu kapsamda kurum mevcut üretim sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sisteminde belirli değişiklik veya düzeltmeler yaparak değişimi yaratabilmektedir. Böylece hammadde, zaman ve personel istihdamında tasarruf sağlanarak maliyetler azaltılabilmekte ve kalite iyileştirilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: s.134-136).

Pazarlama yenilikleri ise, pazarlama sürecinin tamamına ya da sürecin bazı aşamalarına yönelik olarak yapılan anlayış, uygulama ve süreçlere ilişkin yeniliklerdir. Pazarlama yenilikleri, müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde yeni bir teknik ya da aracın uygulanması şeklinde olabileceği gibi, yeni pazarlara girişte kurumun uygulayacağı yeni bir pazarlama stratejisi olarak da meydana gelmektedir. Yeniliklerin sosyal ve ekonomik değerinin artırılmasında, etkin pazarlama

stratejilerinin önemli olduğu düşünüldüğünde, bu yeniliklerin pazarlanmasında da yeniliklerin geliştirilmesi oldukça önemlidir (Uzkurt, 2008, s.40).

Yenilikler, teknoloji yoğunluğu ve teknolojiyle bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Teknolojik yenilikler, mevcut teknoloji ya da yeni geliştirilen tekniğe dayalı olarak ortaya çıkan ve önemli ölçüde teknolojik ağırlığa sahip yeniliklerdir. Bu yenilikler, bir ürünün tasarımında ve üretimde kullanılan yeni bir teknoloji olabildiği gibi hizmetlerin daha kolay bir şekilde hazırlanmasını ve sunulmasını sağlayacak bir teknoloji de olabilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: s.129).

Teknolojik olmayan yenilikler, geliştirilmesinde ve uygulanmasında büyük ölçüde teknolojiye bağlı olmayan yeniliklerdir. Bunlar, yeni bir örgütlenme biçimi, yönetim anlayışı ya da ücretlendirme sistemi olabileceği gibi ürün ve hizmetler için yeni bir pazarlama stratejisi, teknik ya da iletişim şekli olabilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: s.131).

Yenilikler, yarattıkları değişimin boyutuna göre toplumsal ve örgütsel yenilikler olarak iki gruba ayrılırlar.

Toplumsal yenilik, toplumun tamamı ya da belirli bir kısmının yaşamını kolaylaştıran ve etkileyen yeniliklerdir. Diğer yenilik türlerini de içine alarak kapsamlı bir yenilik olan toplumsal yenilik, sağlık, çevre, eğitim, istihdam, kamu hizmeti vb. alanlarda toplumun yaşamını kolaylaştırmak ya da hayat standardını artırmak amacıyla yeni bir ürün ya da hizmet geliştirme veya bunların sunuluş biçimlerinde yenilikler yapmadır. Vatandaşların bürokratik işlemlerini ya da hastane randevularını internet üzerinden yapabilmelerine olanak sağlayan e-devlet gibi uygulamalar toplumsal yeniliklerdir (Uzkurt, t.y.: s.22).

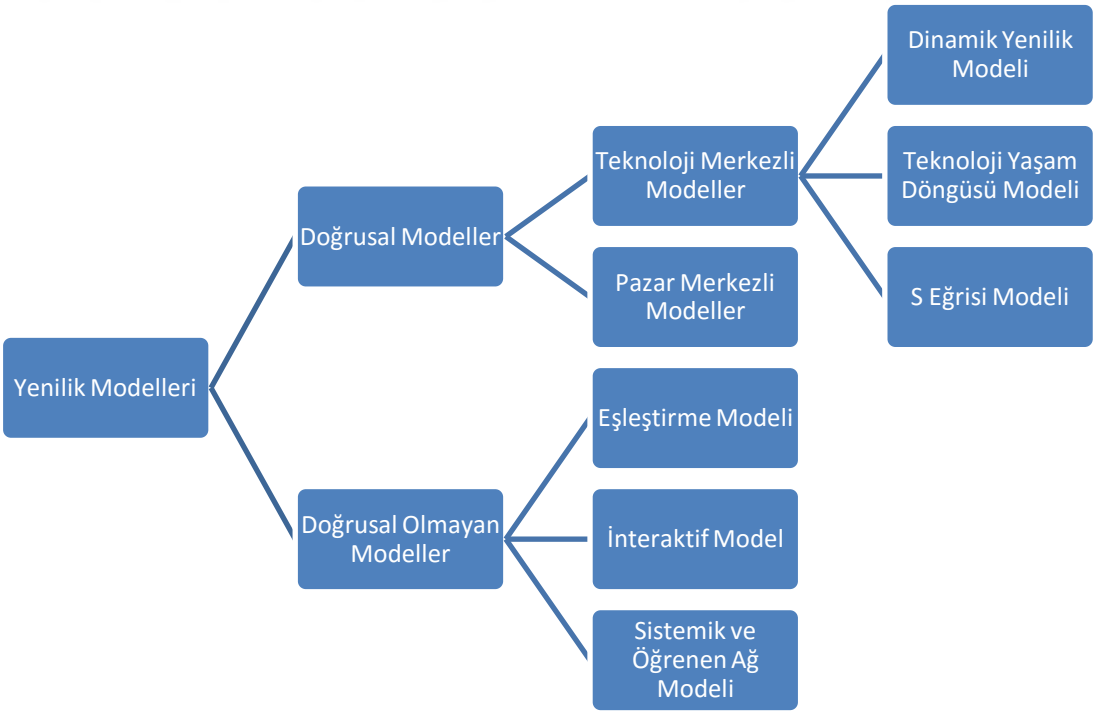
Örgütsel yenilikler, örgütlerin üretim, pazarlama ya da yönetim alanlarında yapmış oldukları yenilik süreçlerini kapsayan yeniliklerdir. Başka bir deyişle örgütlerin ürün-hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği vb. alanlarda

yaptıkları yeniliklerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan kapsayıcı yeniliklerdir. Bu açıdan örgütsel yenilik işletmelerin ekonomik uygulamalarında, örgütün içyapısı ve işleyişinde, paydaşlarla olan ilişkilerinde yeni bir yöntemin uygulanması şeklinde tanımlanabilmektedir (Oslo Manual, 2005; Luecke, 2008: s.67-70).

2.3. Yenilikle İlgili Modeller

Yenilik süreciyle ilgili çalışmalar İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra temellenmeye başlamıştır. Sosyo-ekonomik yapı, teknoloji, yönetim süreç ve şekillerindeki değişim ve gelişmeler ile toplumların iktisadi açıdan kalkınmalarında önemli bir rolü olan sistem yaklaşımının da etkisiyle yenilik modelleri üretilmiş ve yenilik süreci sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Bu bağlamda yenilik modelleriyle teknolojik değişme, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya çıkış aşamaları ile bu ürün, hizmet ve süreçlerin pazara sunulması çalışmaları betimlenmeye başlanmıştır (Efetürk, 2008: s.46; Erden, 2009: s.30).

Şekil 1: Yenilik Modelleri



Kaynak: Trott (2005), O'Sullivan ve Dooley (2009) ve Erdal (2008)'den Aktaran: Kılınç,2011:s.10.

Yenilik modelleri, (Şekil 1'de de gösterildiği gibi) yenilik sürecinin ilerleyişine bağlı olarak doğrusal ve doğrusal olmayan modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrusal modeller teknoloji ve pazar merkezli yenilik modellerinden oluşmakla birlikte, doğrusal olmayan modeller ise, eşleştirme modeli, interaktif (etkileşimli) model ile sistemik-öğrenen ağ modeli olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.3.1. Doğrusal Yenilik Modelleri

Teknoloji ve pazar merkezli yenilik modellerinden oluşan doğrusal modellerde, genel olarak yenilik süreci doğrusal bir çizgide ilerlemektedir. Doğrusal modellerden teknoloji merkezli model, bilim insanlarının yaptıkları keşiflerin teknolojinin yardımıyla yeni ürün fikirlerine dönüştüğü ve ürünün testi için prototiplerin hazırlandığı varsayımına dayanmaktadır. Genellikle teknoloji itme modeli olarak da nitelendirilen bu model, teknoloji odaklı model olmasından dolayı araştırma-geliştirme (AR-GE) çalışmaları sonucu ortaya çıkan fikirlerin imalat yoluyla ürüne dönüşmesini vurgulamaktadır. Bu yeni ürünler ise, pazarlama faaliyetleriyle tüketicilere ve potansiyel tüketicilere ulaştırılmaktadır.

Teknoloji merkezli yenilik modelleri; Utterback ve Abernathy, Tushman ve Rosenkopf ile Foster tarafından geliştirilmiştir. Dinamik yenilik modeli, teknoloji yaşam döngüsü modeli ve "S" eğrisi modeli şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Utterback ve Abernathy'nin 1978 yılında geliştirdiği *Dinamik Yenilik Modeli,* endüstride ya da endüstrideki kurumlarda yer alan ürün ve süreç yeniliğini dinamik süreçler olarak ele alıp değişim oranlarını açıklamaktadır (Işık ve Kılınç, 2011: s.22-23). Ürün yeniliği, pazardaki mevcut ürün ve hizmetlerin var olan özellikleri ve kullanım alanlarını dikkate alarak, bunlardan tamamen farklı ya da büyük ölçüde değiştirilmiş yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesini ifade etmektedir. Süreç yeniliği ise, ürün ve hizmetlerin üretim öncesi, üretim esnası ve üretim sonrası gibi süreçlerde tedarik, dağıtım, verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla yapılan değişimleri kapsamaktadır. Bu kapsamda kurum var olan üretim sistemini tamamen değiştirerek ya da sisteminde bazı değişiklik veya düzeltmeler yaparak değişimi yaratabilmektedir. Bu bağlamda dinamik yenilik modelinde, dinamik süreci

betimleyen teknoloji dönüşüm sürecinin, yenilik oranı ile ilişkilendirilerek ürün, süreç, rekabet ve örgütsel bağlamda temellendirildiği görülmektedir (Uzkurt, 2008: s.40).

Tushman ve Rosenkopf'un *Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli*, endüstriyel değişimin sürükleyicisi olan teknolojinin, değişime cevap verebilmesi için girişimcilere araç sağlaması ve rekabet avantajı elde etme fırsatı vermesi vurgulanmaktadır. Girişimciler yeni ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili rekabet avantajı elde etmek ya da yeni fırsatlar ortaya çıkarmak için, teknolojik ve bilimsel buluşları kabullenme ve uygulama yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla bu durum sektör için yeni endüstriyel standartların oluşumunu sağlamakta ve rekabet gücü elde etmek isteyen kurumların bu standartlara sahip olabilmesinde yol gösterici olmaktadır. Sonuç olarak yenilikçi kurumlar, rekabet avantajı elde etmek amacıyla sürekli bir şekilde yenilikçi faaliyetlerde bulunmak ya da teknolojik gelişmeleri sağlamak durumunda kalmaktadır (Lowe ve Marriott, 2006: s.73; Uzkurt, t.y.: s.41).

*"S" Eğrisi Modeli*nde Foster, süreksiz bir yenilikle başlayan yenilik döngüsünden bahsetmektedir. Bu döngüde yatay ve dikey eksenler bulunmaktadır. Dikey eksen, yeniliğe adapte olanların kümülatif sayısını vermekte, yatay eksende ise zaman yer almaktadır. Döngüde bulunan üç büküm noktası "S" eğrisini dört farklı segmente bölmektedir. Buna göre, ilk büküm noktası, zaman içerisinde yeniliğin ticari değerini gören girişimcileri temsil ederken, ikinci büküm noktası, ürünle ilgili standart ya da baskın tasarım ortaya çıktığı zaman oluşmaktadır. Üçüncü büküm noktası ise, kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ya da daha az performans artışı beklendiği zaman meydana gelmektedir. Her aşaması farklı özelliklere sahip olan S eğrisinde yenilikler süreksizdir. Yani yeniliğin başarılı olması, sonraki aşamalarda ilerleme kaydedilmesine ve yeniliklerin kademeli bir şekilde oluşmasına katkı sağlamaktadır (Luecke, 2008: s. 20-23).

Teknoloji merkezli yenilik modelleriyle ortaya çıkan ürünlerin pazara sunulması ihtiyacı 1970'li yıllarda *pazar odaklı modeller*in temelini oluşturmuştur. Bu yıllardan itibaren yenilik sürecinde piyasanın önemli bir rol oynamaya başlaması, ikinci doğrusal model olan pazar çekme modelinin gelişmesini sağlamıştır. Bu

model, müşteri ihtiyacını odak alan bir modeldir. Modele göre, müşteriler ile yakın ilişki kurulması ve onların fikirlerine önem verilmesiyle pazarlama süreçlerinin yönlendirilmesi vurgulanmaktadır.

2.3.2. Doğrusal Olmayan Yenilik Modelleri

Doğrusal olmayan modeller ise, eşleştirme modeli, interaktif (etkileşimli) model ile sistemik-öğrenen ağ modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eşleştirme Modeli, 1980'li yılların başlarında etkin olan bu modele göre yenilikler, pazar ihtiyaçlarıyla teknolojik gelişmelerin birleştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Üçüncü Kuşak Yenilik Modelleri olarak da anılan bu modele göre yenilikler, teknoloji itme ve pazar çekme modellerinde eşleştirme yapılması ve bu modellerin birleştirilmesi ile oluşmuştur. Eşleştirme modelinde, pazarlama ve Ar-Ge faaliyetlerinin dengeli bir rol oynadığı görülmektedir (Uzkurt, t.y.: s43).

İnteraktif (Etkileşimli) Modeller, 1980'li yıllardaki ekonomik canlanma döneminde geliştirilmiştir. Dördüncü Kuşak Yenilik Modelleri olarak anılan bu modeller, ortaya çıktığı dönemde egemen olan Japon endüstrisinin uygulamalarından etkilenmiştir. Bu durum, yenilik süreçlerinin yönetimi konusunda tümleştirme ile paralel gelişmeye odaklanan bir modelin ortaya çıkmasına ve böylece organizasyonel faaliyetlerin değiştirilmesine yol açmıştır. Modele göre, yenilik yönetimi, yenilikçi faaliyetlerin artırılabilmesi için sürecin işleyişini olumsuz olarak etkileyen sorunların giderilmesini kapsayan, yenilik sürecinin etkinliğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu model aynı zamanda yenilik sürecine bütünsel açıdan yaklaşmakta ve süreçte sistemden kaynaklanan etkileri belirlemektedir (Uzkurt, t.y.: s43).

İnteraktif model, yenilik süreçleri arasındaki bütünleştirmeyi ve bilgiye dayalı etkileşimi artırmaktadır. Bu modelin yenilik yönetim sürecine önemli katkıları bulunmaktadır. Bu katkılar; yenilik süresi boyunca kurum içi ve kurum dışı paydaşlar arasındaki entegrasyonun artırılması, benzer/kesişen faaliyet ilişkilerinin sebep olduğu karmaşıklığın tanınması ve süre giden öğrenme süreci aracılığıyla yenilik sürecinin etkinliğinin artırılmasıdır (O'Sullivan ve Dooley, 2009: s.49-50).

Sistemik ve Öğrenen Ağ Modeli, beşinci kuşak yenilik modeli olarak da anılan bu modelde, ağ tabanlı sistem, sistem entegrasyonu ve iletişim altyapısına daha fazla odaklanma söz konusudur. İnternetin, küreselleşmenin ve açık yenilik kavramlarının ortaya çıkışıyla birlikte önem kazanan beşinci kuşak yenilik modeli, hem yenilik sürecinin sistematik doğasını göstermekte, hem de çift yönlü iletişim ve geri besleme döngüsüyle sürecin karmaşıklığını yansıtmaktadır (O'Sullivan ve Dooley,2009:s.51).

2.4. Yenilik Anlayış ve Uygulamaları

Günümüzün modern yenilik anlayışıyla ilgili çalışmaların, özellikle 1980'li yıllardan itibaren ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu süreçte; açık-kapalı yenilik, toplumsal yenilik, yeniliğin demokratikleştirilmesi, yenilikçi girişimcilik ve tüketici yenilikçiliği gibi modern yenilik anlayış ve uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Açık-Kapalı Yenilik Anlayışı: Örgütlerde açık ve kapalı yenilik anlayışları, yenilik modellerinin ortak özellikleri ve örgütlerin çevreyle ilişkisi bakımından ele alınmaktadır. Buna göre, yenilik modellerinden doğrusal modeller ve doğrusal olmayan eşleştirme modellerinin örgüt içerisinde konumlanması ve dış çevreyle ilişkisinin sınırlı olması sebebiyle yenilik anlayışının (dışa) kapalı olduğu söylenebilmektedir. Benzer şekilde, doğrusal olmayan interaktif ve sistemik-öğrenen ağ modellerinin ise etkileşime ve işbirliğine açık yapıları olması sebebiyle yenilik anlayışlarının (dışa) açık olduğu ifade edilmektedir (Uzkurt, 2008: s.59-60).

Klasik yenilik modellerine baktığımızda, kapalı yenilik modelinin temel alındığı yani kurumların yenilik için gerekli olan fikirleri kendilerinin ürettiği ve geliştirdiği görülmektedir. Bu fikirlerin yeniliğe dönüşmesi için gerekli olan finans, teknoloji ve pazarlama gibi faaliyetler de kurumların kendileri tarafından yapılmaktadır. Chesbrough'un (2003) kapalı yenilik olarak adlandırdığı bu yaklaşımda, kurumlar tarafından başkalarının fikirlerine kalite ve kapasite açısından güvenilmediği için, yenilik sürecinin bazı aşamalarında dışarıyla bağlantı kurmak veya fikir alışverişinde bulunmak söz konusu değildir. Bu nedenle klasik yönetim anlayışlarında egemen olan görüş, kurumların yenilikleri kendi kendisine yapması olmuştur (Uzkurt,2008:s.59-60).

Açık yenilik ise, 20. yüzyılın sonlarından itibaren gelişmeye başlamıştır. Bilgi ve teknolojide yaşanan değişimlerle deneyimli ve yetenekli insanların artması, özel teşebbüs sermayelerindeki artış, birçok ürün ve hizmetin pazara ulaşma süresinin kısalması, müşteriler ve üreticilerin bilgi birikiminin artması ve işletmelerin bu bilgi birikiminden fayda sağlama yeteneğini geliştirmeleri kapalı yeniliğin yerine açık yenilik yaklaşımının benimsenmesini sağlamıştır.

Açık yenilik, örgütlerin, kurum içi fikirlerin yanı sıra, kurum dışı fikirleri dikkate alması ve pazar için iç ve dış yöntemler kullanması gerektiğini varsayan bir paradigmadır. Bu yaklaşıma göre, kurum içi ve kurum dışı fikirler kullanılarak artı değer oluşturmak amacıyla iş modeli geliştirilmektedir. Örneğin, Procter&Gamble (P&G) şirketi, açık yenilik modelini uygulayarak önemli bir başarı kaydetmiştir. Kurum içindeki Ar-Ge merkezinin birçok fonksiyonunu kaldırıp, üniversitelerden, yan sanayilerden ve kurum dışı mucitlerden fikir toplayarak, karşılığında ödül ve belli oranda pay vermek gibi mükâfatlarla süreci devam ettirmiştir. P&G bu sayede, yeni ürün fikirlerinin oranlarını 10 yıl içerisinde %5'lerden %50'lere kadar artırmıştır (Uzkurt, t.y.:s.49; Arslan, 2009).

Toplumsal Yenilik: Toplum içinde bulunan bireylerin hayat standartlarını yükseltmek amacıyla insanların sosyal etkileşimlerini de artıracak yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasıdır. Toplumsal yenilik sürecinde, toplumsal organizasyon veya toplumsal ilişkiyle ilgili yeni fikirlerin gelişmesi, çeşitli toplumsal kuruluşların oluşması, kamuyla ilgili yeni fikirlerin oluşması ya da yeni toplumsal hareketlerin gelişmesi söz konusudur. Ayrıca toplumsal yenilik, kolektif bir çalışma yapısı için yeni süreç ve prosedürlerin oluşmasını, yeni toplumsal uygulamaların ortaya konulmasını veya yeni iş uygulamalarının gelişmesini içermektedir (Mumford, 2002: s.253). Örneğin, sınır tanımayan doktorlar, çağrı merkezleri, yardım kampanyaları, Wikipedia, açık üniversite, ücretsiz e-kitap, mikro kredi, kooperatifler, çevreye duyarlı konutlar ve arabalar, güneş ve rüzgar enerji sistemleri ve çeşitli toplumsal konuların tartışıldığı meclisler veya toplantılar toplumsal yeniliğin tüm bu yönleriyle hayatın içinde olduğunun göstergesidir.

Yeniliğin Demokratikleştirilmesi: Bireylerin, kullandıkları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecine nasıl dahil olduklarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Hippel (2005), bir ürünün ya da hizmetin başlıca kullanıcılarının, kullandıkları ürünlere veya hizmetlere ilişkin yeni tasarımlar geliştirerek ürünün/hizmetin fonksiyonelliğini artıracak değişiklikler yaptığını ve bu değişiklikleri de bir bedel istemeden paylaştıklarını belirtmektedir. Değişikliklerin paylaşılması ile ürünü veya hizmeti kullanan diğer kullanıcılar da bu değişiklikleri benimseyip kullanma eğilimi göstermektedir.

Hippel'in aktardığı bu durum, aslında Toffler'ın "prosumer" kavramı ile "kitlesel bireyselleştirme" kavramlarını da betimlemektedir. Producer (üretici) ve consumer (tüketici) kelimelerinin birleştirilmesinden türettiği "prosumer–üretüketici" kavramını, tükettiği bazı ürün ve hizmetleri kendisi üreten kişi olarak tanımlayan Toffler (2008: s.335-362), üretüketici olmanın temelinde kullanım için üretimin bulunduğunu söylemektedir. Böylece insanlar kullanım için ürettiğinde, üretim ve tüketim aynı kişide birleşmektedir. Toplumlarda, üretüketicilerin sayısının her geçen gün artması "kitlesel bireyselleştirme" olgusunu da ön plana çıkarmıştır. Kitlesel bireyselleştirmede, tüketici ürünün oluşturulması ya da tasarım aşamasında sürece katılmaktadır (Piller, Moeslein, Stotko, 2004: s.435).

Yeniliğin demokratikleştirilmesinde olduğu gibi, kendi ürettiğini tüketen bireyler, kitlesel bireyselleştirme ile tükettikleri bu ürünlerin tasarım ve üretim aşamalarında aktif rol almaktadır. Günümüzde de pek çok marka, üretüketicilerle bu anlamda farklı çalışmalar yürütmüş ya da yürütmektedir. Örneğin Procter & Gamble, ürünlerinin geliştirilmesinde üretüketicilerle birlikte çalışmaktadır. Levi's ünlü Engineered Jeans'lerini Londra, Milan ve Paris'teki moda meraklısı gençlerle birlikte geliştirmiştir. Adidas "miteam.adidas.com", Nike ise NikeID adı altındaki İnternet siteleri ve uygulamalarıyla, tüketicilerinin kendi tasarladıkları ayakkabı ve diğer ürünleri üretmelerine imkan tanımaktadır (Sayımer, 2008, s.185).

Bu bağlamda yeniliğin demokratikleştirilmesine imkan tanıyan kullanıcı odaklı yenilik sistemlerinin, günümüzde üretici odaklı yenilik sistemlerinden daha etkili

olduğu, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle bu etkinin ve önemin daha da artacağı söylenebilmektedir.

Yenilikçi Girişimcilik: Tüm ekonomiye yarar sağlamak amacıyla kurumlar için yeni iş fırsatları oluşturma, kazançları artırma ve yeni yatırımlar için potansiyel yaratmaktır. Başka bir ifadeyle, yeni ürünler, hizmetler ve iş uygulamaları icat ederek bunların ticarileştirilmesi, böylece yeni iş fırsatları, artan kazanç ve yeni yatırımlar elde edilmesidir. Ekonomiye etki eden yenilikçi girişimcilik, bunu toplam düzey, tüketici düzeyi ve şirket düzeyi olmak üzere 3 düzeyde gerçekleştirmektedir. Toplam düzeyde yenilikçi girişimcilik, yeni iş fırsatları ortaya çıkarma, geliri artırma ve yeni yatırımlar için potansiyel oluşturma yoluyla tüm ekonomiye fayda sağlamaktadır. Bu durum büyüme oranı yüksek olan şirketlerin, yeni iş olanaklarını en fazla artıran yenilikçi şirketler olmasında da görülmektedir. Tüketici düzeyinde yenilikçi girişimcilik, tüketiciler için maliyeti daha düşük ürünler veya hizmetler geliştirilmesi veya bunların katma değerleridir. Şirket düzeyinde ise yenilikçi girişimcilik, yeni ürünlerin maliyet avantajlarından yararlanarak yenilikçi olmayan diğer şirketlerden daha başarılı olunması, aynı zamanda ortaya çıkan yeniliklerin daha kolay benimsenebilmesidir (Uzkurt, t.y.: s52-54).

Tüketici Yenilikçiliği: Şirketlerin yeni ürünler veya hizmetler geliştirebilme yeteneğidir. Şirket yenilikçiliği olarak adlandırılmakta ve şirketin uzun dönemde varlığını sürdürmesi için kritik bir faktör olarak görülmektedir. Şirket tarafından geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin başarısı, bu ürün ve hizmetlerin hedeflenen pazarda müşteriler tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin pazarda fark edilmesi, denenmesi ve kullanılması ise, tüketiciler arasında farklılık göstermektedir. Bazı tüketiciler yeni ürün ve hizmetleri hemen benimseyerek denemek istemekte; bazıları ise, eski tüketim alışkanlıklarını sürdürmektedir. Bu durumda tüketici yenilikçiliği, yeni ürün ve hizmetlerin diğer tüketicilere göre daha çabuk ve daha çok satın alma eğilimi göstermesi olarak adlandırılmaktadır. Bu durum aynı zamanda yeni bir ürünü erken satın alan tüketici davranışı olarak da yorumlanabilmektedir (Özer vd., 2009: s.38).

2.5. Yenilik Kaynakları

Günümüzde işletmelerin en önemli stratejik kararlarından biri, yenilik yaratma süreçlerinin sürekliliğini sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin bu stratejik kararlarında ise en önemli unsur kurum içi ve/veya kurum dışı kaynakların yenilik yaratmada nasıl kullanılacağıdır. Peter F. Drucker, yenilik kaynaklarını içsel ve dışsal kaynaklar olarak açıklamaktadır.

2.5.1. İçsel Yenilik Kaynakları

Kurumların kendi yapısından ve işleyişinden kaynaklanan içsel yenilik kaynakları, kurumların sahip oldukları bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri ile yaptığı yatırımlar, araştırma-geliştirme çalışmaları, sektörel tecrübesi ve yeni teknolojileri benimseme derecesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin doğrudan gözlenmesi mümkün olmadığı için bu faktörlerin çıktılarından yararlanılarak işletmelerin yenilik kapasitesi ölçülebilmektedir. Drucker, kurumların içsel yenilik kaynaklarını; beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler olmak üzere 4 başlık altında açıklamaktadır.

Beklenmedik Gelişmeler, kurumların içinde veya dışında gerçekleşen beklenilmeyen bir başarı, başarısızlık, kriz veya bir olay olarak işletmeler için yenilik fırsatları sunabilmesidir. Beklenilmeyen başarılar kurumlar için potansiyel yenilik alanı olarak kendini gösterirken, benzer şekilde beklenmedik başarısızlıklar da fırsat alanları olarak gelişebilmekte ve daha sonraki dönemlerde kurumun başarısının temel kaynağı olabilmektedir. Ford'un yıllar önce Edsel adlı modelinde yaşadığı başarısızlığın ardından pazarın yaşan tarzlarına göre bölümlendiğini öğrenmesiyle, şirkete belli bir kişilik kazandıran ve şirketi tekrar sektörün lideri haline getiren Mustang'ı üretmesi, beklenmedik gelişmelere örnek olarak gösterilebilmektedir (Aluftekin, t.y.: s.102).

Uyumsuzluklar, olması gerekli durum ile var olan durum arasındaki farklılık olarak tanımlanmaktadır. Mevcut bir pazardaki şirketin stratejileri ile tüketicilerin beklentileri veya ekonomik gerçekler arasında uyumsuzluklar olabilmektedir. Bu uyumsuzluklar genellikle kurumların kendilerini yenilememiş olmasından

kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda bu uyumsuzlukları giderecek yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Southwest veya Pegasus gibi havayolu şirketleri birçok havayolunun fark edemediği basit verimlilik problemlerine çözüm bularak konforsuz fakat ucuz havayolu fikrini geliştirmiştir. Bu sayede Southwest veya Pegasus, diğer havayollarının göz ardı ettiği müşteri kitlesini kazanmış ve havayolu pazarını genişleterek tüm dünyadaki en karlı havayolu şirketlerinden olmayı başarmıştır (Aluftekin, t.y.: s.103).

Süreç İhtiyaçları, yeniliklere kaynaklık eden, birim başına üretim veya teslimatla ilgili maliyetleri azaltmak, ürün ve hizmetleri iyileştirmek veya kalitesini artırmak amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsayan ihtiyaçlardır. Kurumlar için süreç ihtiyaçlarını fark etmenin en iyi yolu kullanıcıların davranışlarını ve problemlerini incelemektir. Böylece ürün veya hizmetlerin kalitesinde iyileştirmeler yapılabilmekte ya da beklentilere göre yeniliklere gidilebilmektedir.

Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişiklikler de, içsel yenilik kaynakları olarak yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli olan ortamı yaratmaktadır. Bu değişiklikler daha çok tüketicilerin tercihlerindeki değerlerin veya zevklerin değişiminden kaynaklanmaktadır. Kurumların içinde bulundukları sektörün zaman içerisinde beklenmedik değişimler ile karşı karşıya kalacağını her zaman bilmeleri gerekmektedir. Bu noktada kurumların değişimleri nasıl algıladığı bu değişimlere vereceği yanıtı etkilemesi açısından önemlidir. Değişimi tehdit olarak gören örgütler, aşırı tepki verme veya çok fazla kaynağı çok hızlı bir biçimde kullanma eğilimi göstermektedir. Değişimi fırsat olarak gören örgütler ise, kaynak kullanımında yetersiz kalabilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin değişimi şekillendirmeleri uygulayacakları stratejiye bağlıdır. Örneğin, Japon otomobil firmaları, artan benzin fiyatları karşısında değişen tüketici tercihlerini göz önünde bulundurarak yakıt tasarrufu sağlayan daha küçük otomobiller üretmeye başlamış ve böylece dünya pazarlarında Japon arabalarının payı büyük ölçüde artmıştır (Aluftekin, t.y.: s.104).

2.5.2. Dışsal Yenilik Kaynakları

Dışsal yenilik kaynakları ise, kurumların sosyal ve kültürel çevresinde meydana gelen demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi kaynaklarıdır.

Demografik Değişiklikler, günümüz rekabet koşullarında yenilik fırsatı sunan en güvenilir kaynaklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi için nüfus yapısındaki değişiklikleri izleyerek bu değişimlerin anlamını çok iyi yorumlayabilmesi gerekmektedir. Çünkü nüfusta yaşanan değişimler süreklilik döngüsü içinde yeni ihtiyaçlar doğurmakta, bu ihtiyaçlar da yenilikleri tetikleyebilmektedir. Günümüzde değişen nüfus yapısını düşündüğümüzde gençler için eğitim, moda, iletişim teknolojileri ve yaşam tarzında, yaşlılar için ise sağlık, güvenlik ve turizm alanlarında yenilik fırsatlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Algılama Değişiklikleri, duyularımızla elde edilen her türlü bilginin beynimizde şekillenmesi ve görünüm kazanmasıyla, durumun gerçek olarak değil, yorumlanarak kaydedilmesi olarak ifade edilen algılamada yaşanan değişimlerdir. Bireylerin kurumu ilgilendiren durumlar ya da konularla ilgili algılarında yaşanan değişimlerin bilinmesi ve analiz edilmesi yeniliklerin ortaya çıkması için belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler için yenilik yaratmanın bir diğer yolu da sosyo-ekonomik, politik, teknolojik, kültürel, demografik gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak gerçekleşen değişimlerin yarattığı algı değişikliklerini kullanarak yeni ve farklı ürün ya da hizmet yaratmaktır. Bu noktada örgütlerin demografik değerler gibi toplumsal algı ve değerlerin de sürekli değiştiğinin bilincinde olması ve bu değişimleri çok iyi takip etmesi gerekmektedir (Aluftekin, t.y.: s.105).

Yeni Bilgi Kaynakları, bilgiye dayalı yeniliklerin kaynağıdır ve yeniliklerin ortaya çıkmasında örgütler için önemli bir faktördür. Ancak yeni bilgi kaynakları diğer yenilik kaynaklarından daha uzun geliştirme süresine sahip olması ve öngörülebilirlikleri açısından farklılık taşımaktadır. Başka bir deyişle bilgi kaynaklarının ortaya çıkması, teknolojilere uygulanması ve bu teknolojinin ürün,

süreç ya da hizmet olarak pazarda yer alması arasında oldukça uzun bir zaman aralığı vardır. Örneğin, 1930 yılında patenti alınan jet motorlarının ilk test aşaması 1941 yılında askeri uçaklarda yapılmış, ilk ticari uçakta ise 1952 yılında kullanılmaya başlamıştır (Aluftekin, t.y.: s.105).

Yenilik fırsatı olarak tanımlanan örgütlerin içsel ve dışsal kaynaklarının yanında, paydaşlarla kurulan diyalogların da yenilik sürecinde önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Hart ve Sharma, 2004). Yenilik sürecinde paydaşlarla kurulan ilişkiler sürdürülebilir yenilik sağlama açısından bilgiye ulaşma, bilgiyi aktarma ve yenilikçi fikirlere imkan tanımaktadır (Ayuso vd., 2006). Kurumlar paydaşları ile kurdukları diyaloglar sayesinde, paydaşlardan ihtiyaç duydukları bilgileri temin edebilmekte, temin edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ile yeni ürünler, hizmetler, süreç ve stratejiler geliştirilmektedir. Bu da, kurumlarda sürdürülebilir yenilik yapılmasını sağlamaktadır (Dönmez ve Çevik, 2010). Kurumlar için yenilik fırsatı yaratabilecek paydaşlar ve bu paydaşlarla ilgili yenilik süreçleri için dört temel yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; pazar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakipler ve tedarikçiler ile örgütün durumsal kaynaklarıdır.

Pazarlar ve Müşteriler: Örgütlerin paydaşlarından biri de müşterilerdir. Örgütler için yenilik yaratma sürecinde müşterilerle işbirliği yapılması ve böylece pazarın analiz edilmesi önemlidir. Bu noktada müşteriyle etkileşime dayalı işbirliğinin sağlanmasında iş süreçlerinin müşteriye göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Bueren vd., 2004). Çünkü müşterilerden elde edilen bilgiler ürün ya da süreç yeniliklerini farklı şekilde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda müşteriler, kullanıcı gereksinimlerini açıklayan tamamlayıcı ve örtük bilgi sağlayarak, yeni ve değişen müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgi sağlayarak, aynı kullanıcı topluluğunun yer aldığı pazarda diğer firmaların yaptığı yenilikler ile ilgili bilgi sağlayarak ürün ya da süreç yeniliklerini etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, pazarda meydana gelen her türlü değişiklik ve müşterilerin geri bildirimleri işletmeler için yenilik yaratma sürecinde en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak ön plana çıkmaktadır (Aluftekin, t.y.: s.107).

Yenilik Toplulukları: Topluluk, nitelikleri bakımından bir bütün oluşturan kimselerin hepsi, aynı yerde bulunan insan kalabalığı ya da ortak bir ilgisi olan kişilerin bir araya gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yeniliklerin kaynağını oluşturan topluluklar, eğilimleri takip eden, uygulayan, fikirleri yayan, şüpheci ve katılımcı özellikler taşımaktadır (Aluftekin, t.y.: s.107). Günümüzde İnternetin ve sosyal medyanın gelişmesi ile yeni bir şekil kazanan topluluklar sayesinde yeniliğin kaynağını oluşturan bilgiler kolaylıkla üretilmekte, paylaşılmakta ve yayılmaktadır

Yenilik topluluklarının farklı oluşumlar ve farklı amaçlar doğrultusunda yapılandığı görülmektedir. Bu kapsamda yenilik toplulukları; pazara yönelik yenilik toplulukları, rekabete dayalı yenilik toplulukları ve B2C yenilik toplulukları olarak sınıflandırılmaktadır.

Pazara yönelik yenilik toplulukları, İnternet tabanlı platformlarda oluşturulan topluluklardır. Bu toplulukların amacı, kurumlarla ve fikri olan bireyleri bir araya getirerek, bireylerin platforma üye olan kurumların sunduğu problemlere yeni fikirler üreterek çözüm önerisi sunmalarını sağlamaktadır. Örneğin innocentive.com sitesi yaklaşık 145,000 üyesi ile kurumların belirttikleri problemlere çözüm önerisi şeklinde katkı sağlayan topluluk üyelerinden en iyi çözümü sunanı para ile ödüllendirmektedir (Aluftekin, t.y.: s.108).

Rekabete dayalı yenilik toplulukları, kurumların bir problemi ya da fikri üzerinde çalışmaktadır. Burada verilen mesaj "ödül kazanmak için çözmeniz gereken problem ya da tasarlamanız, yaratmanız gereken yeni fikir" şeklindedir. Örneğin, Amerikan video kiralama şirketi olan Netflix sahip olduğu video tavsiye motorunu %10 oranında geliştiren kişiye 1 milyon ABD doları teklif etmiştir (Aluftekin, t.y.: s.108).

B2C (Business to Customer) yenilik toplulukları ise, yenilik süreçlerini kurumdan tüketiciye taşıyan ve web üzerinden müşterilerini kurumun performansını yenilikçi fikirler ile geliştirmeye yönlendiren topluluklardır. Starbucks'ın mystarbuckssidea.com ve Dell firmasının "Fikir fırtınası" toplulukları bu topluluklara örnek olarak gösterilebilmektedir. MyStarbucks.com İnternet üzerinden geliştirdiği

çevrimiçi öneri kutusu ile müşterilerin önerilerini, tercihlerini ve yeni fikirlerini belirlemekte ve aynı zamanda müşteriler kutuya gönderilen farklı fikirleri ve önerileri oylayabilmektedir (Aluftekin, t.y.: s.108).

Rakipler ve Tedarikçiler: Kurumların önemli paydaş gruplarından biri olarak yenilik yaratma sürecinde önemli bir bilgi kaynağıdır. Günümüzde, ürün veya süreç yeniliklerinde tedarikçiler ile kurulan işbirliği işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Tedarikçiler herhangi bir ön bilgi ya da talep olmadan kurumların yenilikçi olmasına yardım edebilmekte hatta onları yenilik yapma konusunda zorlayabilmektedir. Ayrıca tedarikçiler kuruma yeni bir malzeme, donanım veya hammadde sağlayarak kurumun yapacağı ürün yeniliğine de katkıda bulunabilmektedir. Tedarikçiler özellikle ürün, süreç ve hizmet yeniliklerinde kurumların sahip oldukları yenilik sistemlerini olumlu yönde etkileyen önemli yenilik kaynaklarıdır. Kurumlar için yenilik yaratma sürecinde fayda sağlayabilecek bir diğer dış kaynak da rakiplerdir. Rakip kurumlardan elde edilen bilgiler pazara erişim ve yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesi için kullanılabilmektedir. Bu noktada kullanılan bilgiler rakibin örtük bilgisinin alınması ya da kurumun yenilik sürecine adapte edilmesi ya da bu bilginin teknolojik gelişmelere uyarlanarak yeni ürünün tasarım ve pazara giriş sürecini kısaltması için kullanılabilmektedir. (Aluftekin, t.y.: s.109).

Durumsal Kaynaklar: Kurumların mevcut durumuyla ilgili özelliklerin veya problemlerin yenilik yaratma sürecinde önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmesidir. Durumsal kaynaklar, kurumun örgütsel yapısı ve koşulları, çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi, teknolojik alt yapısı ve personelinin sosyo-kültürel özelliklerinin birlikte ele alınıp değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurumların yenilik stratejileri de taleplerde, arz kaynaklarında görülen değişmelere, ekonomik durumlardaki dalgalanmalara, teknolojideki yeni gelişmelere ve rakip kurumların davranışlarına gösterilen tepkiler şeklindedir. Dolayısıyla çevresel faktörler olarak değerlendirilebilecek olan durumsal kaynaklar kurumun yenilik stratejilerini belirlerken değişen nüfus, gelir, teknolojinin yarattığı ihtiyaç ve fırsatların değerlendirilmesini gerektirmektedir (Aluftekin, t.y.: s.110).

2.6. Yenilik Stratejileri

Küreselleşme ile birlikte yoğun bir rekabet ortamına maruz kalan kurumlar, bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik yönetim kapsamında belirleyecekleri birçok strateji bulunmaktadır. Bu stratejilerin en önemlisi, yenilik stratejileri belirleyerek bu stratejileri uygulamaktır. Yenilik stratejilerini fark etmek her zaman kolay olmasa da, kurumlar yenilik stratejilerinden sadece birini seçebilmekte ya da faaliyette bulunduğu sektörlerde farklı stratejiler uygulayabilmektedir. Aynı zamanda kurumlar, değişen iç ve dış çevre koşullarına göre yenilik stratejilerini değiştirebilmekte ya da yeni koşullara adapte edebilmektedir. Kurumların yenilik stratejilerini belirlemesinde finansal ve insan kaynakları, yönetim felsefesi, örgüt kültürü ve izlediği strateji ile dış çevre faktörleri etkili olmaktadır (Uzkurt, 2008: s.78).

Genel olarak kaynaklarına, geçmişlerine ve yönetim tutumlarına bağlı olarak kurumların izleyebilecekleri çeşitli yenilik stratejiler bulunmaktadır. Bunlar; saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleyen yenilik stratejisidir.

Saldırgan Yenilik Stratejisi, pazar liderliğini ele geçirmek isteyen kurumlarda görülmektedir. Bu stratejinin amacı, yenilikleri rakiplerden önce ve en iyi şekilde pazara sürerek lider olmanın getireceği faydalardan yararlanmaktır. Ancak, bu stratejiyi uygulayan kurumların AR-GE faaliyetlerine büyük ölçüde kaynak aktarması, hatta bazı durumlarda kurum kaynakları yetersiz kaldığında dışarıdan destek alması gerekmektedir. Saldırgan yenilik stratejisinin başarılı olabilmesi için Ar-Ge faaliyetlerinin yanında, yeniliğin pazarda kabul edilmesi ve kuruma kâr getirmesi için kurumun üretim ve satış faaliyetlerinin de kuvvetlendirilmesi gerekmektedir.

Savunmaya Yönelik Yenilik Stratejisi, pazara ilk olarak giren kurumların tecrübelerinden yararlanmak ve onların yaptıkları hataları yapmamak isteyen yeni kurumların tercihi ettiği bir stratejidir. Kurumların bu stratejide başarılı olabilmesi

için ürün veya hizmetlerinde farklılıklar yaratabilecek bilgi ve beceriye sahip olması ya da bu bilgileri edinmesi gerekmektedir.

Taklitçi Yenilik Stratejisini izleyen kurumlar genellikle diğer kurumların yeniliklerini belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgilerini kullanıp taklit etmeye çalışmaktadır. Böylece yenilik için gerekli emek, bilgi ve zamandan kâr elde ederek, genel giderlerini daha düşük tutabilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür kurumlar maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü ya da hizmeti daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir.

*Bağımlı Yenilik Stratejisi*nde ise kurum, güçlü bir kuruma bağlı alt bir kuruluş rolünü benimsenerek, bu güçlü kurumun yenilik stratejisinden yararlanılmaktadır. Bağımlı kurum, bağlı olduğu güçlü kurumdan belirgin bir istek gelmedikçe ürün ve hizmetlerinde değişim girişiminde bulunmaz. Bağımlı kurumlar, genellikle ürün tasarımında ve AR-GE çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun kurumlardır.

Geleneksel Yenilik Stratejileri: Durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan kurumlar tarafından uygulanan stratejilerdir. Dışarıdan kaynaklanan değişim taleplerinin az olması ve rakip kurumları herhangi bir değişime zorlamaması nedeniyle yenilik gereksinimi son derece az olan bu pazarda, daha çok ender bulunan ve emek yoğun şekilde ürünlerin ortaya konulduğu alanlarda (halı dokumacılığı, zanaatkarlık vb.) geleneksel yenilik stratejileri var olmaktadır.

Fırsatçı Yenilik Stratejileri: Pazarda görülen eksiklik ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünülmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün ya da hizmet sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür strateji izleyen kurumlarda girişimcilik ve yaratıcılık yüksektir. Böylece yüksek risk ve maliyet taşıyan AR-GE faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli kârlar elde edilebilmektedir.

3. YÖNETİM ANLAYIŞINDA YARATICILIK VE YENİLİK

Değişim sürecinin karmaşık yapısı, örgütlerin çevresel koşullarını tanımlayan değişkenler üzerinde de farklılaşmalara neden olmakta ve buna uyum sağlamak zorunda olan örgütleri anlayış ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişimler örgütleri esneklik, yaratıcılık, yenilik(çilik), stratejik düşünme ve davranma gibi konularda bilgi ve becerilerini geliştirme baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu baskı örgütlerde değişim mühendisliği, stratejik yönetim, yenilik yönetimi, toplam kalite yönetimi, sinerjik yönetim, insan mühendisliği vb. gibi yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu yönetim anlayışlarının ortak noktası ise yaratıcı ve yenilikçi bakış açılarına sahip olmalarıdır. Yönetim anlayışının yaratıcı ve yenilikçi olması, örgütsel yaratıcılık ve yenilik kavramlarını betimlemektedir.

3.1. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik, örgütün değişimlere ve yeniliklere açık kültürü, yönetim felsefesi ve anlayışı temelinde şekillenmekte; örgütlere rekabet üstünlüğü, maliyetlerde düşüş, verimlilik artışı, pazar payının artması, karlılık artışı, hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması, kalite artışı, bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi, yeni pazarlar oluşturma, müşteri tatmininin maksimize edilmesi, yeni pazarlara girişte kolaylık, üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması gibi konularda (Uzkurt, 2008: s.269-270) olumlu katkılar sunmaktadır.

Alanyazında mükemmel olarak nitelendirilen tüm örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışa sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu örgütlerin temel özelliklerinden biri, insanı öz kaynak olarak niteleyerek, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. Bu verimliliğin sağlanmasında ise, insanların düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun bir ortam hazırlayan yaratıcılık yönetimi rol oynamaktadır. Yaratıcılık yönetimi, bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde ve deneyim kazanmalarında, psikolojik ve eğitimsel açıdan gereksinimleri karşılayan bir yönetim şeklidir (Düren, 2000: s.120).

Yaratıcılık yönetimine göre, yaratıcı olan insan sürekli öğrenme ihtiyacı duymakta ve öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikleri gelişmektedir. Bu bağlamda, yaratıcılık yönetiminin temel fonksiyonlardan biri yaratıcı bireyin eğitimidir. Böylece, çalışanlara yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortam ve olanaklar sağlanmaktadır. Ancak bireyin merkezde olduğu örgütsel yaratıcılığın sağlanması için örgüt çalışanlarında öncelikle, yüksek bir kültürel birikim, azim, cesaret, kararlılık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, vizyonel bakış açısı, tutum ve davranış bütünlüğü gibi yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan unsurların bulunması gerekmektedir (Marşap, 1999: s.51).

Örgütsel yaratıcılık için, örgüt üyelerinin yaratıcı yeteneklerinin, uygun ortam ve olanakların dışında yönetim bakış açısının da bu yönde olması gerekmektedir. Çünkü örgütler, yöneticilerinin bu bakış açısıyla üyelerinin sahip oldukları yetenekleri yeni ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmede farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerin etkili bir biçimde kullanılabilmesi için örgütlerdeki yaratıcı sürecin farkına varması, bunu desteklemesi ve örgüt içinde bunu özendirmesi gerekmektedir.

Yaratıcılık, bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi ve örgütün yenilikçi olabilmesi için önemli bir işlevdir. Çünkü bir buluş ya da keşif, yeni bir teori, yeni bir ürün, yeni bir üretim süreci gibi yenilikçi fikir ve uygulamalar, yaratıcılık ile oluşmakta ve böylece yenilik üreten örgütler sürekli gelişen ve değişen toplumsal koşullar karşısında varlıklarını koruyabilmektedir. Örgütlerin yaratıcı olması, bireysel ve çevresel etmenlere bağlı olan bir yetenektir. Bu noktada, örgütün değişen amaçları, örgütsel iklimi ve yapılan işe önem verme duygusu yaratıcılığı teşvik etmektedir. Örgütler bu amacı gerçekleştirebilmek için şu varsayımlardan yola çıkmaktadır (Yurtseven, 2001: s.27-28):

- Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde rastgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır; fakat her insanda farklı yetenekler bulunabilir.
- Yaratıcılık belirlenebilir, sınanabilir ve ölçülebilir.
- Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılık geliştirilebilir.

- Belirli sınırlar içinde, yaratıcılık yeteneği özendirilebilir, ödüllendirilebilir, ortaya çıkarılabilir, yok edilebilir.
- Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde yönetici ve önderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alırlar.

Yaratıcılık yönetiminin genel amacı, örgütün sorunları üzerinde yaratıcı düşünceler geliştirmeyi cesaretlendirmektir. Eylemde ve düşüncede, örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri yaratıcı yönetimin temel yaklaşımıdır. Yaratıcı yönetimin uygulandığı örgütlerde örgütsel yeniliğin de zemini hazırlanmış olmaktadır.

Örgütsel yenilik, örgütün ticari, organizasyonel ve dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yönetim uygulaması (Oslo Manual, 2005) veya geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir aygıtın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürün ve hizmetin örgüt içerisinde benimsenmesidir. Bu bağlamda örgütsel yenilik, örgütü ve örgüt üyelerini ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, üretim teknolojisi, yönetimsel sistem veya yapı, yeni bir plan veya programı kapsayan ya da onlarla bir şekilde etkileşim içinde olan bir yenilik sürecidir (Uzkurt, 2008: s.91).

3.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik Süreci ve Yönetimi

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik süreci, örgütsel fonksiyonlar ile çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu gerçekleşmektedir. Örgütün çevresel faktörlerini tanımlayan ekonomik, politik ve sosyal çevre faktörleriyle olan ilişkisi, yaratıcılık ve yenilik sürecinde örgütsel fonksiyonların düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde yaratıcılık ve yenilik sürecinin belirlenmesinde yaratıcılığı ortaya çıkaracak, yeniliği kolaylaştıracak ve sürecin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacak örgütsel yapının varlığı zorunlu kılınmaktadır. Örgütsel yapıda, yaratıcılık ve yenilik yönetimi ise, örgütsel fonksiyonlarla çevresel faktörlerin ilişkisi ve koordinasyonun yönetimiyle mümkün olmaktadır. Böylece yaratıcılık ve yenilik yönetim sürecinin başarısı, bu süreci etkileyecek ya da katkıda bulunacak bütün unsurların katılımını sağlamak ve bu katılımın sinerjisini artıracak stratejik bir yaklaşımla ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, t.y.: s.67).

Yaratıcılık ve yenilik sürecinde örgütler, sorunlarını çözmek ya da yenilik geliştirmek için yeni bilgi ve fikirlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgi ve fikirlerin üretilmesi ve paylaşılması örgütte yaratıcı ortamın sağlanmasına bağlıdır. Bunun için örgüt içi çalışanlar ve departmanlar ile örgüt dışındaki aktörler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştıracak iletişim sürecinin işletilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Hatta bu süreci sürekli kılacak ve dinamik bir şekilde işlevsel hale getirecek bilgi elde etme ve paylaşım sistemlerinin kurulması yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında gerekli görülmektedir (Nonaka, 1994; Trott, 2002: s.22).

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik, stratejik bir yönetim anlayışıyla bütün tarafların katılımını gerekli kılmaktadır. Ancak bu gereklilik tüm örgütsel yapılarda aynı şekilde gerçekleşmemektedir. Çünkü her bir örgütsel yapı, sektörel ya da örgütlenme şekliyle farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık ve yenilik süreci, farklı sektörel yapılar, örgütlenme biçimleri ve farklı katılımcıları da kapsayacak şekilde tek bir yönetim anlayışına sahip değildir. Her örgüt, kendi özelliklerine ve yapısına uygun bir şekilde yaratıcılık ve yenilik sürecini yönetmektedir. Örgütsel yaratıcılık ve yenilik sürecinin yönetimi ise, gerekli araçların, dinamiklerin, kural ve düzenlemelerin, örgütsel altyapı, kültür ve uygulamadaki disipliner yapının hazırlanmasıyla mümkün olmaktadır (Davila vd., 2006: s.17)

Yaratıcılık ve yenilik sürecinin yönetilmesinde kurumsal yapıların yanında çalışanların da bireysel katkılarının dikkate alınması önemlidir. Zaten örgütsel yaratıcılığın sağlanmasında çalışanlarının yaratıcı yeteneklerinin keşfedilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Bu sebeple, çalışanların yenilik sürecine katılımını sağlayacak, onları motive edecek mekanizmaların da sağlanması gerekmektedir. Çünkü gerek yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında, gerekse yeniliklerin işletme içerisinde başarıyla gerçekleştirilip uygulanmasında çalışanların etkisi oldukça yüksektir. Bu süreçte çalışanlar yaratıcı bir birey olarak bazen mucit bazen girişimci bazen de yönetici gibi roller üstlenerek sürecin temel yapı taşlarından birisini oluşturmaktadır (Trott, 2002: s.10).

Yaratıcılık ve yenilik yönetim sürecinin başarısı, bu sürecin sonunda ortaya çıkan fikir ve uygulamaların örgütlere rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmeleri ile

açıklanmaktadır. Örgütlerin bu süreçte başarılı olmaları ise, bu sürecin belirli dinamikler üzerine inşa edilmesiyle mümkün olmaktadır. Yenilik yönetim sürecinin başarısını belirleyen bu dinamikler Tidd vd. (2005: s.559) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yenilikler belirli bir stratejiye dayanmalıdır.
- Yenilik sürecinde iç ve dış bağlantılar kurulmalı ve yönetilmelidir.
- Yeniliklerin gerektirdiği değişimlerin örgütlerde uygulanması için esnek bir yapının varlığı gereklidir.
- Örgütlerde yeniliği destekleyecek bir altyapı ve örgütsel yapının varlığı gereklidir.

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik yönetiminin başarısı için stratejik yaklaşımın varlığı önemlidir. Stratejik yaklaşımı destekleyecek şekilde, süreç içerisinde yer alan aktörlerle iletişimin sağlanması, bilginin üretilmesi ve bilginin paylaşılması önemlidir. Bununla birlikte örgütlerde yaratıcılık ve yenilik sürecinin başarıyla uygulanması ve çalışanların bu doğrultuda motive edilmesi de yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olmaktadır.

Alanyazında konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütlerde yeniliklerin gerçekleşme sürecine ilişkin farklı modellerin geliştirildiği görülmektedir. Bu modeller genel olarak; araştırma, kabul etme ve uygulama olmak üzere üç temel aşama üzerine şekillenen modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki Tidd vd. (2005: s.89) tarafından geliştirilen yenilik modelidir. Bu modele göre örgütlerde yenilik süreci (1) araştırma , (2) değerlendirme/seçme ve (3) uygulama olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir.

Yenilik sürecinin ilk aşamasını oluşturan *araştırma*da, yeniliğin kaynağını oluşturan çevresel faktörlerdeki değişime ilişkin olgu ve olaylar incelenmektedir. Çevresel faktörlerdeki bu değişimler, demografik değişiklikler, teknolojik gelişmeler veya pazar yapısındaki değişimler olabilmektedir. Değerlendirme aşamasında örgütler yenilik için karşılarına çıkan fırsatları değerlendirip, aralarından kendileri için en avantajlı olanı seçmektedir. Bu aşamada seçim yaparken örgütlerin kendi teknolojik ve insan kaynakları altyapısıyla uyumlu, riski en az olan ve evrensel

değişimlere örgütü en iyi şekilde adapte edebilecek alternatifleri seçmesi gerekmektedir. Yenilik sürecinin son aşaması uygulama aşamasında ise, yeni fikir ve çözüm önerilerinin örgüt tarafından yeni ürün, hizmet ya da iş modellerine dönüştürülerek örgütte uygulanmasıdır. Bu aşamada yeniliklerin, örgütün problemine gerçek bir çözüm olacağı ya da çalışanlar tarafından nasıl bir direnç gösterilebileceği konularındaki risklerin de öngörülmesi ve bu tür riskleri minimize edecek şekilde yeniliğin uygulanması, verimlilik açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda yeniliklerin yönetim sürecini bir problem çözme süreci olarak da görmek mümkündür (Tidd vd., 2005: s.91).

3.3. Örgütlerde Yaratıcılık ve Yeniliği Belirleyen Faktörler

Bir örgütün yaratıcı ve yenilikçi olması, hem iş süreçlerinde başarı sağlamakta hem de örgütün dış çevreyle iletişiminde örgüte etkinlik kazandırmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık ve yenilikçilik, hem örgütsel faktörlerden hem de çevresel değişimlerden etkilenerek, örgütün dış çevreye uyumunu ve dışarıdaki gelişmelere adapte olmasını sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik, birbiriyle ilişkili ve etkileşim halinde olan farklı süreçlerin birleşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerin bir örgüt için sağlıklı işleyebilmesi ve örgüt performansına katkı yapacak şekilde sonuçlanması örgütsel yapı ve bu yapının unsurlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel yapı ve unsurları, yaratıcı fikirleri ve yeniliği destekleyen ve motive eden bir özelliğe sahip olmalıdır. Ancak bu şekilde, yeni fikirlerin üretilmesi, bunların yenilikçi çözümlere, ürün ve hizmetlere dönüşmesi, yeni teknik ve uygulamaların örgütte benimsenmesi gibi yenilikçi eylemler başarıyla sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede örgütün yaratıcılık ve yenilikçiliğini etkileyen faktörleri, örgütsel yapı ve örgütsel unsurlar, çevresel faktörler, yenilik stratejileri ve örgütsel kültür olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmak mümkündür (Uzkurt, 2008: s.118).

3.3.1. Örgütsel Yapı ve Örgütsel Unsurlar

Örgütsel yapı, örgütün karar alma ve iş yapış şekliyle ilgili durumunu betimlemekle birlikte örgütler yapısal olarak farklı özelliklere sahip olabilmektedir.

Örgütler, yapıları itibariyle mekanik ve organik örgütler olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Mekanik örgütler, departmanlardan oluşan hiyerarşik bir örgüt yapısına sahip olan, katı görev tanımlarının olduğu, kıdem esasına dayalı, güç ve otoritenin hakim kılındığı ve dikey iletişimin yaşandığı disipliner bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Organik örgütler ise, özel örgütlenme biçiminin olduğu, esnek görev tanımları ve dikey iletişim tarzını benimseyen, çalışanların beceri ve yeteneklerine dayalı olarak değişen güç ve otoritenin hakim olduğu örgütsel yapılardır. Bu özellikler dikkate alındığında organik örgütlerin, mekanik örgütlere göre daha esnek bir yapıya sahip olduğu ve bireysel yeteneklerin ön planda olmasından dolayı daha yaratıcı ve yenilikçi oldukları söylenebilmektedir (Uzkurt, t.y: s.85).

Örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi olması, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin ürün ve hizmete dönüştürülmesiyle mümkün olmaktadır. Bunun sağlanması ise, bireylerin yaratıcılıklarını, bu yaratıcılığın yenilikçi çabalara dönüşmesini, yeni fikir ve bilgilerin paylaşımını ve daha esnek bir çalışma sistemini gerektirmektedir. Dolayısıyla organik örgütlerdeki yatay iletişim, bireyin beceri ve yeteneklerine öncelik veren yetkilendirme ve otorite sisteminin gelişmesinde, proje bazlı örgütlenme biçimi ve esnek örgüt yapısının oluşmasında önemli rol oynamakta ve örgütün yenilik çabalarını motive etmektedir (Afuah, 2003: s.103; King ve Anderson, 1995: s.101; Uzkurt, t.y: s.85).

Bir örgütteki yaratıcı ve yenilikçi çalışmaları etkileyen örgütsel faktörleri Damanpour (1991), merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme, kişilerarası bağlılık, serbest kaynaklar, örgütsel farklılaşma, yönetim anlayışı ve iletişim/etkileşim şeklinde sıralamaktadır.

Buna göre, *merkezileşme* örgütteki güç ve kontrolün bir ya da birkaç yöneticinin elinde toplanmasını ifade etmektedir. Yetki ve otoritenin birkaç kişide olduğu bir örgütte, yeni fikirlerin üretilmesi ve tartışılması için gerekli olan esneklik ve yaratıcılığı teşvik eden ortamın sağlanması zor olmakla birlikte, yeniliklerin uygulanması sürecinde örgütte, belirli bir düzen ve sistematik bir yapının olması da kolaylaştırıcı bir rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda merkezileşme, yeniliklerin

ortaya çıkmasında sıkıntı yaratabilirken, yeniliklerin uygulanmasında kolaylık sağlayabilmektedir.

Uzmanlaşma, çalışanların ilgili oldukları alanlara özgü bilgi ve uzmanlığının derecesini betimlemektedir. Bu bağlamda yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ya da uygulanmasında kendi ilgi alanında bilgi ve tecrübeye sahip olan çalışanların, yenilik çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesinde önemli rol oynadıkları görülmektedir.

Biçimselleşme, mekanik örgüt yapılarının bir özelliği olarak, kural ve prosedürlerin katı çizgilerle çizildiği ve çalışanların bunlara uymasının önemli olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapılarda, herkesin görev tanımları, sınırları kesin olarak belirlendiği için örgütte yeni fikirlerin üretilmesi ve dolayısıyla hata yapma ya da risk alma ihtimali bulunmamaktadır. Bu da örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütte çalışan kişilerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim derecesini ifade eden *kişilerarası bağlılık,* örgütsel yeniliğin temelini oluşturan fikir ve bilgilerin çalışanlar tarafından paylaşılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Rogers, 1995: s.379).

Yaratıcı ve yenilik faktörlerden bir diğeri olan *serbest kaynaklar,* örgütte yenilikçi çabalar için ayrılan varlıkları ifade etmektedir. Serbest kaynaklar, maliyet ve kaynak belirsizliği olan yenilik çalışmalarını teşvik edici bir niteliğe sahiptir (Damanpour, 1996).

Örgütsel farklılaşma, örgütün uzmanlık alanları, hiyerarşik yapısı ve organizasyon yapısındaki farklılaşmanın derecesidir. Örgütte fonksiyonel uzmanlaşma ve buna göre departmanlaşma yapısının oluşturulması, yeni bilginin üretilmesinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Damanpour, 1996).

Yönetim anlayışı, üst yönetimin yaratıcı ve yenilikçi bakış açısını ifade etmektedir. Buna göre, üst yönetimin yaratıcılık ve yenilik konusunda destekleyici ve

motive edici bakış açısı ve yaklaşımı, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt yapısını tesis etmede önemli rol oynamaktadır.

Yaratıcı ve yenilikçi çalışmaları etkileyen örgütsel faktörlerden sonuncusu olan *iletişim/etkileşim,* örgüt içi ve örgüt dışında gerçekleşmektedir. Dış iletişimde dışarıda üretilen yeni fikirler örgüte aktarılırken, örgüt içi iletişimde ise yeni fikirler örgüt çalışanları tarafından oluşturularak, paylaşılmakta, yorumlanmakta ve tartışılarak daha farklı ve yeni çözümlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

3.3.2. Çevresel Faktörler

Örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi yapılarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevredeki değişim, belirsizlik ve dalgalanmanın boyutunu ifade etmektedir. Örgütün yaratıcı ve yenilikçi yapısını etkileyen çevresel faktörler; teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, ekonomik çevre ve pazar çevresi olarak dört grupta incelenmektedir.

Teknolojik çevre, teknoloji alanında meydana gelen değişimleri içermektedir. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, bu çevrenin içerisinde yer alan örgütün ve hatta sektörün yapısında da önemli değişimler yaratmaktadır. Örgütler teknolojik çevrede medyadan gelen değişimlerle, kullandıkları teknolojiyi yenilemek durumunda kalmaktadır. Bu da çalışanları değişen teknolojiyi kullanma konusunda daha yenilikçi ve esnek bir çalışma sistemine yöneltmekte ve böylece örgütler mevcut ürün ve hizmetlerinden vazgeçerek, yeni ürün ve hizmet üretmeye yönelmektedir. Dolayısıyla tüm bu süreçler, örgütün yaratıcı ve yenilikçi yapısı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Sosyo-kültürel çevredeki değişimler, bireylerin satın alma tutum ve davranışlarında etkili olan değişimlerdir. Dolayısıyla örgütlerin tüketici konumundaki bu bireylerde meydana gelen değişimleri sürekli izlemesi ve bu değişiklikler doğrultusunda ortaya çıkan yeni ihtiyaç alanlarına yönelik ürün ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bu da örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi yapısına olumlu bir katkı yapmaktadır.

Ekonomik çevre, örgütün mali varlığını etkileyen değişimlerin yaşandığı çevredir. Ekonomik çevrenin en temel özelliklerinden biri, kırılganlık ve hızlı değişim olarak ifade edilmektedir. Örgütler, ayakta kalabilmek için bu kırılganlık ve hızlı değişimlere ya da ortaya çıkabilecek mali krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Ayrıca karşılaşabilecekleri yeni durumlara kısa sürede adapte olabilecek esnek bir sisteme sahip olmaları da gerekmektedir. Bu da örgütler için yeni oluşacak ekonomik şartlara hazırlıklı, yeni çözümleri olan varlıklar olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla ekonomik belirsizlikler, örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Uzkurt, t.y.: s.88).

Örgütlerin çevresel faktörlerinde meydana gelen değişimler, bu çevre içerisinde yer alan örgütlerin faaliyetleri ve örgüt yapılarında değişimlere neden olmaktadır. Bu durum, çevresel faktörlerin örgütlerin yapıları üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin teknolojik gelişmelerin çok hızlı ve yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, bu gelişimlere ayak uydurabilmek ve rakipleri karşısında dezavantajlı duruma düşmemek için kullandıkları teknolojiyi yenilemek durumunda kalmaktadır. Bu da çalışanları değişen teknolojiyi kullanma konusunda daha yenilikçi ve esnek bir çalışma sistemine yöneltmekte ve böylece örgütün yaratıcı ve yenilikçi yapısı üzerinde olumlu etki yaratılmaktadır (Uzkurt, t.y.: s.88).

Çevresel şartlardaki değişimlerin yoğun yaşandığı bir ortamda örgütlerin, bu değişimleri anlayabilmek, bunlardan haberdar olabilmek, yorumlayabilmek ve doğru çözüm önerileri üretebilmek için örgüt yapısını yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla oluşturmaları ve bu doğrultuda dış çevreyi analiz edebilecek bir bilgi sistemi kurmaları ve aktif hale getirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin çevresinde yaşanan bu değişimler bir taraftan çalışanları daha esnek ve yeniliklere açık tutarken diğer taraftan da örgütlerin birimlerini, değişen şartlara ayak uydurma konusunda daha tecrübeli kılmaktadır. Bunlar da örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olması sonucunu doğurmaktadır (Damanpour, 1996).

3.3.3. Yenilik Stratejileri

Örgütlerin izleyecekleri yenilik stratejileri de örgütün yaratıcı ve yenilikçi yapısı üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Çünkü örgütler, stratejileri doğrultusunda örgütlenmesini ve yapılanmasını tekrar gözden geçirmekte ve gerekli düzenlemeleri, izleyecekleri stratejiye uygun olarak yerine getirmektedir. Bu nedenle bir örgüt, kendisine nasıl bir yenilik stratejisi belirlemişse, bu doğrultuda yapısal bazı değişiklik ve düzenlemeleri de yapmalıdır (Uzkurt, t.y.: s.88).

Örgütler genel olarak lider, taklitçi, savunmacı, geleneksel ve fırsatçı olmak üzere beş farklı yenilik stratejisinden birisini uygulamaktadır (Bkz. bölüm 2.6). Bu stratejiler de örgütlerin, yenilikçi çabayı nasıl yürüteceğini ve örgüt yapısıyla örgüt kültürünü hangi doğrultuda oluşturacaklarını belirlemektedir.

3.3.4. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri ile örgütsel imajı, örgütsel yapısı ve yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını, iç ve dış iletişim biçimlerini, çalışanlar arası ilişkileri ve yönetim anlayışını içine alan bir olgu olarak kurumun yenilikçi yapısı üzerinde oldukça etkilidir (Martins ve Terblanche, 2003).

Yaratıcı ve yenilikçi bir kültüre sahip olan örgütler, yenilik için gerekli olan yaratıcı fikirlerin üretilmesinde, bu fikirlerin yeniliğe dönüşmesinde, yeniliklerin kabulünde, yayılmasında, örgütte başarıyla uygulanmasında ve bu sürecin sürdürülebilir hale getirilmesinde önemli bir avantaja sahip olmaktadır. Örgütsel kültür bireylerin tutum ve davranışları üzerinde yönlendirici bir role sahip olmasından dolayı örgütün yaratıcı fikirlere ve yeniliklere karşı tutumlarını belirlemesinde de etkili olmaktadır (Uzkurt, 2008: s.136).

Örgütsel kültürün yenilikçi olması, hem örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde hem de kurumun izleyeceği politika ve stratejilerde etkili olmaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının davranışlarının daha yenilikçi ve yaratıcı olması yönünde bir ortam oluşturan yenilikçi örgüt kültürü, diğer taraftan kurumun

izleyeceği stratejilerin daha yenilikçi bir özelliğe sahip olmasını da sağlamaktadır (Schein, 1992; Blackwell, 2006; Martins ve Terblanche, 2003).

Yenilikçi örgütsel kültür, örgütün bireylerinin sosyalleşmesini sağlayarak yenilikçi fikir ve bilgilerin paylaşılmasını da sağlamaktadır. Bu da çalışanların yaratıcı ve yenilikçi bireyler olması üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Diğer taraftan örgütün yapısı, politikası, yönetim anlayışı ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla örgütün daha yenilikçi yapılanmasına ve yeni fikirlerin üretilmesini ve paylaşılmasını sağlayan bir iletişim mekanizmasına sahip olmasını sağlamaktadır (Martins ve Terblanche, 2003).

3.4. Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliği Destekleyen Uygulamalar

Örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin desteklenmesi ve güçlendirilmesi, yaratıcılık ve yenilik sürecinin temelini oluşturan bilgi, enformasyon ve iletişimi gibi unsurları bünyesinde bulunduran kurumsal uygulama ve anlayışlarının benimsenmesine bağlıdır. Bu anlayış ve uygulamalardan en önemlileri ise, pazar odaklılık, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimidir (Uzkurt, t.y.: s. 90).

3.4.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturan bir kavram olarak, rekabet üstünlüğü sağlamak için rakip ve müşteri odaklı bir anlayışı ifade etmektedir. Uzun dönemli karlılık anlayışının merkezde olduğu pazar odaklılıkta (Narver ve Slater, 1990), üstün müşteri değeri yaratmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılamak için ihtiyaç duyulan bilgilerin üretilmesi, bu bilgilerin kurum içerisinde analiz edilmesi ve paylaşılması ve bu doğrultuda pazara bir değer sunulması söz konusudur (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, müşteriye daha fazla değer sunmak için bilgi odaklı bir anlayış gerekli kılınmakta ve kurumun uzun dönemli kârlılığı esas alınmaktadır.

Pazar odaklılık, yüksek kar, satış ve pazar payı ile örgüt performansına olumlu katkı yapmaktadır. Dolayısıyla örgütün üst yönetimin pazar odaklılığa karşı tutumu,

örgüt içi iletişim, örgütsel yapı ve ödüllendirme sistemi pazar odaklılığın en önemi belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Kurumda pazar odaklı bir yapının sağlanması, örgütsel kültür üzerinde bir değişimi de beraberinde getirmekte ve kurumda bilgi ve öğrenme temeline dayanan, dışarıyla etkileşiminin güçlü olduğu bir sistemin varlığını gerekli kılmaktadır.

Pazar odaklılık, rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri, rakip ve sektör bilgisine odaklanmakta, böylece müşterinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişim ile sektör ve rakiplerin stratejilerine odaklı bilgi üretme anlayışıyla hareket etmektedir. Bu durum, dış çevredeki bilgilerin ve gelişmelerin kuruma aktarılmasını ve bu bilgiler doğrultusunda yeni ürün ve hizmet üretilmesini beraberinde getirmektedir. Bu uygulama, kurumların yaratıcı ve yenilikçi sürecinin önemli bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Slater ve Narver, 1997).

3.4.2. Örgütsel Öğrenme

Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde, yenilik için gerekli olan yeni fikirlerin üretilmesi, örgüt çalışanlarının katılımıyla paylaşılması ve bunların yeniliğe dönüştürülmesi oldukça önemlidir. Bu çerçevede, işlerin daha iyi yapılması ve geliştirilmesi için örgütleri birer öğrenen varlıklar haline getirmeyi amaçlayan örgütsel öğrenme ile yenilikçi örgüt yapısı oluşturma arasında güçlü bir etkileşim vardır. Bu nedenle yenilikçi örgütler aynı zamanda öğrenen örgütlerdir (Uzkurt, t.y.: s.91).

Öğrenen örgüt, bir kurumun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, kurumu değişen çevre şartlarına adapte edebilen ve kurumların sürekli bir şekilde değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik birer varlıklar olmasını sağlayan bir olgudur. Yenilik sürecinde örgütlerin, yeni fikirler için iç ve dış çevre faktörleriyle etkileşimi dikkate alındığında, yenilikçi bir örgüt ortamı için öğrenen bir örgüt yapısının olması gerekmektedir. Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik edip, çalışanların gelişimine öncelik vermekte, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: s.188). Böylece başarılı yenilik çabaları için gerekli süreçlerin etkinliğini de beraberinde getirmektedir. Çünkü yenilikçi örgütlerin de

öğrenen, anlayan ve düşünen birer örgütler oldukları, bireysel yaratıcılığın ve etkileşimin bu örgütler için temel unsurlar olduğu göz önünde bulundurulmadır (Uzkurt, t.y.: s.91).

Örgütsel öğrenmenin, bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve örgütsel bellek olmak üzere dört temel yapısal faktöre sahip olduğu söylenmektedir (Huber, 1990). Aynı zamanda yenilikçi örgütlerde, öğrenen örgüt sisteminin geliştirilmesi ve bunun örgüt içerisinde fonksiyonel hale getirilmesi için aşağıdaki bazı faaliyetlerin yapılması öngörülmektedir (Tidd vd., 2005: s.561):

- *Deneyimlerin paylaşılması,* başkalarının başarı ve hatalarından ders çıkarma.
- *Yeni kavramlara açık olma,* araç ve tekniklerle ilgili yeni fikirleri benimseme
- *Deneyim,* yenilik yönetiminin temel problemlerinin çözümünde farklı yaklaşımları deneme.
- *Yeniliğin nasıl yönetilmesi gerektiği* konusunda sürekli gözden geçirme ve analizleri yapma.

Sonuç olarak öğrenen örgüt yapısı, yeni fikirleri geliştiren ve cesaretlendiren daha esnek ve akılcı bir örgüt yapısı oluşturarak (Oslo Manual, 2005) örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.3. Bilgi Yönetimi

Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan bilgi, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan, yargı, değer, inanç ve sezgilerden oluşan bir olgu olarak (Davenport ve Pursak,2001), olay ve nesneleri yorumlamada bakış açısı kazandıran, enformasyonun kişisel ve örgütsel olarak içselleştirilmiş halidir (Lang, 2001; Nonaka, 2004: s.50). Bir örgütün etkinliği ve verimliliği üzerindeki en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkan bilgi, teknolojik gelişme ve üretim süreçleri için temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Sawhney, 2001: s.263).

Bilgi yönetimi ise, bilginin üretilmesi ya da elde edilmesi, düzenlenmesi ve örgüt içerisinde paylaşımının yapıldığı bir süreçtir (Malhotra, 2001: s.9). Bu süreç, bilginin üretilmesi ve değer yaratması için doğru zamanda, doğru insanlara ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Buckman, 2004: s.17).

Bilgi yönetimi, örgüt içersinde bireysel düzeyde sahip olunan bilginin paylaşılmasını sağlayarak, öğrenme sürecine katkı sunmasının yanında yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Böylece bilgi yönetimi, yenilik çalışmalarına da önemli katkı sağlamaktadır.

Yenilik, farklı bilgi yapılarının anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesiyle gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yeniliğin temelini oluşturan bilgiler, önceki deneyimlerden, pazar, rakip, müşteri ve teknolojiyle ilgili araştırmalardan ortaya çıkabilecek açık ve gizli bilgilerden oluşabilmektedir (Uzkurt, t.y.: s.92). Yenilik sürecinin etkili bir şekilde yönetimiyle örgüt içi ve dışı farklı kaynaklardan temin edilen bilgiler anlamlı bir şekilde bir araya getirilmekte, böylece bu bilgilerin bir değere dönüştürülmesi sağlanarak, katma değeri yüksek yeni ürün, hizmet ve çözümler ortaya konulmaktadır (Tidd vd., 2005: s.15).

Yenilik sürecinin temelini oluşturan örgütsel bilgi beş farklı kategoride incelenmektedir (Amin ve Cohendet, 2004: s.3):

- *Zeki bilgi;* çalışanların becerilerinden oluşmakta ve öğrenme potansiyelini ifade etmektedir.
- *Somut bilgi;* pratik düşünmeyi ve yaparak/deneyerek öğrenmeyi ifade etmektedir.
- *Kültürel bilgi;* sosyalleşme süreçlerinde, paylaşımlarda, kullanılan dilde ve örgüt içerisinde anlatılan hikâyelerde var olmaktadır.
- *Özümsenmiş bilgi;* günlük rutin işlemlerde ve teknolojilerde kullanılmaktadır.
- *Kodlanmış bilgi;* sembol ve işaretlerde gizlenmekte, örgütün kitap ve yol gösterici basılı araçlarında kullanılmaktadır.

Yoğun rekabet ortamının olduğu günümüzde, bilgi yönetimin örgütler tarafından önemsenmesi, katma değeri yüksek yeni ürün, hizmet ve çözümlerin ortaya konulmasında, başka bir deyişle örgütlerin yenilik sürecinde ve yönetiminde hayati bir önem taşımaktadır.

3.5. Yaratıcı ve Yenilikçi Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Kurumlarda yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürünün geliştirilmesi, örgütsel özellikler ile bu örgütlerin lider ve çalışanlarının özelliklerine bağlıdır. Bu bağlamda yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürünün geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

3.5.1. Yaratıcılık, Yenilik ve Örgütsel Kültür İlişkisi

Örgütsel kültür, örgütün üyelerini bir arada tutan ve örgüt üyelerinin tamamını kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkelerdir (Nystrom, 1990; Oden, 1997: s.3). Başka bir tanımda ise, örgüt içerisindeki davranışlar için kurallar oluşturan, örgütsel fonksiyonların bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olan ve aynı zamanda bireyler tarafından da paylaşılan inanç ve değerler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Desphande ve Webster, 1989). Örgütün üyeleri, paylaştıkları bu kültürel değerler vasıtasıyla çevreleriyle iletişim kurabilmekte, örgüt içi bütünleşme ve koordinasyon sorunlarına çözüm üretebilmektedir (Blackwell, 2006; Uzkurt, t.y.: s.71).

Yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürü ise, yenilik için gerekli olan yaratıcı fikirlerin üretilmesini, yeniliklerin benimsenmesini, çalışanlar tarafından başarıyla uygulanmasını ve bu sürecin sürdürülebilir hale getirilmesini sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip örgüt kültürü, örgütün yaratıcı fikirlere ve yeniliklere karşı tutumlarını belirlemesinde de önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgüte hâkim olan kültürün özelliklerine göre üyeler, yeniliklere karşı farklı tutum ve davranışlar gösterebilmektedir (Uzkurt 2008: s.136). Örgüt çalışanları tarafından gösterilen bu tepkiler, örgütsel kültürün yapısına göre bazen yenilikleri benimseme ve yeni fikir üretme yönünde olabildiği gibi bazen de yenilikleri uygulamaya direnç gösterme şeklinde olabilmektedir (Christiansen, 2000: s.158).

Örgütsel kültür, örgütün misyon ve vizyonu, müşteri yaklaşımı, örgütsel imajı, yönetim süreci, çalışanların ihtiyaç ve amaçları, çalışanlar arası ilişkileri ve liderliği içine alan bir yapıdır. Dolayısıyla bu yapıyı oluşturan etkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve ortaya koyduğu bütün, örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkilidir (Martins ve Terblanche, 2003). Bu bağlamda örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının davranışlarına bir zemin oluşturmakla birlikte, geliştirilecek stratejiler için de yönlendirici, sınırlayıcı veya idare edici bir rol oynamaktadır (Schein, 1992; Blackwell, 2006; Martins ve Terblanche, 2003; Çetin, 2004: s.59).

Örgütsel kültür, yenilik üzerindeki etkisini iki şekilde göstermektedir (Martins ve Terblanche, 2003). Bunlardan ilki, örgüt içerisindeki bireylerin sosyalleşme süreciyle gerçekleşmekte, bu süreçte bireyler yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceklerini öğrenmektedir. İkincisi ise, örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel kültürün bu temel boyutları, örgüt içerisinde yeni fikirlerin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgütsel kültür, bir örgütte strateji, yapı, destek mekanizmaları, yaratıcılığı ve yeniliği cesaretlendirici davranışları ve iletişim yoluyla yenilik ve yaratıcılığı destekleyen ve motive eden bir role sahiptir (Martins ve Terblanche, 2003; Uzkurt, t.y.: s.72).

Yaratıcı ve yenilikçi örgütsel kültürün geliştirilebilmesi belirli unsurların sağlanması ve işlerlik kazandırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde açıklanmaktadır (O'Reilly, 1991: s. 301):

- Örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi sürece katılımının sağlanması,
- Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışı geliştirilmesi,
- Örgüt içinden ve dışından gelen bilgi ve enformasyonun toplanması, analiz edilmesi ve örgüt içerisinde paylaşılması,
- Yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ödüllendirilmesi.

Mortimer'e (1995) göre ise, örgüt içerisinde yaratıcı fikirlerin ve yeniliklerin üretilmesini ve benimsenmesini kolaylaştıracak, böylece örgütte yaratıcı ve yenilikçi bir kültürün oluşmasını sağlayacak temel faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar:

- Örgüt liderlerinin öngörülü olması,

- Yöneticilerin yeni programlara öncülük edecek amaçları gerçekleştirebilecek nitelikte olması,
- Tepe yönetiminin, örgüt içerisindeki girişimci eylemleri cesaretlendirmesi ve ödüllendirmesi,
- Örgüt içerisinde yaratıcı ve yeni fikirlerin geliştirilip değerlendirilebilmesi için gerekli fonların yaratılması,
- Örgütlerin, müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini öngörerek onlara uygun değerler üretebilmesi,
- Örgüt çalışanları arasında her düzeyde karşılıklı yakınlaşma ve iletişim sağlanması,
- Yenilik sürecinde hataların önemli olduğunun bilinmesi,
- Formel olduğu kadar informel iletişime de önem verilmesi,
- Çalışanlara değer vermesi, çalışanların motive etmesi,
- Örgütün faaliyetlerinden memnun olanların yanında memnun olmayanların da şikayet ve taleplerinin incelenmesi gerekmektedir.

3.5.2. Yaratıcı ve Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri

Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yaratıcı fikirlerin oluşturulmasında, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesinde, yeni yöntem ve iş yapış şekillerinin benimsenmesinde diğer örgütlere kıyasla daha esnek bir yapı ve kültüre sahiptir. Bu bağlamda, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tid vd., 2003: s.469):

- Yenilik anlayışına sahip bir liderlik ve vizyon,
- Yeniliğe uygun bir örgüt yapısı,
- Yaratıcı ve yenilikçi çalışanlar,
- Sürekli eğitim ve gelişme,
- Yeniliklere yüksek katılım,
- Etkili takım çalışması,
- Yaratıcı örgütsel iklim,
- Dış çevreye odaklanma,
- Yaygın iletişim,
- Öğrenen örgüt yapısı.

Yenilik Anlayışına Sahip Liderlik ve Vizyon: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yeni fikir üretmeyi ve yenilikçi çabaları teşvik eden, örgütsel stratejilerine ve gelecek planlarının merkezine yaratıcılığı ve yeniliği yerleştiren bir lidere sahiptir. Yenilikçi liderler, günümüzün değişim ve dönüşümlerini iyi analiz edebilmekte, bu değişimler karşısında örgütlerine rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli araçlardan birinin yenilik olduğunun farkında olan yöneticilerdir.

Yeniliğe Uygun Bir Örgüt Yapısı: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yenilik için gerekli olan yaratıcı fikirlerin geliştirilmesini teşvik eden, yenilikçi çalışmaları destekleyen ve ödüllendiren, yeniliklerin işletme içerisinde kolayca benimsenmesini sağlayan bir örgüt yapısına sahiptir. Bu yapı yeniliklerle ilgili fikirlerin toplanması ve paylaşılması amacıyla dışa açık bir özellik taşımaktadır.

Yaratıcı ve Yenilikçi Çalışanlar: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, çalışanlar düzeyinde de yaratıcı ve yenilikçi bireylere sahiptir. Bu bireyler, girişimci bir özellik taşıyarak fikirlerin üretilmesi, benimsenmesi, yaygınlaştırılması ve uygulamaya geçirilmesiyle yaratıcılık ve yenilik sürecine olumlu katkılar sunmaktadır.

Sürekli Eğitim ve Gelişme: Yaratıcı ve yenilikçi örgütsel yapı için yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve yenilikçiliğe dönüşmesinde eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bireyde başlayan yaratıcılık ve yenilik sürecinde, bireyin bu yetkinliklerinin geliştirilmesi, onun yeniliğin temelini oluşturacak bilgi birikimine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda bireyin, iç ve dış çevrede yaşanan sosyal, kültürel, entelektüel, teknolojik gelişmelerden haberdar olması, teknik konularla ilgili bilgi açığını gidermesi için eğitim programları önemlidir. Bu durum, örgütlerin yeniliklere açık yapısının canlı ve dinamik tutulmasında, böylece sürekli gelişmenin sağlanmasında da etkili olmaktadır.

Yeniliklere Katılım: Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde, yaratıcılık bireysel bir eylem olsa da, yenilik süreci örgütün tüm çalışanlarının katılımıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, yenilik bir veya birkaç kişinin ya da departmanın işi değil, örgütün tüm çalışanlarının ve departmanlarının sorumluluğundadır. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde bütün çalışanların, yenilik sürecine katılımı

ön plandadır. Bu bağlamda, sürecin etkinliği ve başarısı örgüt üyelerinin doğru ve yüksek katılımını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi ve bu sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesiyle mümkün olmaktadır.

Etkili Takım Çalışması: Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde, yaratıcı fikirlerin üretilmesi, bunların ürün, hizmet ya da süreçlere dönüştürülmesinde farklı görev ve sorumlulukları olan ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin etkin bir şekilde çalışmaları, ekiplerin performasını ve yenilik sürecinin başarısını artırmaktadır. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde takım çalışmasına çok önem verilmektedir.

Yaratıcı Örgütsel İklim: Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde, yeniliklere kaynaklık eden yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve yenilik sürecinin dinamik bir yapıda olması için örgütsel iklimin de yaratıcı ve yenilikçi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, yaratıcı ve yenilikçi örgütsel iklim, çalışanları yeniliğe teşvik eden bir atmosfere oluşturmakta, böylece çalışanların

Dışa Odaklanma: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yenilik için gerekli olan içsel ve dışsal kaynakları etkili bir şekilde kullanan örgütlerdir. Bu örgütlerde, yaratıcı ve yenilikçi fikir ve çözümlerin oluşması, hedef kitle ve paydaşlar tarafından kabul edilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan bilgilerin sadece örgütün içsel kaynaklarından yani çalışanlarından değil, örgütün dış çevresinde bulunan paydaş gruplarından, pazar, müşteriler, rakipler ve tedarikçilerden de elde edilmesi gerekmektedir. Bu durum, örgütün dışarıya odaklanmasını gerekli kılmaktadır.

Yaygın İletişim: İletişimin temel amaçlarından birinin, bilginin yaratılması, yorumlanması ve paylaşımı olması, yaratıcı ve yenilikçi örgütleri de etkin bir iletişim yönetimi politikasına sahip olmasını gerektirmektedir. Günümüz iletişim teknolojilerinin bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve paylaşımı konusunda önemli fırsatlar sunduğu göz önüne alındığında, örgütlerin yeniliklerinin kaynağını oluşturan bilgi ağının örgütlenmesine de önem vermesi gerekmektedir (Tidd vd., 2005: s.502). Yaratıcılık ve yenilik sürecinde bilginin üretimi, kabulü, yorumlanması ve paylaşımı örgüt çalışanları arasındaki etkin iletişimle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, örgüt

içerisinde etkin bir iletişim mekanizması geliştiren örgütler yaratıcılık ve yenilik konusunda daha başarılı olmaktadır.

Öğrenen Örgüt: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yenilik sürecinin sürekliliğin sağlanmasında, bu süreci deneyim, öğrenme ve bütünleşmeyi kapsayan bir öğrenme süreci olarak da değerlendirmektedir. Bu bağlamda öğrenen bir örgüt yapısına sahip olmak yeni fikirlerin üretilmesinde ve yenilikçi sürecin başarısında önemli deneyimlerin örgüt hafızasına alınmasını sağlamaktadır. Öğrenen bir örgüt yapısına sahip olmak, çevresel ilişkilerde yaşananlardan yeni deneyimler edinmeyi, hataları öğrenme sürecinin bir parçası görerek bunları fırsata dönüştürmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin temel özelliklerinden biri öğrenen örgütler olmasıdır.

3.5.3. Lider ve Çalışanların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Yaratıcılık ve yenilik sürecinin en önemli bileşenlerinden biri örgüt kültürüdür. Yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasında örgüt çalışanlarının ve liderin üstlendikleri roller, görev ve sorumluluklarının etkisi bulunmaktadır. Bu roller aynı zamanda, yenilik sürecinde yeni fikirlerin üretilmesine, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına ve yeniliklerin sosyal ve ekonomik katma değere dönüşmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının yenilik sürecinde üstlendikleri roller; fikir üreticileri, denetleyici ve dönüştürücüler, liderler, sponsorlar, proje yöneticileri olmak üzere beş grupta toplanmaktadır (Afuah, 2003: s.37–38).

Fikir üreticileri, yeniliklere temel teşkil edecek yaratıcı fikirlerin üretilmesini sağlayan yaratıcı bireyleri; *denetleyici ve dönüştürücüler,* yaratıcı bireylerin ortaya çıkardıkları yeni fikir ve gelişmeleri yeni ürün, hizmet ya da tekniklere dönüştürme işlevini üstlenen, teknik ve uzmanlık bilgisi olan bireyleri; *liderler,* yeni fikir ve gelişmeleri, ekonomik ve sosyal katma değere dönüştüren, girişimci bir ruha sahip olan bireyleri; s*ponsorlar,* yeni fikirlerin ortaya çıkması için zemin hazırlayan, yenilikçi fikirleri motive eden, destekleyen ve yenilikçileri koruyan kişi ve kurumları; p*roje yöneticileri* ise, yenilikçi çalışmaların ve projelerin başarıyla

uygulanıp sonuca ulaşmasını sağlamak için süreci planlayan ve yöneten bireylerin üstlendikleri rolleri betimlemektedir.

Örgüt çalışanlarının üstlendikleri bu roller, örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin kısa sürede kabul edilmesini, yayılmasını ve uygulanmasını hızlandırmak açısından oldukça önemlidir. Bu rollerin başarısı, örgüt içerisinde paylaşılan değer, inanç, etkileşim ve davranışları içeren örgüt kültürüne bağlı olarak değişmektedir (Afuah, 2003: s.106).

Yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürü, örgüt yapısı, kültürel değerler ve kültürel çevreyle şekillenen bir unsur olarak, örgütlere önderlik eden liderlerin yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik sürecinin başarısı için liderlerin yapması gerekenler şu şekilde ifade edilebilmektedir (Özçer, 2005: s.83-84):

- Örgüt üyelerinin bireysel düşünceler geliştirmelerini ve fikirlerini açıkça iletmelerini teşvik etmelidir.
- Örgüt içerisinde fikirlerin yorumlanmasını sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılan konuların süreç içerisinde değişebileceğini, dinamik olduğunu vurgulamalıdır.
- Fikirlerin optimize edilerek uygulamaya geçirilmesine yön vermelidir.

Yaratıcı ve yenilikçi örgütleri başarıya taşıyacak liderlerin, örgüt içerisinde en iyi uygulamalara örnek olma, yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara imkan tanıyacak potansiyel fikirleri destekleme, insanları geliştirme, sahiplenme duygusu yaratma, örgüt içerisinde çift yönlü ve empatik iletişim kurma gibi özellikleri barındırmaktadır (Özçer, 2005: s.85).

Lider ve çalışanların taşıdıkları bu özellikler, roller ve sorumluluklar yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir etkendir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliği ele alan üçüncü bölümde, öncelikle halkla ilişkilerde yaşanan paradigma değişimine değinilmekte, böylece gelenekselden stratejik halkla ilişkilere doğru gelişen halkla ilişkiler olgusu içinde değişen amaçlar, roller, işlevler ve ortamlar açıklanmakta, ardından stratejik yönetim ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki ve karşılıklı önem hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak da stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilikle ilgili açıklamalarda bulunulmaktadır.

1. HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: GELENEKSELDEN STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNE

Yoğun değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bilginin hızı ve sınırsız dolaşımı, yoğun rekabet ortamı, çoklu paydaş ilişkileri, çevresel ve toplumsal konulara duyarlılık, kurumsal güç çatışmaları, belirsizlik vb. unsurların ön planda olduğu bir süreç içindeyiz. Bu süreçte bireylerden, kurumlardan ve toplumlardan yeni bakış açıları, yeni ve farklı ürün ve hizmetler ile değişik yaklaşımlar talep edilmektedir. Farklılık yaratma temelinde ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar, özellikle örgütleri esneklik, yaratıcılık, yenilik(çilik), stratejik düşünme ve davranma gibi konularda bilgi ve becerilerini geliştirme baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu baskı halkla ilişkiler yönetimini de etkilemiş ve halkla ilişkilerde geleneksel yönetim anlayışından stratejik yönetime doğru bir paradigma değişikliği meydana getirmiştir. Bu paradigma değişikliğini açıklamadan önce halkla ilişkiler kavramı ve tanımlamaları, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi ve halkla ilişkilerde kuram ve pratik ilişkisinden bahsetmekte yarar gözükmektedir.

11. Halkla İlişkiler Olgusu

Halkla ilişkiler olgusu, çalışma kapsamında öncelikle yaygın ve alternatif tanımlamaları, tarihsel gelişim süreci ve kuramsal açıklamaları ile anlatılmaya çalışılmış, ardından halkla ilişkiler olgusundaki değişim, bu değişimin amacı, işlevleri ve araçları açısından ortaya konmuştur. Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler ilişkisi de özellikleri ve önemi bağlamında değerlendirilmiştir.

1.1.1. Halkla İlişkiler Kavramı, Yaygın ve Alternatif Tanımlamalar

Bir uzmanlık alanı olan halkla ilişkiler kavramı ile ilgili alanyazında çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Halkla ilişkilerin tarih içinde geçirdiği değişim, farklı işlevlerinin olması, çok farklı alanlarda uygulanabilir olması ve hem kuram hem de uygulamayı içermesi tek bir tanım üzerinde uzlaşılmasını güçleştirmiş, geniş ölçüde kabul edilen bir tanımı yapılamamıştır. Dolayısıyla halkla ilişkiler kavramının yaygın ve alternatif olarak çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Halkla ilişkilerle ilgili yaygın tanımlar, ana akım iletişim geleneğinden beslenerek halkla ilişkilerin örgütlü yapısını ve pratiğini evrensel bir gerçek olarak ele almakta ve topluma faydalı olarak nitelemektedir (Erdoğan, 2006: s.183). Buna göre halkla ilişkiler kavramını toplumsal düzeyde ve örgütsel düzeyde ele alan tanımlamalara rastlanmaktadır.

Kazancı'ya göre (2002:s.59) halkla ilişkiler, yönetim ile halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışmasıdır. Başka bir deyişle, yönetimin eylem ve işlemlerini yönetilenle etkileşerek gerçekleştirmek ve böylece kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektedir. Tanım, çift yönlü iletişim sürecini ve bu sürecin sonucunda etkileşim yaratmayı vurgulaması açısından önem taşımaktadır. Benzer bir tanım da Tortop tarafından yapılmıştır. Tortop'a göre (2003: s.4) *"halkla ilişkiler, yönetimin izlemekte olduğu politikaların halka benimsetilmesi, çalışmaların devamlı ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması, buna karşılık halkın da yönetim hakkında ne düşündüğünün, yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevidir".*

Halkla ilişkiler kavramını örgütsel düzeyde ele alan tanımlardan birine göre halkla ilişkiler, işletmelerin halkın çeşitli kesitiyle olumlu ve uyumlu ilişkiler kurması yoluyla işletmeyi halka tanıtmak ve halkı tanıma sanatı (Sabuncuoğlu, 2001: s.5) olarak betimlenmektedir. Alaaddin Asna (2006: s.17) tarafından yapılmış olan tanımlamada ise halkla ilişkiler, *"özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır"*. Her iki tanımda halkla ilişkiler bir sanat olarak görülmekle birlikte, Asna'nın tanımında halkla ilişkilerin özel kişilere de uygulanabileceği, çift yönlü bir iletişim ve yönetim süreci olduğu vurgulanmaktadır.

Halkla ilişkilerle ilgili tanımlamalara meslek örgütlerinin de katkı verdiği görülmektedir. İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR) halkla ilişkileri, bir örgüt ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışı sağlamak amacıyla yapılan planlı ve sürekli çabalar olarak tanımlamaktadır (Jeskins,1995:s.7). IPRA'nın tanımına göre halkla ilişkiler, *"bir kuruluş ya da işletmeyi müşterilere, çalışanlara, bağlı olduğu ya da olacağı kişilere, dürüstlük, inandırıcılık ve güvenilirlik ilkelerini kullanarak benimsetme, onları anlayış, sempati ve desteklerini elde etme amacı taşıyan sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim fonksiyonudur"* (Aydede, 2002: s.177-178). Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) ise kamu ve özel kurum kuruluşlarının faaliyetlerini onların adına tanıtma, açıklama ve geliştirme amacıyla kamunun ve hedef kitlenin bilgilendirilmesi ve bunlardan gelecek tepkilerin değerlendirilmesine dönük yürütülen planlı iletişim çabalarının tümü olarak tanımlamıştır (Altın Kitaplar-4, 1998: s.2).

Edward Bernays 1923'deki "Crystallizing Public Opinion" (Kamuoyunun Biçimlendirilmesi) başlıklı kitabında, halkla ilişkileri kamu ile organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlama olarak nitelemiştir. Bernays'a göre halkla ilişkiler, sürekli ve monoton akviteleri renklendirerek, olağandışı hale getirmek, böylelikle de basının, dolayısıyla da hedef kitlenin dikkatini çekmektir (Aydede, 2002: s.15).

1906-1976 yılları arasında yayınlanan 472 farklı tanımlama ve 65 uzmandan alınan tanımları inceleyen Harlow (1976), halkla ilişkiler tanımlarında ön plana çıkan unsurları tespit ederek halkla ilişkilerle ilgili kapsamlı bir tanım yapmıştır. Harlow'a göre halkla ilişkiler, *"bir kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan sorun ve problemlerin yönetimini içeren, kamuoyuna cevap veren, kamuoyunun bilgilendirilmesi için yönetime yardımcı olan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan, eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin bir biçimde faydalanmak için yönetime yardımcı olan ve başlıca araçları olarak ahlaki iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonudur"* (Okay ve Okay, 2001: s.2).

Halkla ilişkilere akademik anlamda katkılarıyla tanınan Cutlip ve Center (1994) ise halkla ilişkileri; bir organizasyon ve organizasyonun başarısı veya başarısızlığının bağlı olduğu çeşitli halklar arasındaki ortak faydaya dayanan ilişkiyi tespit eden, kuran ve tutan yönetim fonksiyonu olarak betimlemektedir (Erdoğan, 2005: s.327). Daha sonraları ise halkla ilişkileri *"karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı dürüst ve sorumlu uygulamalarla, kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalar"* biçiminde tanımlayarak halkla ilişkiler kavramına dürüst ve sorumlu uygulama ile iki yönlü iletişimi eklemektedir (Peltekoğlu,2007:s.4).

Hutton (1999) ise halkla ilişkiler stratejik ilişki bağlamında tanımlayarak, örgütün stratejik ilişkisini düzenlemek amacıyla stratejik ilişkileri yönetme olarak betimlemektedir.

Halkla ilişkilerle ilgili alternatif tanımlamalar ise, eleştirel yaklaşımdan beslenerek halkla ilişkiler endüstrisini kapitalist endüstriyel yapının bütünleşik bir parçası olarak ele almakta ve üretim ilişkileri bazında betimlemektedir (Erdoğan, 2006:s.184). Bazı alternatif görüşlere göre, halkla ilişkiler faaliyetleri kapitalist üretim tarzı tarafından yaratılan düşmanlığı başka yönlere saptırma ve bu düşmanlığının fitilini söndürme çabasıdır (Erdoğan, 2006: s.35).

Miller'a göre halkla ilişkiler, kapitalist sistemde serbest teşebbüsün savunma refleksidir ve şirketleri insanlar gibi ilişki kurabilen canlılar olarak ele alarak insanlaştırmayı öngörmektedir (Keloğlu, 2003).

Chomsky (1997) ise, halkla ilişkileri temel ticari propaganda endüstrisi olarak betimlemektedir. Chomsky'e göre halkla ilişkiler, halkın nasıl düşüneceğini kontrol etmek zorunda kalan kapitalist endüstriyel yapının bir yaratığıdır. Siyasal, ekonomik ve kültürel yönetim stratejisi olarak, sadece planlı ve programlı olanları değil, aynı zamanda yönetimsel etkinliklerin hepsini içermektedir (Erdoğan,2006: s.35).

Stuart Ewen (1997) da halkla ilişkileri, insanların dünyayı algılama yollarını ve dünyada insanların nasıl davranacaklarını etkileyen kitle manipülasyon biçimi, yönlendirme aracı ve yöntemi olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 2006: s.35).

Bütün bu alternatif tanımların hepsinde, halkla ilişkiler kapitalist sistemin bir aracı olarak görülmekte, dolayısıyla mevcut sistemin çıkarları doğrultusunda gerçekler yaratarak kitleleri yönlendirdiği ve denetim altında tuttuğu vurgulanmaktadır.

1.1.2. Halkla İlişkilerin Oluşum ve Gelişimi

Halkla ilişkiler, modern anlamda sistematiğini oluşturmadan önce bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygulanmıştır. İlk ve ortaçağdaki halkla ilişkiler etkinliklerinin daha çok propaganda amacıyla kullanıldığı, yönetenlerin yönetilenler karşısında meşruluk kazanma çabaları olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma Uygarlıkları'na ilişkin yapılan çalışmalarda yöneticilerle halk arasındaki ilişkiler araştırılmış; Eski Mısır, Mezopotamya ve İran'da yöneticileri halka sevdirip benimsetmeye yönelik propaganda amaçlı tabletler bulunmuştur. Eski Yunan'daki Agora toplantıları, Eski Roma'daki Forum'lar, Büyük İskender'in Pers İmparatoru Dara'yı yendikten sonra İran halkının karşısına Persler'in yerel giysileri ile çıkarak sempati kazanmaya çalışması gibi örnekler dönemin halkla ilişkiler etkinlikleri olarak değerlendirilebilmektedir (Bıçakçı, 2002: s.98).

Halkla ilişkilerin planlı ve kuramsal bir alt yapısı olan meslek olarak ortaya çıkışı yani modern anlamda başlangıcı 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır (Eraslan Yayınoğlu, 2005: s.19). İlk kez siyasi bir seçim kampanyasıyla ABD'de uygulanan halkla ilişkiler, eski bir gazeteci olan Ivy Lee'nin katkılarıyla hızla gelişmiş ve yaygılaşmıştır. Ivy Lee, ilk halkla ilişkiler bürosunu 1903 yılında New York'ta kurmuş, böylece basın ile iş çevresini birbirine yakınlaştırmaya çalıştırmış, hazırlanan bültenler ile ilk kez iş çevreleri kamuoyuna seslenme fırsatı bulmuştur (Sabuncuoğlu, 2001: s.9; Bıçakçı, 2002: s.99). Ayrıca yayınladığı broşürlerle halkla ilişkilerin özel kesimdeki basit fakat ilk olan uygulama örneklerini vermiş, halkla ilişkiler meslek ilkelerinin temelini oluşturan prensipler bildirisini yayınlamıştır (Kazancı, 2002: s.6; Sabuncuoğlu, 2001: s.9; Bıçakçı, 2002: s.99).

Halkla ilişkiler konusunda danışmanlık işlevini ise, ilk kez Edward Bernays ortaya çıkarmıştır. Böylece önceleri Ivy Lee gibi uygulayıcılar tarafından basınla ilişkiler şeklinde yapılan halkla ilişkiler etkinlikleri, zaman içinde profesyonel bir görünüme bürünmeye başlamıştır. Bernays'ın çalışmalarıyla hem kamu hem de özel sektördeki kurumlar kamuoyunu etkilemek amacıyla yönetim politikalarını belirlemeye başlamıştır. Bernays bu süreçte birçok ilginç kampanyalar düzenlemiş ve 1923 yılında "Crystalizing Public Opinion" kitabını yayınlamıştır. Kitabında, bir sonuca belirgin bir zamanda ulaşmak için, yayılan fikrin halk tarafından benimsenmesi gerektiğini ve bunun için de planlı ve koordineli bir biçimde yönetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Aynı yıl, New York Üniversitesi Gazetecilik Bölümünde halkla ilişkiler dersi vermiş, böylece halkla ilişkilerin profesyonelleşmesi yönünde üniversiteler de rol almaya başlamıştır. Bernays kitabı ve düşünceleri ile halkla ilişkilerin popülerleşmesine ve gelişmesine katkıda bulunmuştur (Erdoğan, 2006: s.61-62; Bıçakçı, 2002: s.99).

I. Dünya Savaşı, 1929 Ekonomik Krizi ve II. Dünya Savaşı yıllarında da halkla ilişkiler moral yükseltmek ve kamuoyunun desteğini kazanmak amacıyla kullanılmıştır. Özellikle 1929 ekonomik krizinde, halkla ilişkilerin öneminin yönetim ve işletmeler açısından kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır. O tarihe kadar, özel olaylar, savaşlar, başkanlık seçimleri, yerel grevler sırasında başvurulan ve uygulanan halkla ilişkiler, 1929 ekonomik krizinden sonra hem özel kesim hem de kamu kesimi için

sürekliliği olan ve her zaman uygulanması gereken bir teknik haline gelmiştir. Ekonomik krizin ardından yürürlüğe giren ekonomi ağırlıklı "New Deal" programının kamuoyuna anlatılabilmesi ve destek sağlayabilmesi için halkla ilişkiler işlevi özel bir önem kazanmıştır. Bu süreçte düzenlenen basın toplantıları, halk isteklerini saptama komitesinin kurulup çalışmaya başlaması vb. uygulamalar ile halkla ilişkiler toplumsal bir içeriğe kavuşmuştur (Kazancı, 2002: s.10; Eraslan Yayınoğlu, 2005: s.20-21). Böylece halkla ilişkiler mesleği saygınlığını ve meşruluğunu giderek kazanmaya başlamış ve 1947 yılında ilk halkla ilişkiler okulu Boston Üniversitesi'nde açılmış ve ilk dersi de Edward Bernays vermiştir. 1954 yılında ise mesleğin ilk etik kuralları Amerikan Halkla İlişkiler Birliği tarafından geliştirilmiştir.

Türkiye'deki halkla ilişkiler çalışmalarının eski tarihlere kadar uzandığı bilinmektedir. Orta Asya'daki Hun ve Göktürklerde, Orhun Abideleri, Kutadgu Bilig, Nizam-ül Mülk'ün Siyasetnamesi gibi bu eserlerde halkın istek ve düşünceleriyle ilgili yönetimi bilgilendirmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Selçuklu hükümdarlarının halkın sorunlarını dinlemek için haftanın belirli günlerinde halk günleri yapmaları, Osmanlı Devleti'nde özellikle Fatih Sultan Mehmet'in cuma gününü halkla görüşmek üzere ayırması, yabancı sanatçıları ve devlet yetkililerini davet ederek iletişim ve tanıtım faaliyetleri içinde bulunması halkla ilişkiler uygulama örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 1986: s.20-22).

Cumhuriyet döneminin ilk halkla ilişkiler örneklerinden bir olarak da Atatürk tarafından halkı bilgilenmek amacıyla kurulmuş olan "Anadolu Ajansı" gösterilmektedir (Önal,1997:s.7). Anadolu Ajansının kurulması, özellikle Atatürk önderliğinde yapılan ilke ve inkılâpların halk tarafından bilinmesi ve benimsenmesinde büyük rol oynamıştır.

Cumhuriyet'in ilk yıllarındaki bu gelişmeden sonra 1946 yılında Celal Bayar hükümetinin hükümet programında, halk ile yönetim arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi vurgulanmıştır. 1960'ların sonuna gelindiğinde ise, Türkiye'de halkla ilişkilerin gerçek anlamda uygulandığı görülmektedir. Bu dönemde, Dış İşleri Bakanlığı "Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü",

Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan “Basın ve Halkla Münasebetler Daire Başkanlığı”, Devlet Planlama Teşkilatı “Yayın ve Temsil Şubesi” ve 1964 yılında kurulan Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü "Tanıtma Şubesi" çağdaş halkla ilişkiler faaliyetlerini yapan ilk kuruluşlardır (Asna,1979:s.104; Önal,1997:s.7).

1962 yılında gerçekleştirilen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesinde (MEHTAP) devlet kuruluşlarının her kademesindeki çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki sağlama zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca projede "Türk idaresinde de çeşitli kademelerde, her kurumun bünyesinde uygun olarak, halkla temas ve dinleme usulleri kurmak" gerektiği de belirtilmiştir (Tortop, 2003: s.31).

Aynı dönemde halkla ilişkilerle ilgili derslerin verilmeye başladığı ve hatta üniversitelerde bölümlerin açıldığı görülmektedir. 1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın Yayın Yüksek Okulunda Halkla İlişkiler Bölümü açılmıştır.

Halkla ilişkilerle ilgili ilk mesleki örgütlenme ise, 1971'de yılında yapılmıştır. Alaeddin Asna başkanlığında 1971’de İstanbul’da Halkla ilişkiler Derneği kurulmuştur (Kadıbeşegil 1986: s.23). Yine bu dönemde oluşturulan "İdari Reform Danışma Merkezi" ve "İdari Danışma Merkezi" adlı birimler kamu yönetimin halkla ilişkiler yapılanmasında önemli yer tutmuştur (Peltekoğlu, 1993: s.29-32). İlk halkla ilişkiler firması ise, 1974’de A&B Halkla ilişkiler adıyla Alaeddin Asna tarafından kurulmuştur.

1970'li yılların sonuna doğru ise, ülkemizdeki Mobil, Shell, Bp, Good Year, Koç, Eczacıbaşı, Oyak-Renalut, Hürriyet Gazetesi, Ziraat ve İş bankası gibi çok uluslu ve/veya büyük sermayeli kurumsal şirketlerle özel sektörde halkla ilişkiler çalışmaları başlamıştır (Asna, 1983: s.236).

1.2. Halkla İlişkiler Olgusundaki Değişim: Stratejik Halkla İlişkiler

Değişim Çağı ya da Devrim Çağı olarak farklı düşünür ve yazarlar tarafından nitelendirilen bu süreçte küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bilginin hızı ve sınırsız dolaşımı, yoğun rekabet ortamı, çoklu paydaş ilişkileri, çevresel ve toplumsal konulara duyarlılık, yerele verilen önem, duygusal değer (maneviyat), yaratıcılık, yenilik, esneklik, düzensizlik vb. usnurların ön plana çıktığı görülmektedir.

Değişim sürecinin bu karmaşık yapısı örgütlerin çevresel koşullarını tanımlayan değişkenler üzerinde de farklılaşmalara neden olmakta ve buna uyum sağlamak zorunda olan örgütleri yönetim anlayış ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır.

Değişen yönetim yaklaşımlarına bakıldığında, 1950'lere kadar kâr odaklı yaklaşımlardan 1970'lerde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımına geçildiğini, 1980 ve 1990'larda ise örgütün tüm paydaş ve ilgilerine dikkat edilmesi gerektiğinin önemi anlaşılmıştır. 21. yüzyıla gelindiğinde ise, örgütsel meşruiyet ve iyi kurumsal vatandaş olmak için toplumun bir örgütün en önemli paydaşı haline geldiği kabul edilmiştir. Değişen yönetim paradigmaları halkla ilişkiler uygulamalarının nasıl olacağını veya olması gerektiğini de derinden etkilemiştir (Steyn, 2011: s.120). Bu bağlamda kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, işbirliği ve iletişimin sürdürülmesine dayalı bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanan halkla ilişkiler de paradigma değişimine uğramıştır.

1.2.1. Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü ve Amaçları

Halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliği, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlama ve böylece örgütü çevresiyle uyumlu kılmada halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilmesini sağlamıştır.

Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi (David, 1999: s.5) olarak

tanımlanmakta, herhangi bir zaman diliminde ve herhangi bir çevre içinde kurumların varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesini içermektedir (Pamuk vd., 1997: s.15-17).

Halkla ilişkiler ise, kurum ile hedef kitleler arasında bir köprü görevi gördüğü için yaptığı çalışmalar kurumun geliştireceği tüm politika ve planlar ile doğrudan ilgilidir, bu sebeple halkla ilişkiler önemli bir yönetim işlevidir. Bu işlevi ile aynı zamanda kurum için stratejik bir konumda yer almaktadır. Kurumun yönetiminden etkilenerek faaliyetlerini planlayabileceği gibi, yönetimin fikir ve uygulamalarında değişiklik de yaratabilecek bir konuma sahiptir. Bu nedenle kurumun stratejik yönetimi içerisinde önemli bir yere sahiptir (Göksel, 2010: s.54).

Stratejik yaklaşımda halkla ilişkiler, örgütler (işletme, hükümet, sivil toplum kuruluşları veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar) ve çevresi arasında bir koordinasyon mekanizması olarak hareket etmekte, toplu çıkar veya ortak fayda olarak da anılan toplumun refahını gözeterek örgütsel amaçların dengelenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütün konumunu değerlendirmesine yardımcı olarak oluşturduğu stratejileri toplumsal bir bakış açısıyla yönetime sunmaktadır (Steyn, 2009: s.528).

Stratejik yaklaşımdaki toplumsal bakış açısı sosyal strateji düzeyiyle ifade edilmektedir. Sosyal strateji bir örgütün doğrudan toplumla kurduğu ilişkisini ele almaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler stratejik yönetim anlayışıyla meşruiyet, güven, itibar, kurumsal vatandaş olmak, toplumsal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir olmak, paydaşlar ve çıkar gruplarıyla iyi ilişkiler ve ortaklıklar kurmak gibi örgütün finansal olmayan amaçlarını gerçekleştirmesine odaklanmaktadır (Steyn, 2011: s.3).

Halkla ilişkilerin stratejik rolü, halkla ilişkilerin amacının meşruiyeti elde etmek amacıyla tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarmayı, paydaşları ikna etmeyi, paydaşlarla karşılıklı anlayışın geliştirilmesini, paydaşlarla çatışmaları çözmeyi, paydaşlarla ilişkilerin kurulmasını, örgüt için iyi bir itibarın kazanılmasını, dış çevrenin yansıtılmasını, kamunun değerlerini dikkate almayı ve bu değerlere uyumlu olmayı (iyi yönetişim, toplumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik) içermektedir (Steyn,

2010). Bu bağlamda halkla ilişkiler, örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve dolayısıyla örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlayan stratejik yönetim işlevi olarak tanımlanmaktadır (Kitchen, 1997: s.7).

Stratejik yönetim işlevi olarak tanımlanan halkla ilişkilerin stratejileri ise Grunig vd. (2005) tarafından farkındalık ve bilgi, kurumsal motivasyon, gündem/konu tahmini, fırsatları belirleme, kriz yönetimi, yönetimsel ayrımın üstesinden gelme, değişim aracılığı, sosyal sorumluluk ve kurumsal politika faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler kurumun kamuoyu nezdinde farkındalığının sağlanması, kurumsal verimliğin artırılması, yeni pazarlar, hizmetler ve konuların keşfedilmesi, değişime karşı olan direncin kolaylaştırılması ve bu bağlamda sosyal sorumluluk ve kamu politikalarının üretilmesi noktasında yarar sağlamaktadır. Bu faydanın sağlanmasında (stratejik) halkla ilişkiler yönetimi yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısı ile değişimin itici gücü olarak konumlanmaktadır.

Bütün bu açıklamalar çerçevesinde stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilerek paradigma değişimi yaşayan halkla ilişkilerin değişen örgütsel ve toplumsal amaçlarını şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamak (karşılıklı anlayışın sağlanması)
- Kamunun istek ve beklentilerini analiz ederek (ortam taraması) dış çevrenin yansıtılmasını sağlamak
- Örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlamak
- Kamu değerlerinin dikkate alınmasını ve bunlarla uyumlu olunmasını sağlamak
- Örgüt için iyi bir itibarın kazanılmasını sağlamak
- Örgütün kamuoyu nezdinde farkındalık kazanmasını sağlamak
- Örgütsel verimliğin artırılmasını sağlamak
- Yeni pazarlar, hizmetler ve konuların keşfedilmesini sağlamak
- Değişime karşı olan direncin kolaylaştırılmasını sağlamak
- Sosyal sorumluluk ve kamu politikalarının üretilmesini sağlamak

- Dış dünyayla sorumlu ve stratejik bir iletişim kurabilmek için teknolojik değişiklikleri takip etmek ve bu değişiklere uyum gösterebilmek (dijital evrim ve sosyal ağla başa çıkabilmek- yeni medya becerileri kazanmak)
- Aktif kitleler ve/veya eylemci gruplarla ve onların şeffaflık talepleriyle ilgilenmek
- Örgütlerin temel değerlerini yeni yollarla tanımlamak ve özgünlüğünü göstermek

Halkla ilişkilerin stratejik yönetim doğrultusunda değişen amaçları, halkla ilişkiler uygulayıcısının örgüt içindeki rolleri ve strateji düzeyleri üzerinde de değişimlere sebep olmuştur.

1.2.2. Halkla İlişkilerde Roller ve Strateji Düzeyleri

Rol kavramı, sosyal yapı tarafından verilen bir konumu veya örgüt üyelerinin davranışlarını veya faaliyetlerini betimlemektedir. Roller, örgütlerdeki kişilerin günlük faaliyetleri olarak uygulayıcıların eylemlerine yön vermekte, başka insanların tekrarlanan eylemleriyle birleşerek öngörülebilir sonuçlar doğurmasını sağlamaktadır. Roller aracılığıyla örgütler, örgütü oluşturan kişilerden ne beklediğini tanımlamaktadır (Dozier, 2005; s.250).

Halkla ilişkiler açısından roller ise, halkla ilişkilerin ve örgütsel iletişimin işlevini anlamakta önemli yer tutmaktadır. Halkla ilişkilerle ilgili rol araştırmalarına Broom'un öncülük ettiği görülmektedir. Broom uygulayıcı rolleriyle ilgili geliştirmiş olduğu 24 maddelik şema sonucunda yapmış olduğu ölçümlemelerle uygulayıcıları üst yönetime hizmet veren danışmanlar olarak kavramsallaştırmıştır. Uygulayıcı rolleriyle ilgili çalışmalarda, ilk kez Broom ve Smith (1979) tarafından kavramsallaştırılmış dört kuramsal rol ön plana çıkmıştır. Bu roller; uzman reçeteci rolü, iletişim kolaylaştırıcı rolü, sorun çözme sürecini hızlandırıcı rolü, iletişim teknisyeni rolüdür (Dozier, 2005; s.251). Ancak Broom (1982) ve Dozier (1984) tarafından daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar, ampirik olarak sadece "yönetici" ve "teknisyen" rollerini doğrulamıştır.

Teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, iletişim programlarının yürütülmesi için ihtiyaç duyulan yazma, düzeltme, görsel-işitsel yapım, grafik ve mesajların üretilmesi gibi iletişim ve gazetecilik becerilerini kullanmaktadır. Örgütsel kararların alınmasına katılmayan bu uygulayıcılar, teknik destek hizmetini sağlayan vasıflı iletişim uzmanlıdır ve tanıtım ile kamunun bilgilendirilmesi modellerini kullanarak, tek yönlü iletişim sürecindeki faaliyetleri yerine getirmektedir (Grunig vd., 2005: s.252-253).

Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları ise, örgütle ilgili iletişim politikaları üretmekte, halkla ilişkilerle ilgili tüm karar alma süreçlerine katılmakta, çalışmalarını planlamak ve ölçmek amacıyla sıklıkla araştırma kullanmakta ve yönetime danışmanlık yapmakta, yönetim ve kamu arasındaki iletişimi kolaylaştırmakta ve iletişim programlarını yönlendirmektedir. Halkla ilişkilerin iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modellerini kullanan uygulayıcılar, iletişim politikasıyla ilgili kararların alınmasında ve iletişimle ilgili sorunların çözümünde üst yönetime danışmanlık yapmaktadır (Grunig vd., 2005: s.252-253).

Broom ve Dozier tarafından ortaya konulan bu iki rol, tüm dünyada halkla ilişkiler rol araştırmalarına egemen olmuştur. Taylan, Japonya, ABD, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde yapılan araştırmalar, halkla ilişkilerin teknisyen rolünün giderek azaldığı, yönetici rolünün ise daha fazla ön plana çıktığını göstermiştir. 1990'lı yılların sonunda ise literatürde, iletişim yöneticisi, yansıtıcı ve anlatıcı rol, satış müdürü ve aracı rol gibi yeni kavramsal roller ortaya çıkmaya başlamıştır (Lauzen, 1992; Lauzen ve Dozier, 1992; Moss vd., 2000).

Halkla ilişkilerin bu ikili rolü, 21. yüzyıl halkla ilişkiler uygulayıcılarının faaliyetlerini tam anlamıyla yansıtmadığı gerekçesiyle eleştirilmiş ve rollerin ölçülüp tekrar gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Grunig vd., 2002; Moss vd., 2000). Bu kapsamda, ABD'de Wright (1995), Danimarka'da Holmström (1996, 1997), Hollanda'da Van Ruler (1997), ABD'de Toht, Serini, Wright ve Emig (1998) ve Avrupa'da Van Ruler, Vercic, Flodin ve Bütschi (2001)'nin çalışmalarında halkla ilişkiler için üçüncü bir rol ile ilgili kavramsallaştırmalara başlanmıştır. Bu çalışmalarda halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütlerde sadece yönetici rolünü değil,

aynı zamanda daha stratejik bir rolü de oynaması gerekliliği üzerinde durulmuştur. 1998 yılında ise, Steyn tarafından halkla ilişkiler uygulayıcısı için stratejik rol kavramsallaştırılmış ve bu rol halkla ilişkiler "stratejisti" olarak adlandırılmıştır (Steyn, 2011; s.21).

Halkla ilişkilerin stratejist rolü, örgütün üst düzey ve toplumsal düzeydeki halkla ilişkiler rolünü ele almaktadır. Bu rol, örgütün üst yönetim/toplumsal düzeyde gerçekleştireceği sosyal stratejiye halkla ilişkilerin katkısını vurgulamaktadır. Bu durum halkla ilişkiler departmanlarında geliştirilen işlevsel düzeydeki halkla ilişkiler stratejisiyle (yönetici rolü) ve operasyonel düzeyde halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından gerçekleştirilen uygulama stratejisi (teknisyen rolü) ile desteklenmektedir (Steyn, 2001: s.121).

Halkla ilişkilerin bu rolleri, strateji düzeylerine katkı sağlamaktadır. Strateji düzeyleri; sosyal strateji, kurumsal strateji, işletme stratejisi, işlevsel strateji ve operasyonel strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal strateji, örgüt için en kapsamlı stratejidir. Örgütün toplumdaki konumunu meşrulaştırmak ve itibarını korumak için paydaşlarla ilişkilerde güven inşasına yönelmektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetişim, sosyal sorumlu davranış, kurumsal vatandaşlık ve itibar gibi finansal olmayan amaçların başarılmasıyla ilgili strateji düzeyini tanımlamaktadır. Sosyal stratejide örgütler için üçlü sorumluluk yaklaşımı temel alınmaktadır. Buna göre, örgütler kârdan daha çok paydaş ve çevreye odaklanmalıdır (Steyn, 2011: s.131). Bu noktada, paydaşlar ve çevreyle ilgili ortam taraması yaparak bilgi toplayan ve bu sayede örgütün çevresiyle uyumlu hale gelmesine yardımcı olan stratejiler üretecek halkla ilişkiler uygulayıcılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler sosyal strateji düzeyinde stratejist rolüyle örgütün paydaş ve çevresiyle etkileşiminde, güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde ve örgütün meşruiyetinin korunmasında katkı sunmaktadır.

Kurumsal strateji, örgütün yönetim kurulu ve üst yönetiminin örgütün finansal performansı, stratejisi ve amaçlarına yönelik sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997). Kurumsal strateji daha çok kâra odaklanmakta,

dolayısıyla finansal performansı için yatırımcı ilişkilerine önem vermektedir. Bu sebeple yıllık raporların hazırlanması toplantılar düzenlenmesi vb. operasyonlarda halkla ilişkiler teknisyen rolüyle, yatırımcı ilişkileriyle ilgili strateji ve kararlar üreterek stratejist rolüyle katkı sunmaktadır.

İşletme stratejisi ise, pazarlama yönelimli olmakla birlikte örgütün rekabetçi konumuna yani kâra odaklanmaktadır. Halkla ilişkiler burada, ürün ya da hizmetlerin iletişim ve satış çalışmalarına destek olmak amacıyla yönetici ve teknisyen rolündedir. Bu bağlamda talep edilen operasyonel iletişim planlarını geliştirmekte ve uygulamaktadır.

İşlevsel strateji, örgütün pazarlama, üretim, finans gibi işlevsel birimlerini stratejilerine bütüncül bakış açısıyla yaklaşmakta, daha üst düzeyde birlikte nasıl strateji gerçekleştirileceği üzerine odaklanmaktadır. Halkla ilişkiler ise burada stratejist rolüyle koordineli bir şekilde çalışan yönetici rolüyle halkla ilişkiler stratejileri geliştirerek, teknisyen rolüyle de iletişim faaliyetleri planlayıp uygulayarak katkı sunmaktadır (Steyn, 2011: s.132).

Operasyonel strateji ise, uygulamaya konulan stratejileri betimlemektedir. Burada proje liderleri veya program sorumluları örgütsel amaçları başarmaya yardımcı olmak için ortaya kısa dönemli hedefler ve uygulama stratejileri koymaktadır (Pearce ve Robinson, 1997). Halkla ilişkiler teknisyen rolüyle bu stratejiye katkı sunmaktadır.

Örgütlerin bu strateji düzeylerine katkı sunan halkla ilişkilerin günümüzdeki stratejist, yönetici ve teknisyen rolleriyle ilgili açıklamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Steyn, 2000; 2003; 2011):

- **Halkla ilişkiler stratejist rolü:** Üst yönetim, toplumsal/çevresel düzey veya makro düzeyde bir stratejik rol olarak ele alınmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı, dıştan içe yaklaşımına dayanmaktadır. Buna göre paydaşlar, kamular ve konular hakkında bilgi toplamak için ortam taraması yapmaktadır. Toplanan bilgileri örgütsel strateji/politika ve paydaş sonuçları açısından yorumlayarak

stratejik düşünceyi gerektiren bilgiyi işlemektedir. Böylece örgütün sosyal strateji, kurumsal strateji ve işlevsel stratejilerine destek olmaktadır.

- **Halkla ilişkiler yönetici rolü:** Örgütsel, departman ya da birime ait veya orta düzeyde stratejik rol olarak ele alınmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı, içeriden dışarıya bilgi veren bir yaklaşıma dayanmaktadır. Buna göre, halkla ilişkiler dış temsil boyutuyla örgütün kimliğini ve değerlerini açıklamakta, örgütün tanıtım çalışmalarına destek olmaktadır. Ayrıca paydaşlarla ve toplumsal çevreyle iletişimde temel temaları tespit ederek stratejik planlamaya da katkı sağlamaktadır. Halkla ilişkilerin vitrin olma işleviyle örgütü tamamen yansıtacak mesajların belirlenmesinde halkla ilişkiler politika ve stratejilerini geliştirmektedir. Böylece örgütün kurumsal, işlevsel ve işletme stratejilerine destek olmaktadır.
- **Halkla ilişkiler teknisyen rolü:** Örgütün programlama ya da mikro düzeydeki uygulama rolü olarak ele alınmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı, içeriden dışarıya bilgi veren bir yaklaşıma dayanmaktadır. Buna göre, halkla ilişkiler dış temsil boyutuyla örgütün kimliğini ve değerlerini, paydaşlara ve toplumsal çevreye anlatan halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştirmekte ve uygulamaktadır. Halkla ilişkilerin vitrin olma işleviyle örgütü tamamen yansıtacak iletişim planları ve uygulama stratejilerini geliştirmektedir. İletişim faaliyetlerini örgütün misyonu ve amaçlarıyla uyumlu hale getirerek sosyal, kurumsal, işlevsel, işletme ve operasyonel tüm stratejileri de desteklemektedir.

1.2.3. Halkla İlişkilerin Stratejik İşlevleri

Halkla ilişkilerde stratejik amaçların yerine getirilmesi, Van Riel'in (1995) halkla ilişkiler uygulayıcıları için tanımlamış olduğu "ayna" ve "vitrin" işlevleri ile Holmström (1996) tarafından geliştirilen "yansıtıcı" ve "anlatıcı" işlevler ile açıklanabilmektedir.

Van Riel (1995), örgütsel misyonun başarılmasında halkla ilişkilerin katkısını tanıma çabası olarak değerlendirilebilecek ayna ve tanıtma çabası olarak değerlendirilebilecek vitrin işlevlerini başarıyla yerine getirmesi olarak görmektedir.

Steyn (2011: s.126), Van Riel'in ifade ettiği ayna ve vitrin işlevlerini halkla ilişkilerin stratejik önemi çerçevesinde genişleterek, ayna işlevini "özellikle paydaşlar ve toplumdaki diğer çıkar grupları ile ilişkilerde çevredeki gelişmelerin izlenmesi, örgütsel politika ve stratejiler için sonuçlarının ön görülmesi" olarak tanımlamış ve halkla ilişkiler uygulayıcısının ayna işlevini halkla ilişkiler stratejisti rolü ile ilişkilendirmiştir. Steyn, benzer şekilde vitrin işlevini de "örgütün tüm yönlerini şeffaf bir şekilde betimleyen mesajlarla iletişim stratejisinin hazırlanması ve yürütülmesi" olarak genişletmiş ve halkla ilişkilerin yönetici ve teknisyen rolleriyle ilişkilendirmiştir.

Holmström ise, Luhmann'ın sistem kuramından yararlanarak halkla ilişkilerin yansıtıcı paradigması adını verdiği sosyolojik bir kuram geliştirmiştir. Örgütler geleneksel yasal ve ekonomik varsayımlardan daha geniş bir sosyal sorumluluk üstlenmek zorunda bırakıldıklarından Holmström (1997) sosyal sorumluluğun halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde olması fikrini savunmaktadır. Böylece halkla ilişkilerin yansıtıcı işlevi ile örgütsel davranış ve kamular arasında çatışmadan kaçmak ve çatışmayı çözerek sosyal sorumlu örgüt olabilmek için nasıl faaliyette bulunacağı açıklanmaktadır. Bu durumda halkla ilişkileri örgüt ve toplum arasında bir "dönüştürücü" olarak betimlemekte, örgütün içindeki karşılıklı yansımayı artırarak örgütün özkontrol yapmasını sağlamakta ve kamunun güvenini kazanmaktadır. Holmström, "karşılıklı yansıma"yı kuramın merkezine alarak halkla ilişkiler işlevlerini yansıtıcı ve anlatıcı olarak ikiye ayırmaktadır.

Halkla ilişkilerin yansıtıcı işlevi, dışarıdan içeriye doğru hareket etmekte, örgütle çevresi arasında bağ kurarak, çevre hakkında bilgi toplamakta, böylece örgütün kendisini dışarıdan bir gözle görmesini sağlayarak, sosyal bağlamdaki yerini almasını, toplumdaki yerini ve işlevini tanımlamasını ve kamunun beklentilerine göre davranışlarını dengelemesini sağlamaktadır. Yansıtıcı işlev ile halkla ilişkiler, diğer örgütler, kurumlar, paydaşlar, ilgi grupları ve toplumla karşılıklı bağımlılığın farkına varılarak, örgütün karar alma süreçlerinde koordinasyon mekanizmaları geliştirmesine, böylece örgütün sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır (Holmström, 1997: Steyn, 2011, s.142).

Halkla ilişkilerin anlatıcı işlevi ise, içeriden dışarıya, örgütsel davranışlara/stratejilere dayalı olarak örgütün sosyal sorumlu olduğunu anlatmaktır. Örgütün içinde kamu yararını ve kamu güvenini güçlendirmek, örgüt için sosyal kabul edilebilirliği başarmak amacıyla dış çevreye/kamusal alana örgütün kimliği ile ilgili bilgiyi, toplumdaki rolü ve işlevini yaymaktır (Holmström, 1997: Steyn, 2011,s.142). Halkla ilişkilerin anlatıcı işlevi, yönetici ve teknisyen rolleriyle ilişkilendirilmektedir.

Halkla ilişkiler stratejistinin dayandırıldığı yansıtıcı işlevde, Holmström (2003:s.12), örgütün "dışarıdan ya da kamu görüşünden" izlenmesiyle ilgili stratejik bir süreç olarak tanımlayarak halkla ilişkileri sadece paydaşlar arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplin olarak görmemektedir. Ona göre, halkla ilişkilerin örgütsel başarıya katkı sunması için sosyal bir sistem olan örgütün kendini diğer sosyal sistemlerle olan ilişkisine göre değerlendirmesi, analiz edilen toplumsal standartların, değerlerin ve bakış açılarının örgütsel değerler, sosyal sorumluluk ve meşruiyet konuları ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Steyn ve Niemann, 2010:s.115).

Yansıtıcı rolün önemine vurgu yapan yazarlardan Verčič vd. (2001:s.382) yansıtıcı işlevin halkla ilişkiler uygulayıcısının en önemli rolü olan stratejist rolünü açıkladığını dile getirmektedir. Stratejist, örgütün değişen dış ortamıyla uyumlu hale getirilmesi sürecinde yansıtıcı işlevinin yanında köprü kurucu/sınır aşıcı (boundary spanning) işlevi ile de katkı sağlamaktadır. Steyn (1999:s.30), halkla ilişkilerin köprü kurucu/sınır aşıcı işlevini yansıtıcı ve anlatıcı işlevler ya da ayna ve vitrin işlevlerinin uygulanmasıyla bir üst işlev olarak tanımlamaktadır. Buna göre, birinci aşamada stratejist örgütün geleceğe uyum sağlaması için örgüt dışındaki kaynaklardan bilgi edinmekte, eğilimler hakkında bilgi toplamakta, bu bilgiyi işlemekte, örgüt içerisinde bu bilginin yayılmasını sağlamakta ve çevresel stresten örgütü korumak için planlamayı, dışarıdaki gelişmeleri dikkate alarak yapmaktadır. İkinci aşamada ise örgütsel çevreye gereken bilgileri ileterek, dış ortamda örgütün temsil edilmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt ile toplum arasında köprü kurucu/sınır aşıcı bir fonksiyon gerçekleştirilmektedir.

Halkla ilişkiler stratejisti, çevredeki gelişmeler konusunda örgütün karar alıcılarına stratejik konuları, tehlike yaratabilecek sorunları (Moss ve Warnaby, 2004:s.61) ve olası çözümleri sunarak toplumun ve paydaşların çıkarlarının yansıtılmasına ilişkin stratejilerin oluşturulmasının yanında örgütsel stratejinin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütün hızla değişen ortamına proaktif bir yanıtı (Steyn, 2007: s.159) olarak da değerlendirilen bu stratejik yönelim, değişen ortam koşullarına uygun tepki gösterilmesini ve uyum sağlanmasını, örgüte rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesini, örgütün karşılaşacağı risklerin en aza indirgenmesini ve örgütün değişimlere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Halkla ilişkiler stratejistinin, örgüte sağladığı bu önemli katkılar, özellikle kriz, risk veya belirsizlik gibi durumlarda halkla ilişkilerin karar sürecindeki etkisini artırmaktadır (Hoştut,2013:s.426).

Steyn ve Bütschi (2003), Steyn'in ayna işlevi ile Holmström'un yansıtıcı işlevleri arasındaki benzerlikleri ölçmek amacıyla karşılaştırmalı analiz gerçekleştirmiştir. Yaptıkları analiz sonucunda her iki işlevin benzerlikleri şu şekilde ortaya konulmuştur:

- Makro veya sosyal düzeyde faaliyette bulunur, araştırma ve dinleme yeteneği ile dıştan içe doğru bir yönelimle, örgüt ve çevresi arasında köprü kurar,
- Üst yönetimin dikkate alması gereken toplumsal çevreden örgüte bilgi taşır,
- Üst yönetimi davranışlarının sonuçları hakkında bilgilendirir,
- Elde edilen toplumsal bilgiye göre, örgütsel stratejileri ve davranışları uyarlaması için üst yönetimi yönlendirir,
- Örgütsel güven, meşruiyet ve itibarla ilgili konulara dahil olur.

Steyn ve Bütschi (2003) tarafından yapılan karşılaştırmalı analiz, vitrin işlevi ile anlatıcı işlevi arasında da benzerlikler bulmuştur.

1.2.4. Stratejik Halkla İlişkilerin Araç ve Ortamları

Stratejik halkla ilişkiler, örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve dolayısıyla örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler, yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel değişimler karşısında örgütsel meşruiyeti sağlamak amacıyla tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarma, paydaşları ikna etme, paydaşlarla karşılıklı anlayış geliştirme, paydaşlarla çatışmaları çözme, paydaşlarla ilişki kurma, örgüt için iyi bir itibarın oluşturma, dış çevreyi yansıtma, kamunun değerlerini dikkate alma ve bu değerlere uyumlu olma gibi amaçları içermektedir (Steyn, 2010).

Marconi'nin de belirttiği gibi, halkla ilişkilerin bu amaçları onun geniş bir uygulama alanı ve işlevleri olduğunu göstermektedir. Halkla İlişkiler, iletişim temelinde, toplumsal ilişkiler, müşteri ilişkileri, tüketici ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, endüstri ilişkileri, uluslararası ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, konu-gündem yönetimi, medya ilişkileri, basın ajanslığı, promosyonlar, tanıtım ve metin yazarlığı gibi ilişki kurmaya ve yönetmeye dayanan işlevlere sahiptir (2004:s.22).

Stratejik halkla ilişkilerde, tüm bu amaç ve işlevlerin yerine getirilmesinde startejist, yönetici ve teknisyen rollerindeki uygulayıcıların çabaları çok önemlidir. Stratejist halkla ilişkiler uygulayıcısı, ortam taraması yaparak örgütsel politika, karar ve stratejilerin belirlenmesine katkı sunarken, yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı ise belirlenen stratejiler doğrultusunda plan ve programlar hazırlamakta, teknisyen ise bu plan ve programlar için gerekli olan teknik desteği sağlayarak, hayata geçirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda stratejik halkla ilişkiler yönetiminde, belirlenen stratejilerin uygulanması ve etkili bir şekilde amacına ulaşması için çeşitli araç ve ortamlardan yararlanılmaktadır.

Stratejik halkla ilişkilerin yararlandığı bu iletişim ortamları, internetin gelişmesine ve kullanılmasına bağlı olarak geleneksel ve yeni medya araç ve ortamları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araç ve ortamların halkla ilişkiler

uygulayıcıları tarafından seçilmesinde, hazırlanan plan ya da projenin amacı ile hedef kitle ve paydaş gruplarının özellikleri belirleyici olmaktadır. Özellikle hedef kitle ve paydaşların günümüzde çok çeşitli ve farklı ilgi gruplarına sahip oldukları düşünüldüğünde, her bir grubun demografik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel özellikleri, tercih ettikleri iletişim kanalları, teknolojik düzeyleri ve ilgilerinin de analiz edilmesi, göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Geleneksel olarak adlandırdığımız halkla ilişkiler araç ve ortamları; yazılı, sözlü, görsel işitsel ve birleşik ortamlı araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araçlar, her ne kadar İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla bir parça geri planda kalmış olsalar da hedef kitle ve paydaş özelliklerine göre hala günümüzde stratejik halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan araç ve ortamlardır.

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi içerisinde yazılı ya da basılı araçlar halkla ilişkiler açısından önemli bir nitelik taşımaktadır. Matbaanın icadından bu yana, basılı araçların geçirdiği evrim, okumayı kitlesel hale getirirken halkla ilişkilerin de önemli bir aracı haline gelmiştir (Budak ve Budak, 1995: s.136). Örgütle hedef kitle arasında yazılı bir şekilde iletişim kurmaya yarayan yazılı araçların en önemlileri; gazete, dergi, kitap, broşür, bülten, el kitapçıkları, yıllık, rapor, basın bülteni, mektup, kartvizit, afiş, pankart, ilan tahtaları, açık hava reklam uygulamaları, transit reklam uygulamaları vb. olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan sözlü araçlar ise, yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantılar, konferanslar, seminerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiler arası ilişki şekli olan bu araç ve ortamlarda, daha geniş kitleye ulaşma imkanı sınırlı olsa da, kaynakla alıcı arasındaki mesaj alışverişi, iletişimi daha etkin bir hale getirmekte ve geribildirim sağlandığı için iletişim çift yönlü olmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler çabalarının çift yönlü iletişime dayalı doğası nedeniyle, sözlü araç ve ortamlar halkla ilişkiler tekniği olarak sıklıkla kullanılmaktadır.

Teknolojik özellikleri sayesinde geniş kitlelere ulaşabilen radyo, işitsel; televizyon ise halkla ilişkilerin görsel-işitsel araçlarıdır. Bu araçlar doğaları gereği

çift yönlü iletişime olanak vermeseler de kamuoyunun oluşumunda önemli işlevler üstlenmektedir (Bıçakçı, 2002: s.131-132). Çok farklı demografik özellikleri olan geniş kitlelere erişim imkanı sağlayan bu araçlar, gerek kurum içi iletişim ve bilgilendirmeyi sağlamakta, gerekse de kurum dışı bilgilendirme, tanıtım ve duyurum amacıyla kullanılmaktadır.

Birleşik ortamlı geleneksel halkla ilişkiler araçları ise; festivaller, açılış-yıldönümü törenleri, yarışmalar, sergiler ve gezilerden oluşmaktadır. Bunlar, kitlenin ilgisini belirli bir yöne çekmek için gerçekleştirilen iletişim ortamlarıdır. Bu ortamlarda amaç, kurumun tanınırlığını artırmak, hedef kitle üzerinde etki yaratmak, hedef kitleyle duygusal bir bağ kurmaktadır.

Stratejik halkla ilişkilerde günümüzde en fazla kullanılan araç ve ortamlar ise İnternet temelli olan yeni medya ortam ve araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun gerekçesini Sayımer (2008:s.57) şu şekilde açıklamaktadır: "*Kurum içi departman ya da ajans yapısı içindeki halkla ilişkiler uygulamacısı, günümüz enformasyon toplumunda iletişim sürecini yönetmek için gerekli olan enformasyona İnternet aracılığıyla sahip olabilir. Bu bağlamda İnternet'in halkla ilişkilerde küreselleşmeyi sağlayan önemli araç olduğunu söylemek mümkündür.*"

Hallahan (2004:s.257) ise, halkla ilişkiler uygulayıcılarının enformasyon yayma, kilit kamularla etkileşime girme, krizlerle baş etme ve etkinlik yönetmek gibi temel işlevlerinin İnternet sayesinde önemli ölçüde değişikliğe uğradığını ifade etmektedir.

Theaker'a (2006:s.358) göre, geniş kitlelere ulaşabilme kapasitesi, bilgi sağlama potansiyeli, bazı uygulamalarda diğer mecralarla uyum içerisinde kullanılabilmesi (sanal radyo, etkileşimli dijital televizyon, WAP vb) gibi özellikleri düşünüldüğünde halkla ilişkiler uzmanlarının İnterneti göz ardı etmesi söz konusu değildir. Hem kitle iletişim aracı hem de kişilerarası iletişim aracı olarak kabul edilebilen İnternet; radyo, televizyon, gazete, video, dergi gibi geleneksel halkla ilişkiler araçlarının pek çoğunu bünyesinde barındırmaktadır.

Tüm bu özellikleri ile imaj oluşturma ve kamularla müzakere uygulamalarının yanı sıra, geleneksel anlamda kitle iletişim araçlarıyla yürütülen gündem yönetimini daha aktif bir sürece dönüştürmektedir. Özellikle aktif kamuların ve/veya eylemci grupların sanal ortamı etkin bir şekilde kullanmaya başlamasıyla, bu kitlelerin sanal ortamda kullandığı araçların halkla ilişkiler uzmanları tarafından takibini zorunlu kılmaktadır. İnternette farklı kamularla e-posta, forumlar, sosyal ağlar veya diğer çevrimiçi ortamlar aracılığıyla kurulan dijital iletişim, ekonomik olduğu kadar, karşılıklı etkileşime dayalı simetrik iletişim kurmayı da mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yeni medya ortamları, halkla ilişkiler uygulayıcılarına farklı paydaş ve kamularla etkili ve dengeli iletişim kurmak için büyük bir fırsat yaratmaktadır (Sayımer, 2008: s.58).

Bu fırsatlardan biri de, yeni medya ortamlarının daha yaratıcı uygulamalara olanak tanıdığıdır. Marton (2003), İnternetin heyecan verici özellikleri olduğuna katılmakla birlikte, bu ortamın halkla ilişkiler alanındaki temel ilkeleri değiştirmediğini, değişen teknolojinin halkla ilişkiler uygulamacılarının iletişim kurma kabiliyetini artırarak, daha yaratıcı uygulamalara olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Özellikle farklı ilgili gruplarına göre çeşitlenen paydaşlara ulaşmak için farklı görsel ve metinsel içerikler hazırlayan halkla ilişkiler uygulayıcıları, kitleler üzerinde etki yaratabilmek amacıyla değişen teknolojiden, İnternetten ve yeni medya ortamlarından yararlanmaktadır. Bu bağlamda İnternet temelli yeni medya ortamları ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha fazla yaratıcı çaba içerisine girdiği ve daha yaratıcı bir nitelik kazandığını söylemek mümkündür.

Biber'e (2000:s.164) göre, İnternetin halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmasının nedenleri; geniş kitlelere daha kısa sürede ulaşabilme olanağı, hedef kitlenin kurumla ilgili düşüncelerini kısa sürede öğrenme olasılığı, herhangi bir ürüne ait özellikleri veya ürünle ilgili yeni gelişmeleri hedef kitleye ulaştırma olanağı, hedef kitleyi daha düşük maliyetle daha kısa sürede eğitme ve bilgilendirme olanağıdır.

Sayımer'in (2008:s.67-68) aktardığına göre, İnternetin halkla ilişkiler uygulamalarına sağladığı en önemli fırsat ve yararlar ise şu şekildedir:

- Etkileşime dayalı iletişim ve anında geri bildirim fırsatı içeren özelliği ile kamularla ilişkilerin artması
- Dış çevre hakkında enformasyon toplama kolaylığı
- Küresel medyada yer alma fırsatı
- Spesifik paydaş gruplarına veya niş kitleye (haberciler, kanaat önderleri, tüketiciler vb.) enformasyon gönderme olanağı
- Elektronik medya kiti ya da sanal basın odaları aracılığıyla medyaya yönelik içeriklerin anında gönderilebilmesi
- Elektronik posta ya da sohbet odaları aracılığıyla röportaj yapma ve/veya müzakere imkanı yaratılması
- Tutundurma çabalarının kolaylıkla yürütülebilmesi
- Hızlı ve kolay referans için doküman arşivlemesi ve güncelleme yapılabilmesi
- Çalışanlarla İntranet ortamında iletişim kurabilme ve bilgi akışını yürütebilme
- Extranet aracılığıyla kurum dışında uzmanlaşmış hedef kitlelerle iletişim kurabilme
- Eş zamanlı siber konferans ya da çevrim içi toplantı yapabilme
- Yeni ortaya çıkan konu ve gündemleri kolaylıkla takip edebilme, böylece pazar değişikliklerine anında yanıt verebilme
- Kurumun web sayfasına kurumla ilgili tarihsel geçmiş, yönetici biyografisi, konuşma metinleri, iletişim kurulacak kişi bilgileri vb. içerikleri yerleştirerek, hem kamuyu bilgilendirme hem de kolay ve hızlı çıktı alma imkanıyla işleri zaman süresini kısaltma
- Kurumun web sayfasında sık sorulan sorular bölümü oluşturarak önemli bir ihtiyacı giderme
- İş takibi yapma ve müşteri portföyü oluşturabilme
- Ortaklık daveti ve şirket birlikteliği oluşturabilme
- Kriz dönemlerinde web sitesini enformasyonun hızı açısından kriz yönetim aracı olarak kullanma

Bütün bu fırsat ve yararlar bağlamında, İnternet temelli yeni medya ortam ve araçlarının, halkla ilişkiler çalışmalarının paydaş ve kamu perspektifini etkili bir şekilde yönetmesini vurgulayan stratejik rolüne de katkı sunduğu görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetim planlarının bir parçası olarak sıklıkla kullandıkları yeni medya araç ve ortamları; web siteleri, elektronik posta, forum ve haber grupları, çevrim içi haber bültenleri ve dergiler, arama motorları, bloglar, sosyal medya araçlarıdır. Değişen teknolojiyle beraber, her geçen gün yeni araçlar eklenen yeni medya ortamlarının stratejik yönetimin bir parçası olan halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından takip edilmesi ve teknolojik değişikliklere uyum sağlanması gerekmektedir.

2. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİK

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilikle ilgili açıklamalar, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü, kuramsal temelleri, unsurları ve stratejik halkla ilişkiler sürecindeki yansımaları bağlamında ortaya konulmaktadır.

2.1. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi

Yaratıcılık ve yenilik(çilik) alanyazında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kimilerine göre yaratıcılık, faaliyet, süreç ya da program olarak (Bharadwaj ve Menon,2000:s.425) ele alınmakla birlikte, birtakım problemlerin çözümü için, yeniliklere dönüşecek şekilde düşüncelerin ortaya konulması (Goodman,1995:s.86), yapma, varlığı ortaya çıkarma süreci (May,1998: s.63) olarak da tanımlanmaktadır.

Yaratıcılığın en kabul gören tanımlarından birisi, yaratıcılığın her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi (Amabile vd.,1996:s.1154) olarak değerlendirilmesidir. Buna göre, yaratıcılık yeni bir şeyler üretme yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi, bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Kao,1989: s.14).

Başka bir tanıma göre ise yaratıcılık, sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur,1997:s.1)

Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğu vurgulanmakta (İraz,2005:s.48), daha sonraları ise örgütler için de bir yetenek olduğu kabul edilmektedir. Amabile (1988) bireysel yaratıcılık çabalarının örgütsel sistem, prosedür ve süreçlerinin bireysel yaratıcılığı güçlendirerek örgütsel boyuta ulaştıracağını belirtmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000:s.426). Doğru bir şekilde yapılandırıldığında, örgütlerde yaratıcılık, hem orijinal fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmek için bir araç olarak kullanılabilmektedir (Birch ve Clegg,1997:s.7).

Yenilik ise, bir fikri satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmektir. Daha basit bir tanımla yenilik, bir fikrin ortaya çıkmasından uygulamaya kadar götürülmesidir (Ayhan, 1999: 5). Bu nedenle yenilik kompleks bir problem çözme süreci olarak da değerlendirilmektedir (Whitfield, 1975: s.21).

Kanter (1983: 20) ise yeniliği, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık, yenilikleri meydana getirmenin kaynağıdır. Yenilik ya da yenilikçilik ise, yaratıcı fikirlerin ekonomik ve sosyal değerini ifade etmekte, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Özçer,2005). Örgütler için yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına ve yönetim anlayışına sahip olmak, sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır.

Örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olması, değişimi görerek, değişime uyum sağlayarak ve yön vererek mümkün olmaktadır. Bunun için de kurumlara bu bakış açısını kazandırabilecek, değişim elçiliği yapabilecek stratejik yönetim anlayışına sahip halkla ilişkiler fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler, örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve böylece örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler, yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel değişimler karşısında örgütsel meşruiyeti sağlamak amacıyla tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarma, paydaşları ikna etme, paydaşlarla karşılıklı anlayış geliştirme, paydaşlarla çatışmaları çözme, paydaşlarla ilişki kurma, örgüt için iyi bir itibar oluşturma, dış çevreyi yansıtma, kamunun değerlerini dikkate alma ve bu değerlere uyumlu olma gibi amaçları içermektedir (Steyn,2010). Stratejik halkla ilişkilerin daha çok kamu ya da toplum yararına hizmet eden bu amaçları, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanan "yenilik" kavramını da vurgu yapmaktadır. Bu sebepledir ki, günümüz stratejik halkla ilişkiler anlayışında yaratıcılık ve yenilik önemlidir.

Bu önem mesleğin geliştirilmesi konusunda çalışan şirketler ve meslek uygulayıcıları tarafından da dile getirilmektedir. The Holmes Report da bu şirketlerden biridir. Holmes Report tarafından, küresel ölçekte, halkla ilişkiler uygulayıcılarına dönük “Creativity in Public Relations” adlı araştırma yürütülmektedir. 2012 yılından beri her yıl tekrarlanan araştırma, halkla ilişkilerde yaratıcılık sorununa derinlemesine cevap bulmak amacıyla uzmanların araç ve becerileri, fırsatlar ve zorluklar, öneriler ve tavsiyeler ile yaratıcılığa yönelik tutumları hakkında bilgi vermektedir. İş dünyasında halkla ilişkiler değerinin anlaşılmasında yaratıcılığın gittikçe artan kritik bir faktör olduğunu ifade eden (2012 ve 2013 yıllarına ait) rapora göre, halkla ilişkilerde yaratıcılığı tanımlamak güçtür ve halkla ilişkiler sektörü büyük fikirlerin eksikliği nedeniyle eleştirilmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesi yetersiz olmasına rağmen, uygulayıcıların çoğu kendilerini yaratıcı olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılıklarının önündeki en büyük engel ise zaman yetersizliği, bütçe yetersizliği, aşırı çalışan personel (iş yükü fazlalığı), net yaratıcı hedeflerin eksikliği ile ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliğidir (http://www.holmesreport.com).

Günümüzde kurumlar yaşanan sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişimlerin etkisiyle birbirinden farklı özelliklere sahip hedef kitle ve paydaşlarla

ilişki kurmak durumundadır. Farklı beklentiler içindeki hedef kitle, paydaş ve kamulara ulaşmak için rakiplerinden farklılaşmak, kendi ürün ya da hizmetlerine ilişkin farklılıkları ortaya koymak, kurum imajını güçlendirmek, kurumsal itibarını oluşturmak, hedef kitle üzerinde ürün, hizmet ve kurum çerçevesinde marka imajını yaratmak durumunda olan kurumlar hedef kitleleri üzerinde etki yaratabilmek için rakiplerinden farklı mesaj, kampanya, reklam, pazarlama, halkla ilişkiler stratejileri izlemeye önem vermektedir. Bu bağlamda kurum içi ve dışı hedef kitleler, paydaş ve kamular ile kurum yönetimi arasında bir köprü görevi gören halkla ilişkiler mesleği içinde yaratıcılık (B. Yurdakul ve Coşkun, 2008: s.63-64) ve yenilik büyük önem taşımaktadır.

Halkla ilişkilerde yaratıcılık, toplumdaki değişen standartların, değerlerin ve bakış açılarının analiz edilmesinde, örgütün standartlarının ve değerlerinin bu doğrultuda oluşturulmasında ya da uyumlaştırılmasında, örgütün yeniliklerinin paydaş, kamu ve toplum tarafından benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasında, var olan kavramlar ve olaylar arasında yeni, bilinmeyen, daha önce düşünülmemiş ilişkiler kurarak yeni ve özgün fikirler, stratejiler ve politikalar üretmek, bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştirmektir.

Halkla ilişkilerde yenilik(çilik) ise, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikir ve stratejilerin toplumsal ve ekonomik fayda temelinde değer taşıması ve uygulanmasıdır. Bu bağlamda stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik(çilik), günümüzdeki değişimi ve dönüşümü kamu perspektifinden iyi yönetmek için örgütlerle kamular ve toplum arasındaki dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu önem bazı kuramsal açıklamalar bağlamında da karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Kuramsal Temelleri

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemini kuramsal bağlamda ortaya koyabileceğimiz -daha doğru bir ifadeyle var olan iletişim ve halkla ilişkiler kuramlarında yaratıcılık ve yeniliğin izini sürebileceğimiz- farklı teori ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar Weber'in "Meşruiyet Teorisi", Anthony Giddens'ın "Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı" olarak adlandırılan "Yapılanma Teorisi" ve "Geç Modernlik-Düşünümsellik Teorileri", Grunig'in "Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı", Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı" ve Levine'in "Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı"dır. Her bir kuram ve yaklaşım halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin farklı boyutlarına işaret etmektir.

2.2.1. Weber'in Meşruiyet Teorisi

İçinde bulunduğumuz süreç, sürekli değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir süreçtir. Bu süreçte örgütsel açıdan varlığını devam ettirmek, değişen koşullara uyum sağlayarak ve bu koşullarla denge kurarak mümkün olmaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla kurulması gereken bu denge, örgütün meşruiyet zemininde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

Weber meşruiyet teorisinde, meşruiyeti egemenliğin bir aracı olarak görmekte ve otorite sistemiyle ilişkilendirerek, sosyolojik anlamda "otoriteye tabi olanlarca beslenen inanç" şeklinde yorumlamaktadır (Kapani,1998:s.89).

Weber'e göre, egemenliği elinde tutan otorite sahibinin meşruluğuna, yönetilenlerin inanmış olmaları, otoritenin temelini teşkil etmektedir. Bu durumda her otoritenin, kendi otoritesi altında bulunanlar nezdinde, kendi otoritesinin veya iktidarının meşruluğu konusunda bir inanç yaratmak zorunluluğu vardır. Eğer bir meşruluk inancı yoksa otoritenin uzun zaman yaşaması mümkün değildir. Bu noktada otoritenin meşruluk inancını nasıl yarattığı, meşruluğun toplumda nasıl oluştuğu sorunu ortaya çıkmaktadır. Otorite altında bulunanların otorite sahibinin emirlerine hangi sebeplerden dolayı uydukları ya da boyun eğdikleri, Weber sosyolojisinin ana sorunlarından biridir (Dursun,1992: s.136).

Weber bu sorunsalı, tarihi süreci ve sosyal gelişmeyi göz önünde bulundurarak yaptığı otorite tipolojisiyle açıklamaya çalışmıştır. Ona göre otoritenin üç saf tipi vardır. Bunlar; karizmatik, geleneksel ve yasal-ussal otoritedir.

Karizmatik otoritede, itaat edenler tarafından otorite sahibinin olağanüstü özelliklere sahip olduğuna, kişisel üstünlüklerle donanmış olduğuna, kahramanlığına ve diğer insanlardan farklı biri olduğuna inanılmaktadır. Otorite sahibinin meşruluğu bu inançtan kaynaklanmaktadır. Geleneksel otoritede, iktidar sahiplerinin emirlerine, geleneklere olan uygunluk ve geleneklerin kutsallığına olan inanç sebebiyle uyulmaktadır. Bu egemenlik patriyarkal, patrimonyal ve feodal otorite türünde gerçekleşmekle birlikte, kurallar geleneklerden daha önemli olup, insanlar bu kuralların kutsallığına inanmaktadır (Dursun,1992:s.138). Yasal/Ussal otorite tipinde ise, otorite sahibinin emirlerine, yasal ve rasyonel ölçülere göre uyulmaktadır. Burada önemli olan, rasyonel ölçülere göre konulmuş yasaların geçerliliğine olan inançtır. Yasalara uygun olarak iktidara gelen ve iktidarı kullananların meşruiyetine olan inanç, bu tip otoritenin ayırıcı vasfıdır. Bu egemenlik tipinde itaat edenler, yasalara karizmatik veya geleneksel sebeplerle değil kuralların rasyonel kriterlere göre konulduğuna inandıkları için uymaktadır (Gönenç, 2001: s.134).

Bu bağlamda Weber'in meşruiyetin sağlanmasında ortaya koyduğu üç otorite tipinde de inancın önemli olduğu görülmektedir. Weber böylece, örgütsel meşruiyet için inançların gerekçelendirilmesini ve ekilmesini işaret etmektedir. Bu bakış açısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerini değerlendirdiğimizde, halkla ilişkilerin en önemli yanı kriz durumları vb. gibi bazı olaylar karşısında inançların ve mitlerin sağlamlaştırılması, ekilmesi, örgütün varlığının haklılaştırılmasıdır. Halkla ilişkiler uzmanları bu haklılaştırmayı ispatlamaları için kriz iletişimi, imaj ve itibar yönetimi alanlarında stratejik yanıtlar üretmektedir. Bu bağlamda örgütler meşruiyetlerini koruma noktasında halkla ilişkilerin gücünden yararlanmaktadır (Becerikli,2008: s.85-89).

Halkla ilişkiler aynı zamanda Weber'in karizmatik otorite tipinin yaratılmasına da hizmet etmektedir. Kurumları karizmatik bir kişilik olarak yücelterek, kurumun paydaşları ve kamuları tarafından imajının olumlu olarak algılanmasını sağlamakta,

kuruma sempati, ilgi ve değer kazandırmaktır. Böylece halkla ilişkiler, kurum ve toplum arasında duygusal bir zemin yaratarak kurumla ilgili olumlu bir inanç geliştirilmesini sağlamakta ve dolayısıyla toplumsal kurumların yeniden inşasına yardımcı olmaktadır (Becerikli, 2008: s.85-89). Bu durum halkla ilişkileri örgütsel ve toplumsal değişimin itici gücü olarak vurgulamakla birlikte halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliğine de ışık tutmaktadır. Sonuç olarak Weber'in meşruiyet kavramı, halkla ilişkilerin amacını anlamaya dönük bir kavramdır.

2.2.2. Anthony Giddens'ın Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı

Anthony Giddens'ın geliştirdiği Yapılanma Teorisi ve Geç Modernlik-Düşünümsellik Teorileri de Weber'in teorisi gibi halkla ilişkilerin değişen paradigmasını açıklamakta önemli veriler sunmaktadır. Yapılanma Teorisi, bireysel aktörler ya da toplumsal bütün yerine mekan ve zaman karşısında düzenlenmiş toplumsal pratiklere odaklanmaktadır. Toplumsal yapıları oluşturan bu pratikler, insanlar tarafından yaratılan, zaman ve mekan yoluyla ikame edilen ve değişen gelenekler, kurumlar ve ritüellerdir. Toplumsal yapılar bireysel eylemlerin tekrarıyla yeniden üretilmekte ve dönüştürülmektedir (Falkheimer,2007:s.288).

Giddens "Yapılanma Teorisi"nde, yapı ve fail arasındaki ilişkiden bahsedilmekte, fail olarak tanımlanan bireysel aktörlerin "yaratıcı" yönüne vurgu yapmaktadır. Giddens bireysel aktörü "günlük hayatın sürüp gitmekte olan bir parçası olarak dünyada farklılık yapabilme yeteneğine sahip olan, farklı eylemler seçebilen ve belli ölçüde yapıdaki sosyal ilişkileri dönüştürebilme kapasitesine sahip olan varlık" olarak tanımlamaktadır. Giddens'a göre eylem de "herhangi bir şeyi değiştirme ve başarabilme yeteneği"dir (Becerikli,2008:s.98). Bu açılardan Giddens'ın teorisinin, sürekli bir değişimi, yeniden üretimi ve dönüşümü içerdiğini söyleyebilmekteyiz. Teoride bireyin yaratıcılık kapasitesi ile yapı da dönüşüme uğramakta ve değişmektedir. Bu bağlamda örgüt perspektifinden, durağan örgütler yerine değişime açık örgütsel yapılara vurgu yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla teorinin bireysel yaratıcılığa, örgütsel-toplumsal yeniliğe ve bunun doğal sonucu olarak da örgütsel meşruiyete vurgu yaptığı söylenebilmektedir.

Yapılanma teorisi halkla ilişkiler açısından önemi, halkla ilişkileri öngörmekten ziyade tanımlamaktadır. Örgütleri dinamik ve dönüşüm geçiren yapılar olarak ele alan teori, örgütsel yapıların da tıpkı toplumsal yapılar gibi iletişim yoluyla örgütün üyeleri tarafından üretilmekte ve yeniden üretilmekte olduğunu betimlemektedir. Bu bağlamda yapı ve fail arasındaki ilişki, halkla ilişkilere yaşayan bir rol vermektedir (Falkheimer,2007:s.290). Halkla ilişkilerin bu yaşayan rolü, yaratıcı bir fikir veya stratejiyle başlamakta, yenilikçi eylemlere ve yenilikçi örgütsel yapılara dönüşmekte, toplumsal değişim ve dönüşümün itici gücü olmaktadır.

Giddens'ın "Geç Modernlik-Düşünümsellik Teorisi" ise, içinde bulunduğumuz dönemi tanımlamaktadır. Giddens'a göre, içinde bulunduğumuz dönem bir postmodernlik durumu değil, modernliğin etkilerinin radikalleştiği bir dönemdir. Bu dönemde risk, belirsizlik, güven ve bütüncül bir yansıtma geç modernliğin temel sorunlarını oluşturmaktadır. Bu sorunlar Falkheimer'a göre (2007:s.291-292) halkla ilişkilerin de temel sorunlarıdır. Yansıtma halkla ilişkilerin rolünün yalnızca kamulara mesaj aktarmak işi olarak değil, aynı zamanda "yorumsamacı" ya da "dönüştürücü" olarak tartışılabileceğini öneren bir kavramdır. Bu kavram halkla ilişkilerin stratejik yönetim işlevi ve çift yönlü iletişim rolüyle de örtüşmektedir.

Geç Modernlik Teorisinin merkezinde zaman ve mekan baskısı, iliştirme süreci, düşünümsellik yönelimleri yer almaktadır. *Zaman ve mekan baskısı*, günümüz medya ve iletişim teknolojileri bağlamında sınırların yok olmasını ve görülenlerle görülmeyenler arasındaki ayrımı vurgulamaktadır. Zaman ve mekan sınırlarının yok olması insanlar, gruplar ve toplumlar arasında yeni sembolik alanların gelişmesine yol açmıştır. Halkla ilişkiler bu sembolik alanları kontrol etmek, bu alanlara dinlemek ve bu alanları etkilemek için kullanılan bir strateji olarak görülebilmektedir.

Geç modernliğin gelişimiyle informel sembolik alanlar (yeni medya araç ve ortamları) halkla ilişkilerin mücadele etmek durumunda kaldığı alanlardır. Bu alanların yönetiminde sınırlar ortadan kalkmakta; uluslararası kamular, gruplar ya da sorunlar çok kültürlü ve global bir yaklaşımla yönetilmektedir. Görülenlerle görülmeyenler arasındaki ayrım ise, halkla ilişkiler bağlamında çok önemlidir.

Halkla ilişkiler günümüzde sadece sahnenin önünde (kamuda) formel olarak yürütülen iletişim çalışmaları bağlamında değerlendirilmektedir (Becerikli, 2008:s.104). Bu durum halkla ilişkilerin özellikle sembolik alanların görsel yönetimiyle ilgilendiğini (imajlara odaklandığı), bu imajların ve sembolik alanların arkasında yatan yaratıcı fikirlerin ve stratejilerin halkla ilişkilerde gizli kaldığı ya da görülmediği sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda geç modernliğin zaman ve mekan baskısı karşısında halkla ilişkilerin sembolik alanları kontrol etmesi, dinlemesi ve etkilemesi için paydaş ve kamu merkezli yaratıcı stratejilere önem vermesi ve bu stratejileri görünür kılması gerekmektedir.

Geç modernliğin *iliştirme süreci,* zaman ve mekanın belirsiz yayılmaları karşısında, toplumsal ilişkilerin yerel bağlarından çıkartılması, yeniden inşa edilmesini öngörmektedir. Bu durum halkla ilişkiler uygulamasının, kamu ve toplumun beklentilerine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmasını öngören, sosyal stratejiyi temel alan stratejik yönetim perspektifinde evrilmesi için temel nedenleri oluşturmaktadır. Çünkü zaman ve mekandan kaynaklanan belirsizliğin artışı, güven ve meşruiyet ihtiyacı yaratmaktadır. Paydaşlar ve kamular güvenebilecekleri kurumlara meşruiyet imkanı sağlamaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler de, paydaş ve kamularla karşılıklı anlayışa dayalı ilişki geliştirerek güven ve meşruiyet yaratımının başlıca aracı olarak yorumlanmaktadır.

Geç modernlik teorisindeki *düşünümsellik yönelimi* ise, nasıl davrandığımızı ve ne düşündüğümüzü yansıtan, süregelen insanlık süreci üzerine odaklanan bir kavramdır. Modernite içinde evrilen bir süreci yansıtmaktadır. Bireyselliğin, geleneksizliğin ve enformasyon toplumunun içinde köklenmektedir. Halkla ilişkiler perspektifinden ise bu durum, kamunun algı oluşturma süreçleriyle ilgilidir. Halkla ilişkiler örgüt üyelerini ve kamuyu düşünümselliği olan failler olarak görmektedir (Becerikli,2008:s.105). Ve bu faillerin kurumla ilgili algılarının/düşüncelerinin oluşturulması ve yönetilmesi halkla ilişkilerin önemli işlevlerinden biridir.

Geç modernlik teorisi, halkla ilişkileri sürekli değişen toplumdaki bir güç olarak yorumlamaktadır. Hatta halkla ilişkileri farklı kurum ve örgütlerin bu

gelişimle baş etmek ve bu gelişimi yönetmek için denediği belli başlı stratejilerden biri olarak görmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, "Genç Modernlik Teorisi" toplumsal ve tarihsel dönemlerde halkla ilişkilerin evrilen uygulamalarını anlamamıza yardımcı olmakta; "Yapılanma Teorisi" ise, halkla ilişkiler teorisinde kitle ve sistem merkezli paradigmaları sorgulamakta ve halkla ilişkiler iletişiminin hem yeniden üretimi sağlayan hem de dönüştürücü bir toplumsal araç olarak nasıl kullanılabileceğine ilişkin bütüncül bir anlayışı güçlendirmektedir (Falkheimer,2007:s.297).

Giddens'ın bu teorileri yönetsel, işlevsel ve alışılagelen geleneklerle, eleştirel ve yorumsamacı yaklaşımlar arasında "Üçüncü Bir Tür Halkla İlişkiler Yaklaşımı" olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşım halkla ilişkiler uygulamalarının durumsal, zamansal ve mekansal yönlerine odaklanmakta, farklı kamulardaki düşünümsellik süreçlerinin niteliksel dinamikleriyle ilgilenmekte, etnografik araştırmaları teşvik etmektedir. Toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerini geliştirmek için kullanılmaktadır (Becerikli, 2008:s.106). Bu da, halkla ilişkilerin yaratıcı ve yenilikçi stratejik yönüne vurgu yapmaktadır.

2.2.3. Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı

IABC Vakfı tarafından 1982 yılında finanse edilen araştırmayla James Grunig liderliğindeki altı kişilik ekibin oluşturduğu "Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı"nda, halkla ilişkilerin ve iletişim işlevinin örgütsel etkinliğe en büyük katkıyı sağlaması için bunların nasıl uygulanması ve düzenlemesi gerektiği ile halkla ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiği açıklamaktadır.

Kuramda öncelikle, halkla ilişkiler hedeflerine varabilmek için halkla ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmakta, bunun da iletişim programlarının stratejik yönetimiyle sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkilerin stratejik yönetim fonksiyonu olarak temellendiği görülmektedir. Kuramda ayrıca, halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe en büyük katkıyı sağlayabilmesi

departman düzeyinde nasıl yapılanması gerektiği, halkla ilişkilerin örgütlere ne ölçüde katkı sunduğu ise örgüt düzeyi ve ekonomik düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda mükemmel halkla ilişkiler kuramı, günümüz halkla ilişkiler yönetiminin stratejik rolünü ve işlevlerini vurgulayarak tüm yönleriyle etkili bir şekilde nasıl işlerlik kazanacağını açıklamaktadır.

Halkla ilişkilere bütüncül açıdan yaklaşan kurama göre, halkla ilişkiler, örgüt ile etkileşim içerisinde bulunduğu kamular arasındaki iletişimi yönetme görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Böylece örgüt ve etkileşim içinde olduğu/potansiyel olarak olacağı kamular arasındaki mevcut ve olası çatışmaların çözümünde halkla ilişkiler stratejik bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkilerin bu stratejik rolü, iletişimin amacına ve hedef kitlenin durumuna göre simetrik veya asimetrik olarak düzenlenmelidir. Halkla ilişkilerin mükemmelliğe ulaşabilmesi için yönetsel bir işlev olması, örgütün yönetim kararlarını alan baskın koalisyonunda yer alması gerekmektedir. Bunun için, ortam taraması yaparak örgüte bilgi sağlayıcı bir özellik taşımalı ve diğer departmanlara da bu konuda yardımcı olabilmelidir. Halkla ilişkiler departmanları ise, etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için girişimci özelliklere sahip olmalıdır. Mükemmel halkla ilişkilerin amacı, ekonomik açıdan örgüte para kazandırıcı bir nitelik olarak değil, ancak örgütü iletişim çıkmazlarından ve kamularla çatışmalardan kaynaklanabilecek olası maddi kayıplardan koruyucu bir işlev görülmelidir. Mükemmel halkla ilişkiler kuramının öne sürdüğü bütün bu varsayımlar, halkla ilişkilerin başlangıçtan itibaren var olan sorunlarına ve halkla ilişkilere dönük eleştirilere (halkla ilişkilerin kapitalist sisteme ait bir yapı olduğu ve bu doğrultuda işlev gördüğü) de cevap niteliği taşımaktadır (Grunig, 2005: s.11-39).

Kuram perspektifinde değerlendirildiğinde, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi departman ve program düzeyinde karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim mükemmelliği ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalara göre mükemmel örgütler, karlı, yenilikçi ve büyüyen örgütlerdir. Mükemmel halkla ilişkiler departmanları ise, iletişim programlarının örgütsel etkinliğe katkısını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak yönetilen departmanlar olarak

tanımlanmaktadır. Kuram göre, mükemmel örgütlerin ve halkla ilişkiler departmanlarının on iki özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Grunig, 2005: s.237-269):

1. *İnsan Kaynakları:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almalarına izin vererek insanları güçlendirir. Aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterir. Çalışanların bağımsızlığı yerine çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarır. Aynı zamanda bölümlenme yerine tümleşikliği vurgular ve takım çalışması ile bireysel çaba arasında uygun bir denge kurar.
2. *Organik Yapı:* Örgütler, bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapı yerine organik yapı adı verilen bir yapıyla örgüte güç kazandırır. Organik yapıda, kararlar merkezsizleştirilir, örgütsel yönetim yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirilir. Ayrıca çalışanların katmanlandırılmasından kaçınılır; üst yönetime ait yemek salonları, özel park yerleri ya da köşe ofisleri gibi statü sembolleriyle çalışanların bir kısmı rencide edilmez. Aynı zamanda, örgütü yapılandırmak yerine tümleştirmek amacıyla liderlikten, işbirliğinden ve kültürden yararlanılır.
3. *Girişimcilik:* Mükemmel örgütlerin veya departmanların yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır. Girişimcilik de mükemmel örgütlerin diğer özellikleriyle ilgilidir; organik yapılar geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren örgütlerde örgüt içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar. Örgüt içi girişimler, örgütlerde her türlü yenilikler yaratmak amacıyla fiilen sorumluluk üstlenen kişilerdir.
4. *Simetrik İletişim Sistemleri:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, hem iç hem de dış kamularla iletişiminde karşılıklı etkileşimi temel alan simetrik iletişim sistemini kullanırlar, böylece müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara yakın dururlar.
5. *Liderlik:* Mükemmel örgütlerde ve departmanlarda, organik sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve "gezerek yönetim"den yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler politik güç çekişmelerini en aza indirerek insanlara güç kazandırır. Aynı zamanda örgüte bir vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın yol açabileceği karışıklığı kontrol altına alırlar.

6. *Güçlü-Katılımcı Kültürler:* Mükemmel örgütlerin veya departmanların, çalışanları bir misyon duygusunu paylaşır. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.
7. *Stratejik Planlama:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, karlılığı arttırmak ve süreklilğin devamı için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkararak gelecek vizyonları için önemli kararları planlar.
8. *Sosyal Sorumluluk:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, kararlarının hem toplum hem de örgüt üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat eder. Toplumun ve kamunun beklentileri ve sorunlarına çözüm bulmaya çalışır.
9. *Kadınlara ve Azınlıklara Destek:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerini destekleyici adımlar atarak çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterir.
10. *Kalitenin Önceliği:* Mükemmel örgütlerde veya departmanlarda, toplam kalite sadece şirket felsefesinde yer alan kağıt üzerindeki bir öncelik değil; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.
11. *Etkin Operasyon Sistemleri:* Mükemmel örgütler veya departmanlar, sayılan bu özellikleri örgütün gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirir.
12. *İşbirlikçi Bir Toplumsal Kültür:* İşbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler veya departmanlar daha sık ortaya çıkar.

Bu sıralanan özellikler içersinde stratejik planlama ve simetrik iletişim uygulaması mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının en önemli özelliklerinden biridir. Bunlarla birlikte sosyal sorumluluk da simetrik dünya görüşünün ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer sıralanan özelliklerin büyük bölümü de, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının ya da mükemmel halkla ilişkileri destekleyen örgütlerin özelliği niteliğindedir.

Bu bağlamda, kuramın bu noktasında üzerinde durulan konu, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının yalıtılmış biçimde var olamayacağıdır. Mükemmel

halkla ilişkiler departmanları, mükemmel örgütlerin temel özelliklerinden biridir. Mükemmel halkla ilişkileri mümkün kılan şey, bir örgütteki mükemmellik niteleyicilerinin bütünüdür. Ayrıca, mükemmel iletişim yönetimi, örgütleri mükemmelleştirmeye başlayan ve zaman içinde daha mükemmel olmalarını sağlayan bir katalizör yerine geçebilmektedir. Mükemmel halkla ilişkiler mükemmel bir örgütün ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütsel mükemmellik, mükemmel halkla ilişkiler için elverişli bir iklim yaratmakla birlikte, mükemmel halkla ilişkiler, örgütün geri kalanının da mükemmelliğe erişmesine yardım edebilir.

Kurama göre, halkla ilişkiler departmanları, etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için girişimci özelliklere sahip olmalıdır. Mükemmel halkla departmanlarının girişimci olma özelliği, yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Buna göre, departmanların ya da örgütlerin girişimci olması, özerliklerini sağlayan asli bir görev olarak tanımlanarak, yeni şeyler deneme ve yapma konusundaki eyleme dönüklülüğü vurgulamakta ve yenilikçiliğin doğası gereği kolektif olması gerektiği ifade edilmektedir (Grunig, 2005: s.248-249). Bu bağlamda da etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için halkla ilişkiler örgütlerinin yapısı ve kültürü yaratıcılık ve yeniliklere açık olmalıdır.

Kuramın programın düzeyinde ise, halkla ilişkiler stratejik olarak yürütülen örgütlerde, örgüt için en büyük tehditleri yaratan ve en büyük fırsatları sunan iç ve dış kamularla iletişim kurmalarına yarayacak iletişim programları geliştirmektedir. Stratejik halkla ilişkiler, sorunları, kamuları ve gündemleri ortaya koyduktan sonra iletişim programları için hedefler belirlemekte, bu hedefleri kullanarak iletişim programlarını planlamakta ve programların etkilerini, yani koyulan hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını ve bu yolla örgütsel etkinliğe katkıda bulunup bulunmadıklarını değerlendirmektedir. Stratejik halkla ilişkiler bu noktada plan ve programlarını belirli evreleri dikkate alarak hazırlamaktadır. Bu evreler; paydaş evresi, kamu evresi ve gündem evresidir.

Paydaş Evresi, örgütün paydaşlarla olan ilişkisini analiz ettiği bir evredir. Halkla ilişkiler, ortamı ve örgütün davranışını taramaya yönelik araştırmalarla paydaş davranışlarının sonuçların neler olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece

paydaşlarla sürdürülen kesintisiz iletişimle, ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten, uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulması sağlanır.

Kamu Evresi, paydaşlar ortaya çıkan sonuçlardan birini ya da daha çoğunu bir sorun olarak görüp bu konuda bir şeyler yapmak üzere örgütlendiğinde kamuları oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler bu kamuları belirlemek ve bölümlemek için araştırmalar yaparak, kamuları örgütün karar sürecine dahil etmeye yönelik iletişim programları planlar, böylece çatışmaların iletişim kampanyalarına gerek duyulmadan yönetilmesine yardımcı olur.

Gündem Evresi ise, kamuların örgütlenmesi ve algıladıkları sorunlardan "gündemler" yaratmasıyla ilgilidir. Halkla ilişkiler bu gündemleri önceden sezebilmeli ve örgütün bunlara vereceği tepkiyi yönetmelidir. Bu süreç "gündem yönetimi" diye de adlandırılmaktadır. Gündemlerin yaratılması ve büyütülmesinde medyanın çok büyük rolü vardır. Gündemlerin medyada yer almasının dışında, eylemci gruplar tarafından yaratılan "sıcak gündem"lerin de dikkate alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu evrede kamu bölümleme araştırmaları yapılarak, iletişim programları düzenlenmekte, kitle iletişim araçları ve eylemcilerle kişilerarası iletişim kurularak, gündemdeki sorunu müzakere yoluyla çözmeye çalışılmaktadır.

Mükemmellik kuramında, bu evrelerin her birindeki paydaş ve kamular için planlanması gereken iletişim programlarında da bahsedilmektedir. Buna göre;

- Halkla ilişkiler, hazırladığı iletişim programları için, iletişim, doğruluk, anlayış, anlaşma ve tamamlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemelidir.
- Halkla ilişkiler, hedeflerine ulaşmak için resmi programlar ve kampanyalar planlamalıdır.
- Halkla ilişkiler, özellikle teknisyenler, bu program ve kampanyaları uygulamaya geçirmelidir.
- Halkla ilişkiler, bu programların, hedeflerine ulaşmakta ve onları ortaya çıkarmış olan sorun ve gündemlerle ilgili çatışmaları azaltmakta ne kadar etkili olduğunu değerlendirmelidir.

Program düzeyinde planlaması gereken iletişim programlarının yaratıcı fikirleri içermesi, yaratıcı ve yeni teknoloji ve taktiklerden yararlanması gerekmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler programların hazırlanmasında ve uygulanmasında yaratıcılık ve yenilik üzerinde durulması gereken unsurlardır.

Bütün bu açıklamalar çerçevesinde günümüzdeki değişimi ve dönüşümü kamu perspektifinden iyi yönetmek noktasında örgütlerle kamular ve toplum arasındaki dengenin sağlanmasında (stratejik) halkla ilişkiler yönetiminin değişimin itici gücü olarak yer aldığı görülmektedir. Değişimin itici gücü olarak yer alan stratejik halkla ilişkilerin yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısı ve örgüt ortamına sahip olması gerekmektedir. Halkla ilişkiler, toplumdaki değişen standartların, değerlerin ve bakış açılarının analiz edilmesinde, örgütün standartlarının ve değerlerinin bu doğrultuda oluşturulmasında ya da uyumlaştırılmasında, örgütün yeniliklerinin paydaş, kamu ve toplum tarafından benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasında yeni ve özgün fikirler, stratejiler ve uygulamalar gerçekleştirmek durumundadır.

2.2.4. Rogers'ın Yeniliklerin Yayılması Kuramı

Stratejik halkla ilişkiler çalışmalarının yaratıcı ve yenilikçi olması, örgütler için uzun vadede meşruiyet zeminini oluşturmakla birlikte aynı zamanda örgütsel yeniliklerin kamu ve paydaşlara aktarılmasını, böylece yayılmasını da sağlamaktadır.

Yayılım araştırması, yeniliklerin (fikir, uygulama, nesneler vb.) nasıl bilinir hale geldiği ve sosyal sistem içerisinde nasıl yayıldığını inceleyen bir sosyal süreci açıklamaktadır. Everett Rogers, *Difusion of Innovation* (1983) adlı çalışmasında, yeniliklerin yayılmasını sosyolojik açıdan ele almış ve yenilikleri sosyal sistemin üyeleri arasında, belirli bir süre içerisinde bir takım iletişim kanallarıyla iletilmesi ve/veya paylaşılması olarak tanımlamıştır (1995:s.5). Böylece, yeniliklerin yayıldığı sosyal sistemin üyeleri, birbirleriyle etkileşime girerek ve birbirlerine bilgi sağlayarak, hem yeniliklerin paylaşımını hızlandırmakta, hem de yeniliklerle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.

Bu bağlamda tanımdan yola çıkarak yeniliklerin yayılmasının dört temel unsur üzerinde gerçekleştirdiği söylenebilmektedir. Bunlar; yenilik, sosyal sistem, iletişim kanalı ve zamandır (Uzkurt, t.y., s.25).

Rogers'a göre *yenilik;* bir fikir, proje ya da uygulamadır. *Sosyal sistem,* belirli konuları ve/veya sorunları birbirleriyle paylaşan bireyler, gruplar ve organizasyonlar gibi alt sistemlerden oluşan bütünleşmiş bir yapıdır. Yeniliklerin yayılması çoğu zaman sosyal sistem içerisinde gerçekleşse de sosyal sistemin yapısı da yeniliklerin yayılmasında yönlendirici olabilmektedir. Bu nedene sosyal sistemin yapısı ve üyelerin özellikleri, yeniliklerin yayılmasını hızlandırabildiği gibi engelleyebilme potansiyeline de sahiptir. Sosyal sistem içerisinde yeniliğin yayılma hızını etkileyen faktörler; normlar, fikir liderliği, değişim temsilcileri olarak karşımıza çıkmaktadır. *Normlar,* sitemin üyeleri tarafından benimsenmiş davranış kalıplarını ifade etmekte ve yenilikçi davranışa sahip bireylerin oluşturduğu sistemlerde, yenilikler hakkındaki paylaşımların daha fazla gerçekleştiği görülmektedir. *Fikir liderleri,* toplumun diğer üyeleri üzerinde önemli bir yönlendirici güce sahip olduğu için onlar tarafından söylenen sözlerin ve davranış biçimlerinin diğer bireyler tarafından benimsenme oranı oldukça yüksektir. *Değişim temsilcileri ise,* değişimi yönetenler tarafından toplumun kararlarını etkilemek üzere yetkilendirilmiş profesyonel bireylerdir. Bu temsilciler, toplumun yeniliklere ihtiyacı olduğunu hissettirmek, yenilikler hakkında bilgi ve enformasyon sağlamak gibi görevleri yerine getirerek, yeniliklerin yayılmasına katkı da bulunmaktadır (Uzkurt,t.y.:s.25). Değişim temsilcileri, yeni bir ürünün satıcısı ya da bayileri, ilaç firmalarının temsilcileri veya sosyal sistemleri birbirine bağlamak için hizmet eden pek çok insan olabilmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları da değişim temsilcilerinden biri olarak görülmektedir.

Yeniliklerin yayılmasının bir diğer unsuru olan iletişim kanalları, genel olarak bireysel ve kitlesel iletişim araçlarının yeniliğe ilişkin bilgi, enformasyon ve ikna çabalarının paylaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kitlesel iletişim araçları, daha geniş topluluklara yenilikler hakkında bilgi ve enformasyon sağlamada etkili olurken, bireysel iletişim kanalları ise, yeniliklerin benimsenmesi ve yeniliklerin gerektirdiği tutum ve davranışların değiştirilmesinde ikna yöntemlerini kullanarak önemli rol oynamaktadır. Yeniliklerin yayılma sürecindeki zaman kavramı ise, yayılmanın

hızını, miktarını ve benimsenme süresini içermektedir. Yeniliklerin özelliklerine göre, her bir yeniliğin ne kadar sürede toplumun ne kadarlık bir kesimine yayılacağı önem kazanmaktadır. Bu durum örgütlerin, yenilikten bekledikleri ekonomik katkının kısa sürede yaratılması ve toplumun daha kısa sürede yenilik kaynaklı yaşam standardının yükselmesi açısından önemlidir (Uzkurt,t.y.:s.26).

Rogers (1995:s.207) kuramında, yeniliğin kabul ya da benimsenme süresini etkileyen unsurları da belirlenmiştir. Buna göre; göreli üstünlük, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlenebilirlik olarak sıralamıştır. Rogers'a göre, *göreli üstünlük,* yeniliğin yerine geçtiği düşüncelerden daha iyi algılanmasının derecesi; *uyumluluk,* yeniliğin mevcut değerler, geçmiş deneyimler ve olası kabullenicilerin ihtiyaçları ile uyumlu olarak algılanma derecesi; *karmaşıklık,* yeniliğin anlaşılması ve kullanılmasının zor olarak algılanma derecesi; *denenebilirlik,* yeniliğin sınırlı olarak denenebilme derecesi; *gözlenebilirlik,* yeniliğin sonuçlarının diğerleri tarafından gözlenebilirlik derecesi olarak ifade edilmektedir. Rogers'a göre, bireyler tarafından daha fazla göreli üstünlüğü olan, daha uyumlu, az karmaşık, denenebilir ve daha fazla gözlenebilir özelliğe sahip olan yenilikler daha kısa sürede kabullenilmektedir.

Rogers (1995:s.216), bireylerin yeniliği kabul etme süresine göre de bir sınıflandırma yapmıştır. Sınıflandırma, yeniliği en kısa sürede kabul edenden en uzun sürede benimseyen arasında bir sıralama vardır. Sıralamaya göre, *yenilikçi* olarak adlandırılan kişiler, yenilikler çıktığında ilk deneyenler ve kullananlar yenilikçilerdir. Bu grup yenilikleri benimseme konusunda oldukça istekli ve atak davranmaktadır. Genel olarak, cesaretli ve riski seven kişilerdir. Bu grubun oranı toplumda çok fazla olmasa da yeniliklerin toplumun diğer kesimleri tarafından benimsenmesi açısından oldukça önemlidir. *Erken kabulleniciler,* yenilikçilere nazaran toplum ve sosyal sistemle daha bütünleşik ve toplum tarafından daha fazla referans alınanlardan oluşmaktadır. Bu gruptakiler, yenilikleri kısa sürede kullanmaya istekli olan ve deneyimleriyle de diğer kullanıcılar üzerinde önemli bir etkileyici güce sahip olanlardır. Bu yönüyle yeniliği üretenlerin, yeniliklerin kısa sürede yayılmasını sağlamak için bu gruptakileri bir değişim temsilcisi olarak görmeleri yerinde olacaktır. *Erken çoğunluk/Erken davrananlar,* önceki iki gruba

göre yenilikleri benimseme konusunda daha temkinli davranırlar. Bu kişilerin yenilikleri benimseme isteklilikleri, erken kabullenicilerin sayısına bağlı olarak artış göstermektedir. Yani erken kabullenicilerin tecrübe ve bilgi aktarmalarına göre yenilikleri benimseme eğilimleri artan bir gruptur. *Geç çoğunluk/Geç davrananlar,* yenilikleri benimseme konusunda oldukça şüpheci ve çekingen davranmaktadır. Yenilikleri kullanılıp, ortaya çıkan risklerin az olduğunu gördükten sonra yenilikleri benimsemektedir. Bu grubun sosyal baskıdan etkilendiği de görülmektedir. *Gecikenler/Geride kalanlar* olarak adlandırdığı son grup ise, yenilikleri en son benimseyen gruptur. Bu grup, içinde bulunduğu sosyal grupla çok bağlantısı olmayan bireylerden oluşmaktadır. Bu grubun yenilikleri benimseme eğilimleri özellikle önceki tecrübeleri ve geleneksel değerleri tarafından yönlendirilmektedir (Uzkurt,t.y.:s.26). Kurama göre, yeniliklerin benimsenmesinde, yeniliklerin sahip olduğu özelliklerin yanında, kullanıcıların, sosyal, kültürel, ekonomik ve kişisel değerlerinin de yönlendirici olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, Rogers'ın yeniliklerin yayılması kuramı bağlamında halkla ilişkiler uygulayıcılarının değişim temsilcisi olarak örgütlerde önemli bir rolü olduğu söyleyebilmekteyiz. Halkla ilişkiler, kurum tarafından oluşturulan yeniliklerin paydaşlar, kamu ve toplum tarafından benimsenmesi noktasında faaliyet göstermektedir. Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler oluşturarak, paydaş ve kamunun özelliklerine göre yeniliklerle ilgili bilgi aktaran ve ikna yöntemini kullanan halkla ilişkiler, böylece kurumla ilgili ortaya çıkan yeniliklerin toplumun önemli bir kesimi, ilgili kurumlar, sektörel pazarlar ve ülkeler tarafından kullanımının yaygınlaşmasını da sağlamaktadır.

2.2.5. Levine'in Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı

Halkla ilişkiler literatüründe yaratıcılık ve yenilikle ilgili ilk çalışma, 1993 yılında Michael Levine'in yazdığı Guerilla P.R adlı kitabıyla halkla ilişkiler literatürüne giren "gerilla halkla ilişkiler" kavramıdır. Michael Levine, düşük maliyet ve yaratıcılığı ilke edinen taktiklere dayanması sebebiyle, geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarından ayırdığı iletişim uygulamalarını gerilla halkla ilişkiler kavramı ile tanımlayarak, Tiffany Kuramı, Mr Magoo Etkisi ve Veri Dumanı gibi sözcükleri

halkla ilişkiler literatürüne eklemiştir. Levine, gerilla halkla ilişkileri maliyeti düşük, etkili, hızlı, yenilikçi ve yaratıcı halkla ilişkiler yaklaşımı şeklinde açıklamaktadır (Levine, 2004).

Levine'nin gerilla halkla ilişkiler yaklaşımıyla ortaya attığı "Tiffany Kuramı", tüketim olgusu içinde zaten önemli bir yeri olan ambalajın, ürün, kurum veya bireyin algılanan değeri üzerindeki etkisini ve de halkla ilişkiler açısından uygulanabilirliğini ifade etmektedir. Tiffany Kuramı, ambalajın içindeki nesnenin algılanan değerini arttıracağı temeline dayanmaktadır (Levine, 2004). Bu bağlamda ambalaj kavramı, halkla ilişkilerde görsel ve estetik bir değeri ifade etmektedir. Ürün, hizmet, kurum veya birey için tasarlanan proje ve fikirlerin sunumunda yaratıcı ve yenilikçi uygulamalardan yararlanarak görsel ve estetik bir değer yaratılmaktadır.

Levine, ileti bolluğunun, açık seçik düşünme ve yorumlama yetisini olumsuz yönde etkilediği gerekçesinden yola çıkarak, ileti bombardımanının, verileri bulandırdığını ve bireyleri, 1960'lı yılların çizgi filmlerinin kahramanı olan ileri derecede miyop olduğu için görüntüleri seçebilen ancak bu görüntüleri çoğunlukla yanlış yorumlayan sakar milyoner Quincy Magoo'ya dönüştürdüğünü söylemekte ve de bu durumu, "Mr Magoo Etkisi" kavramıyla tanımlamaktadır. Levine ayrıca, aşırı bilgi yüklemesinin "Veri Dumanı Etkisi" yaratacağını dile getirmekte, hedef kitlelere gönderilecek mesajların fazla sayıda ve karmaşık olmaması gerektiğini ifade etmektedir (Levine, 2004). Bu bağlamda hedef kitle ve paydaşların iletilen mesajları doğru algılaması ve yorumlaması için çok fazla ve gereksiz iletilere maruz bırakılmaması, halkla ilişkiler uzmanları tarafından hazırlanan mesajların sade, açık ve anlaşılır bir şekilde kodlanması ve/veya tasarlanması gerekmektedir. Bunun için de yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalardan beslenen strateji ve taktiklerden yararlanılmaktadır. Bu strateji ve taktiklerde, hedef kitlenin ilgisini çekebilecek, farkındalık yaratacak fikirlerin/mesajların üretilmesi, özellikle hedef kitleye kişiselleştirilmiş mesajlar iletmeyi sağlayan İnternet temelli yeni medya araçlarının yaratıcı yollardan kullanılması önemlidir.

Geleneksel anlamdaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin sıra dışı bir şekilde uygulanmasını ön gören gerilla halkla ilişkiler çalışmaları, kısa sürede ikna edici

olması ve geri dönüşler alınması bakımından önemlidir. Örneğin, Discovery Channel'ın yeni internet sitesiyle ilgili yaptığı çalışma, gerilla halkla ilişkilerin başarılı örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dev bir sivrisinek kostümü içindeki bir adam yayın kuruluşlarına giderek sepetlerle kurabiye dağıtmış ve kanal hedeflediği haber büyüklüğüne erişmiştir (Solomon,2004:s.223).

Şişli Belediyesi'nin "Trafik Cezası Değil, Sinema Bileti" isimli çalışması, yerel yönetimler bazında gerilla halkla ilişkiler uygulamasına güzel bir örnek teşkil etmektedir. Belediyenin sınırları içerisinde trafikte kalan sürücüler için hazırlanan bu çalışmada, Şişli Belediyesi lider gençleri tarafından araçların camları üzerine ceza makbuzuna benzer tutanaklar yapıştırılmıştır. Ceza tutanağıyla karşı karşıya kaldığını sanan sürücüler belgeyi incelediklerinde, ceza değil, iki kişilik sinema ve tiyatro biletleriyle karşılaşmışlardır. Şişli Belediyesi'nin bu uygulaması, düşük maliyetli olmasına rağmen etkin bir iletişim süreci oluşturmuştur. Ayrıca alternatif dağıtım kanalları kullanılarak hedef kitleye geleneksel iletişim uygulamalarının dışında zengin hayalgücü ve yaratıcılıkla ulaşılmıştır.

Michele Levine'in gerilla halkla ilişkiler yaklaşımı, stratejik halkla ilişkiler yönetimi içinde hedeflenen halkla ilişkiler uygulamalarından anlık tepkiler, geri dönüşler almak için kullanılmaktadır. Bir anlamda yaratıcı ve yenilikçi iletişim taktiği olarak değerlendirilmektedir.

2.3.Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Anlayış ve Uygulamaları

Stratejik halkla ilişkiler yönetimini temel alan halkla ilişkiler örgütlenmesinde yenilik anlayışı ve uygulamalarının nasıl konumlandırılabileceği, günümüz işletme yönetiminde kullanılan modern yenilik anlayış ve uygulamalarından yararlanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Halkla ilişkilerle ilgili alanyazında konuyla ilgili çalışmaların olmaması, yenilik anlayış ve uygulamalarının halkla ilişkilerin işlevleri ve stratejik rolünün temel alınarak açıklanmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda stratejik halkla ilişkiler yönetiminde kullanılabilecek yenilik anlayış ve uygulamaları; açık yenilik, toplumsal yenilik ve demokratik yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Açık yenilik anlayışında, örgütlerin kurum içi ve kurum dışı çevresini kullanarak yeni fikirlere, stratejilere ve uygulamalara açık olduğu varsayılmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler yaklaşımı da, doğası gereği sistem yaklaşımını temel alarak örgütleri sosyal sistem içerisinde diğer kurum ve örgütlerle etkileşim halinde bulunan yapılar olarak görmektedir. Stratejik halkla ilişkiler yaklaşımına göre bu yapılar, paydaşlardan, kamulardan ve gündemlerden etkilenmektedir. Stratejik halkla ilişkiler anlayışını benimseyen örgütler, ortam taraması yaparak paydaş evresi, kamu evresi ve gündem evresi olarak tanımlanan bu evrelerle ilgili bilgi toplamakta, bunlardan gelen enformasyonları ya da değişim taleplerini örgüte aktarmakta ve böylece örgütün yeni fikirlerle yeni stratejiler, politikalar ve uygulamalar gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler anlayışını benimseyen örgütlerin değişimi sağlama ve yenilikleri gerçekleştirme noktasında etkileşime açık yenilik anlayışını gerçekleştirdiğini söyleyebilmekteyiz.

Toplumsal yenilik anlayışı, örgütlerin toplumdaki bireylerin hayat standartlarını yükseltmek amacıyla bireylerin sosyal etkileşimlerini de artıracak yeni fikirler üretmesi ve uygulamasını betimlemektedir. Stratejik halkla ilişkiler yaklaşımı, örgütler ile çevresi arasında bir koordinasyon mekanizması olarak hareket etmekte, toplu çıkar veya ortak fayda olarak da anılan toplumun refahını gözeterek örgütsel amaçların dengelenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütün konumunu değerlendirmesine yardımcı olarak oluşturduğu stratejileri toplumsal bir bakış açısıyla yönetime sunmaktadır (Steyn,2009:s.528). Stratejik halkla ilişkiler yaklaşımının kamu-toplum yararını gözeten bu işlevi, toplumsal yenilik anlayışıyla bütünleşmektedir. Stratejik halkla ilişkiler, örgütün toplumsal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir olması için kamu evresi adı altında, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini, sorunlarını analiz etmekte ve bunları örgütün misyonu ile bütünleştirerek toplumsal sorunlara çözümler üretmektedir. Böylece örgütün toplumsal sorumluluk davranışı geliştirerek, toplum için faydalı olabilecek yeniliklerin üretilmesi ve uygulanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler anlayışını benimseyen örgütlerin toplumsal değişimi sağlama noktasında toplumsal yenilik anlayışını gerçekleştirdiğini söyleyebilmekteyiz.

Demokratik yenilik anlayışı, örgütlerin hedef kitlesini oluşturan bireylerin, görüş ve önerilerini sunarak kullandıkları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecine katılımlarını ifade eden bir anlayıştır. Bu anlayışın stratejik halkla ilişkiler yaklaşımındaki karşılığı, paydaş evresi ve ilişkileridir. Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde, örgütün yaptığı çalışmalardan etkilenen ve örgütü fikir ve eylemleriyle etkileyen-değişime zorlayan gruplar olarak tanımlanan paydaşlarla etkileşime dayalı ilişkilerin geliştirilmesi önemlidir. Stratejik halkla ilişkiler bu önemin farkında olarak, değişim temelinde örgütsel meşruiyetin devamı için paydaşlara bilgi aktarılması, paydaşların ikna edilmesi, paydaşlarla karşılıklı anlayışın geliştirilmesi, paydaşlarla çatışmaların çözülmesi, paydaşların değerlerinin dikkate alınması ve paydaşlarla ilişkilerin kurulması işlevlerini yerine getirmektedir. Stratejik halkla ilişkiler, paydaşları ile kurdukları diyaloglar sayesinde, paydaşlardan ihtiyaç duydukları bilgileri temin edebilmekte, temin edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ile yeni ürünler, hizmetler, süreç ve stratejiler geliştirilmektedir. Bu bağlamda paydaşlarla kurulan ilişkiler sürdürülebilir yenilik sağlama açısından bilgiye ulaşma, bilgiyi aktarma ve yenilikçi fikirlere imkân tanımakta, bu da örgütlerde sürdürülebilir yenilik yapılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler anlayışını benimseyen örgütlerin ürün ve hizmetlerinde değişimi sağlama noktasında paydaşlardan gelen talepleri değerlendirerek demokratik yenilik anlayışını gerçekleştirdiğini söyleyebilmekteyiz.

2.4. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Kaynakları

Örgütlerin yenilik yaratma süreçlerini etkileyen yenilik kaynakları, stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında; durumsal kaynaklar, beklenmedik gelişmeler, demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri, teknolojik değişiklikler, rakipler ve tedarikçiler, pazar ve müşteriler ile yenilik topluluklarıdır.

Durumsal yenilik kaynakları, örgütlerin mevcut durumlarıyla ilgili özelliklerin veya sorunların yenilik yaratma sürecinde önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmesidir. Durumsal kaynaklar, örgütsel yapı ve koşullar, çevresel koşullar ve bunlarla ilişkiler, teknolojik alt yapı ve pazarlama gibi özelliklerin birlikte ele alınıp değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin iç ve dış çevresini oluşturan

durumsal kaynaklarla ilgili sorunlar yenilik stratejileri geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, durumsal kaynakları Grunig'in durumsallık yaklaşımını temel alarak değerlendirmektedir. Grunig'e (2005:s.87) göre, stratejik halkla ilişkiler, örgütün mevcut sorunları, kamuları ve gündemleri ile olası kamuları ve gündemlerini belirleyerek değişim için fırsat yaratmaktadır. Böylece örgüt, bir taraftan mevcut sorunlarını tanımlarken ve sorunlara çözüm üretirken, diğer taraftan etkileşim içine girebileceği olası kamuları ve bu kamuların gündemlerini belirleyerek yeniliklere hazırlıklı olmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler durumsal yaklaşıma göre, mevcut ve olası kamularla olan ilişkilerinde çatışma yaşamamak ve hazırlıksız yakalanmamak adına, bu kamuları detaylı bir şekilde analiz ederek, kamuları oluşturan grupların hangi konular üzerinde aktif olduğunu açıklama konusunda örgüte yardımcı olmaktır. Bu şekilde değişik kamularla spesifik ilişkiler kurulabilmekte ve örgütün bağlantılı olduğu konular/sorunlar ortaya çıkarılarak değişimler için stratejiler belirlenmektedir. Bu bağlamda durumsal kaynaklar, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yenilik yaratma süreci için önemli bir kaynak olarak görülebilmektedir.

Beklenmedik gelişmeler, örgütlerin içinde veya dışında gerçekleşen beklenilmeyen bir başarı, başarısızlık, kriz veya bir olayın örgütler için yenilik fırsatları sunabilmesini ifade etmektedir. Bu durum stratejik halkla ilişkilerde kriz yönetimi ile konu-gündem yönetiminde karşılık bulmaktadır.

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, ancak hemen karşılık verilmesi gereken, kuruluşun yaşama, uyum ve savunma mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve imajını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanmaktadır (Kazancı,2002:s.310). Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, örgütün mevcut veya olası kriz durumlarını belirleyerek, bu durumlardaki sorunların çözümü için stratejik planlama yaparak kriz yönetimini uygulamaktadır. Kriz yönetiminde proaktif yaklaşımın bir unsuru olarak ortaya çıkan konu-gündem yönetimi ise, problemleri tahmin etmede, tehlikeleri önceden görmede, sürprizleri en

aza indirgemede, sorunları çözmede ve krizleri önlemede kullanılan sistematik bir yaklaşımdır.

Stratejik halkla ilişkiler, konu-gündem yönetimi yaparak olası gelişmeler ve sorunlarla ilgili veri toplayarak örgütsel değişim için fırsat olabilecek yenilikleri belirlemektedir. Kriz yönetimi esnasında da iç ve dış çevreden krizle ilgili topladığı verileri değerlendirerek, örgüt için fırsata dönüştürecek yeni fikir ve stratejilerin de belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin Ford'un pazarı ve pazar bölümlenmesini doğru analiz edememesi sonucunda Edsel modeliyle ilgili yaşadığı kriz fırsata dönüştürülerek, şirkete belli bir kişilik kazandıran ve şirketi tekrar sektörün lideri haline getiren Mustang'in üretilmesini sağlamıştır. Ya da 2013 yılında ülkemizde alkollü içeceklerin reklamlarına hükümet tarafından yasak getirilmesiyle alkol firmalarını tanıtım çalışmaları açısından sıkıntıya sokan durum, Yeni Rakı ve Efes Pilsen tarafından hedef kitle ve paydaşlarla daha duygusal bir ilişki kurmalarını sağlayacak yeni iletişim stratejileri ve taktikleri geliştirmesine vesile olmuştur. Özellikle Yeni Rakı'nın alkol yasağından önce yayınladığı son reklamları ve yasaktan sonra yeni medya araç ve ortamlarının popülerliğinden yararlanarak hedef kitleleriyle etkileşime dayalı yeni ilişkiler içine girmesi krizi iletişim çalışmalarında da fırsata dönüştürdüğünün göstergesidir.

Demografik değişiklikler, nüfus yapısındaki değişikleri betimlemekle birlikte yenilik yaratmada önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Toplumu oluşturan bireylerin yaş, cinsiyet, gelir durumu, eğitim seviyesi, meslek tercihleri vb. özellikleri barından demografik unsurlar, örgütlerin ürün ve hizmetleriyle ilgili değişiklik yapmalarında önemli bir etken olarak görülmektedir. Toplumda meydana gelen demografik değişiklikler, stratejik halkla ilişkiler yönetimi tarafından sürekli analiz edilip, örgütün ürün, hizmet ya da yönetimle ilgili yeni stratejilerinin belirlenmesi için üst yönetime sunulmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler ayrıca, demografik değişikliklerle ilgili elde ettiği verileri kendi iletişim planlarında yeni stratejiler ve taktiklerin belirlenmesinde de kullanmaktadır. Böylece demografik değişikliklerle ilgili veriler yeni iletişim stratejilerinin ve kampanyalarının oluşturulmasında yeniliğin kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Algılama değişiklikleri, örgütün çevresindeki bireylerin örgütü ilgilendiren durumlar ya da konularla ilgili algılarında yaşanan değişimleri ifade etmekle birlikte, bu değişimlerin bilinmesi ve analiz edilmesi yeniliklerin ortaya çıkması için belirleyici olabilmektedir. Böylece örgütler, çeşitli faktörlere (sosyo-ekonomik, politik, teknolojik, kültürel, demografik gibi) bağlı olarak gerçekleşen değişimlerin yarattığı algı değişikliklerini kullanarak yeni ve farklı ürün veya hizmet yaratabilmektedir.

Algılama değişiklikleri, stratejik halkla ilişkiler yönetimi açısından da hem örgütü bilgilendirmesi hem de iletişim stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yenilik kaynağı olarak görülmektedir. Örgüt ve çevresi arasında köprü görevi gören stratejik halkla ilişkiler, kamuyu bilgilendirmenin dışında kamunun düşüncelerini ve sorunlarını analiz ederek, örgütle karşılıklı anlayışın sağlanmasına hizmet etmektedir. Bu bağlamda kamunun örgüt veya dış çevre faktörlerine bağlı olarak, geliştirdiği düşüncelerin yani algılarının belirlenmesi, stratejik halkla ilişkiler yönetiminin örgütteki değişime aracılık etmesi ve kendi iletişim stratejilerini belirlemesi açısından önemlidir. Dolayısıyla toplumun/kamunun algılamasında yaşanan değişiklikler, stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında örgütsel ve iletişim stratejileri için yenilik kaynakları olarak değerlendirilmektedir.

Teknolojik değişiklikler, stratejik halkla ilişkiler yönetimi açısından stratejik plan, program ve uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli bir yenilik kaynağı olarak görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin, özellikle İnternet ve yeni medya temelli ortam ve araçların halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından takip edilmesi, bilinmesi ve uygulanması, değişen paydaş ve kamu ilgilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi için önem taşımaktadır.

2009 yılında, Avrupa'nın 46 ülkesindeki 1955 iletişim uygulayıcısına yapılan, "iletişim yönetimi ve halkla ilişkilerin gelecekteki eğilimleri" konulu ankette, uygulayıcıların en önem verdikleri ilk üç konu arasında "dijital evrim ve sosyal ağla başa çıkabilmek (%53.7)" yer almaktadır (Zerfass, 2010). Bu bağlamda yenilikçi halkla ilişkiler uygulamalarının ortaya konulmasında iletişim teknolojilerinde yaşanan değişiklikler önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla teknolojide yaşanan

değişiklikler, stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında etkili iletişim stratejileri için yenilik kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Pazar ve müşteriler, örgütler için yenilik yaratma sürecinde önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesiyle pazarın analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan yeni fikir ve stratejiler, örgütlerin yenilik yaratma süreçlerinde önem taşımaktadır. Müşteri ve pazardan elde edilen bilgiler örgütlerin ürün ya da süreç yeniliklerini farklı şekilde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda müşteriler, kullanıcı gereksinimlerini açıklayan tamamlayıcı ve örtük bilgi sağlayarak, yeni ve değişen müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgi sağlayarak, aynı kullanıcı topluluğunun yer aldığı pazarda diğer firmaların yaptığı yenilikler ile ilgili bilgi sağlayarak, örgütün ürün ya da süreç yeniliklerini etkileyebilmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi de, pazarda meydana değişikliklerin tespit edilmesi, müşterilerle etkileşime dayalı ilişkilerin kurulması ve müşterilerden geri dönüşlerin alınmasını sağlayarak, örgütsel yenilik için fırsat olabilecek (yeni pazar, yeni hizmet, yeni ürün, yeni teknik vb.) stratejilerin üretilmesine destek olmaktadır. Sonuç olarak, pazarda meydana gelen her türlü değişiklik ve müşterilerin geri bildirimleri örgütler için yenilik yaratma sürecinde stratejik halkla ilişkilerin önemli bilgi kaynaklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yenilik toplulukları, eğilimleri takip eden, uygulayan, fikirleri yayan, şüpheci ve katılımcı özellikler taşıyan (Aluftekin,t.y.:s.107) topluluklardır. Günümüzde İnternetin ve sosyal medyanın gelişmesi ile yeni bir şekil kazanan topluluklar sayesinde örgütsel yeniliğin kaynağını oluşturabilecek bilgiler kolaylıkla üretilmekte, paylaşılmakta ve yayılmaktadır.

Yenilik toplulukları, farklı oluşumlar ve farklı amaçlar doğrultusunda pazara yönelik, rekabete dayalı ve B2C yenilik toplulukları olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazara yönelik yenilik topluluklarında, şirketler için yeni fikirler üreten web tabanlı platformlar bulunmaktadır. Bu platformda şirketler için üyeler tarafından üretilen en iyi fikir maddi olarak ödüllendirilmektedir. Rekabete dayalı yenilik topluluklarında,

şirketler bir problemi çözmek ya da bir fikrin geliştirilmesi için paydaşlarına çağrıda bulunarak karşılığında ödül vermektedir. B2C (Business to Customer) yenilik toplulukları ise, yenilik süreçlerini işletmeden tüketiciye taşıyan ve web üzerinden müşterilerini işletmenin performansını yenilikçi fikirler ile geliştirmeye yönlendiren topluluklardır.

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, örgütün yenilik topluluklarıyla ilişkilerini sürdürmesinde ve bu topluluklardan gelen yenilikçi fikirlerin örgüte aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Stratejik halkla ilişkiler, ayrıca yenilik topluluklarından elde ettiği verileri örgütle ilgili iletişim stratejileri, plan ve programlarının hazırlanmasında da yenilik kaynağı olarak kullanabilmektedir. Dolayısıyla yenilik toplulukları, stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında önemli bir paydaş olarak görülerek hem örgütsel hem de etkili iletişim stratejileri için yenilik kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Rakipler ve tedarikçiler, örgütlerin önemli paydaş gruplarından biri olarak yenilik yaratma sürecinde önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Günümüzde, örgütlerin ürün veya süreç yeniliklerinde tedarikçiler ile kurulan işbirliği yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Tedarikçiler herhangi bir ön bilgi ya da talep olmadan örgütlerin yenilikçi olmasına yardım edebilmekte hatta onları yenilik yapma konusunda zorlayabilmektedir. Ayrıca tedarikçiler, örgüte yeni bir malzeme, donanım veya hammadde sağlayarak örgütün yapacağı ürün yeniliğine de katkıda bulunabilmektedir. Rakipler ise, pazar, ürün ve süreç vb. konularda örtük bilgisinin alınmasıyla, pazara erişim veya yeni bir ürün ve sürecin geliştirilmesi noktasında örgütlere kaynaklık etmektedir. Bu noktada rakipten elde edilen bilgiler, işletmenin yenilik sürecine adapte edilmesi ya da bu bilginin teknolojik gelişmelere uyarlanarak yeni ürünün tasarım ve pazara giriş sürecini kısaltması için kullanılabilmektedir. (Aluftekin, t.y.: s.109).

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi açısından da, önemli paydaş gruplarından biri olarak görülen rakipler ve tedarikçiler, örgütle ilgili yeni strateji, plan ve programların hazırlanması ve uygulanmasında bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Stratejik halkla ilişkiler, stratejik yönetim sürecinde rakip

analizleri yaparak pazar ve örgütünün konumu hakkında mevcut durumu ortaya koymakta, bu noktada örgüt için sorun ya da fırsat oluşturabilecek (yeni pazarlar, yeni rakipler vb.) konuları belirlemektedir. Benzer şekilde tedarikçilerden elde ettiği bilgileri de stratejik plan ve programlarında kullanmaktadır. Özellikle iletişim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yaratıcı direktörler, grafik tasarımcılar, web tasarımcılar, bilişim uzmanları, medya satın alma uzmanları, baskı ve promosyon işleriyle ilgilenen uzmanlar vb. tedarikçilerin yönlendirici fikirleri, yenilik kaynağı olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla rakipler ve tedarikçiler, stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında önemli bir paydaş olarak görülerek hem örgütsel hem de etkili iletişim stratejileri ve programları için yenilik kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

2.5. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yenilik Stratejileri

Örgütler, iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak yenilik stratejileri belirleyebilmektedir. Stratejik halkla ilişkiler yönetimi bağlamında açıklaya-bileceğimiz yenilik stratejileri; saldırgan/lider, savunmaya yönelik, öykünmeci, geleneksel ve fırsatları izleyen yenilik stratejisidir.

Saldırgan/Lider Yenilik Stratejisi, örgütün yeniliklerinin rakiplerden önce duyurulması, paydaşlar ve kamu tarafından kolaylıkla benimsenmesi, kullanılması ve/veya uygulanmasında, kısacası yeniliklerin yayılmasında stratejik halkla ilişkiler aktif bir rol oynamaktadır. Stratejik halkla ilişkilerin bu aktif rolü, yeniliklerin duyurulması/tanıtılması noktasında hazırlamış olduğu halkla ilişkiler programlarında, strateji ve taktiklerin yaratıcı, yenilikçi ve yoğun bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda daha çok iddialı veya agresif bir mesaj tonu iletişim stratejisi gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla saldırgan yenilik stratejisini benimsemiş örgütlerin, iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin de saldırgan olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Savunmaya Yönelik Yenilik Stratejisinde, stratejik halkla ilişkiler yönetimi, örgütlerin ürün ve hizmetlerindeki farklılıkları paydaş ve kamulara anlatmak için yaratıcı strateji ve taktiklerden yararlanarak iletişim programları düzenlemektedir.

Stratejik halkla ilişkilerin hazırlamış olduğu bu iletişim plan ve programları, daha uzlaşmacı, ılımlı ve sade bir mesaj tonu ile ürün ve hizmetlerin faydaları ile kurumsal imajı ön plana çıkaran bir özellik taşımaktadır.

Öykünmeci Yenilik Stratejisi, diğer örgütlerin iletişim ve halkla ilişkiler stratejileri, planları veya programlarının izlenerek, tamamının veya belirli bir kısmından öykünerek (taklit edilerek) örgütün kendi plan ve programlarına uyarlanmasıdır. Ülkemizde öykünmeci yenilik stratejisinin iletişim ve halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından sıklıkla uygulandığı görülmektedir. Özellikle stratejik halkla ilişkiler çalışmalarını, profesyonel olarak yürüten halkla ilişkiler ve iletişim şirketlerinde daha çok görülen bu yenilik stratejisiyle bu şirketler özellikle yurt dışındaki iletişim çalışmalarından öykünerek (taklit ederek) örgütsel ve toplumsal kültürel yapıya göre uyarlayıp uygulamaktadır. Benzer bir uygulama da kamu kurumlarındaki, özellikle de yerel yönetimlerdeki halkla ilişkiler yönetiminde görülmektedir. Kamu kurumlarındaki halkla ilişkiler yönetimi, öykünmeci yenilik stratejisi ile hem özel sektördeki hem de yurt dışındaki benzer kurumların iletişim plan ve programlarından öykünerek kendi yapısına uygun uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Geleneksel Yenilik Stratejisi, çok fazla yaratıcı ve yenilikçi iletişim stratejileri ve taktiklerine gerek olmayan, genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan örgütler için yapılan stratejik halkla ilişkiler yönetiminin yenilik stratejisidir. Emek yoğun-geleneksel sektörlerde, dışarıdan gelen değişim taleplerinin az olması ve rakip işletmelerin örgütü herhangi bir değişime zorlamaması, stratejik halkla ilişkiler yönetiminin geleneksel yenilik stratejisini benimsemesine yol açmakta, böylece uygulanan iletişim plan ve programları da sıradan ve az olarak karşımıza çıkmaktadır.

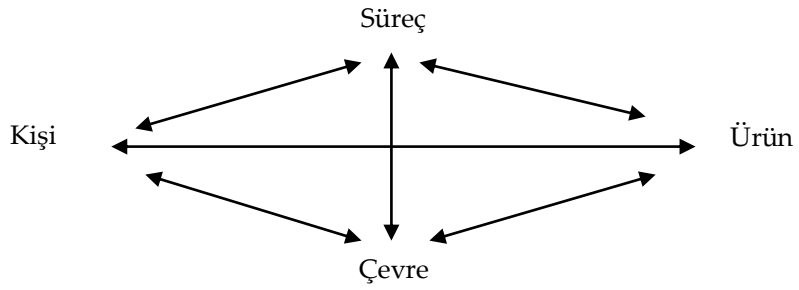
Fırsatçı Yenilik Stratejisi, stratejik halkla ilişkiler yönetimin pazarda gördüğü eksiklik ve boşlukları izlemesi ve daha önce düşünülmeyen, farklılık yaratabilecek bir fikir, slogan, strateji ya da taktik sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür stratejiyi izleyen halkla ilişkiler örgütlerinin girişimcilik ve yaratıcılık düzeyi yüksektir. Çünkü fırsatçı yenilik stratejisini uygulayan halkla ilişkiler, yeni

çıkan teknolojilerden yararlanarak, bu teknolojileri iletişim faaliyetlerinin bir parçası haline getirerek yeni iletişim taktiklerinin geliştirilmesine de zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin artırılmış gerçeklik teknolojilerinin pazarlama amaçlı halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılması, halkla ilişkiler sektöründe farklılık yaratan bir teknik olarak bu yöndeki boşluğu doldurmaktadır.

2.6. Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yeniliğin Unsurları

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde, yaratıcılık ve yeniliğin hangi alanlarda karşımıza çıktığını açıklayabilmek amacıyla alanyazındaki yaratıcılık ve yenilikle ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin unsurları: bireysel yaratıcılık, üründe yaratıcılık ve yenilik, süreçte yaratıcılık ve yenilik ile çevrede yaratıcılık ve yenilik olarak belirlenmiştir. Bu dört unsurun etkileşimi ise Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Stratejik Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliği Oluşturan Dört Unsurun Etkileşimi



2.6.1. Bireysel Yaratıcılık

Halkla ilişkiler uygulayıcıları/uzmanları örgüt yönetimine paydaş ve kamuların düşünce ve tutumlarıyla ilgili bilgileri ileten, girişimci fikirler üreten, tanıtma kampanyaları geliştiren, kampanyaları yönetim politikasına uygun olarak yöneten kişiler olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının özellikleri arasında; yaratıcılık, inisiyatif kullanma, düşünceleri açık ve basit şekilde iyi ifade edebilme temel şartlarının yanı sıra, danışmanlık yapabilme, halk ile olumlu ilişkiler tesis ve

idame edebilme, karar verme ve problem çözme, araştırma becerileri vb. ön plana çıkmaktadır (Asna, 2006: s.134-138).

Halkla ilişkiler uzmanlarında bulunması gereken yaratıcı kişilik özellikleri, yaratıcı düşünme yetisiyle ilgilidir ve kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Yaratıcı düşünme, bir bireyin hayal gücünü kullanma, zihninde canlandırma, varsayımlar ileri sürme gibi yollarla bir sorunu açık bir şekilde kavrayabilmesi ve daha sonra bununla ilgili olarak yeni ya da geleneksel yolları izleyerek değişik bir görüşü veya kavramı ortaya atmasıdır (Yıldırım, 2007: s.112).

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında Kurt Lewin'in "Alan Teorisi"nden esinlenen kişilik vektörleri etkili olmaktadır. Bunlar bilgi, entelektüel yetenekler ile kişilik/karakter yapısıdır. Bilgi, yeni bağlantılar kurma, özgür düşünebilme için yapı taşları/depolar oluşturur. Entelektüel yetenekler ise, bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için gereken zihni becerilerdir. Kişilik/karakter yapısı da, kişinin enerjisini açığa çıkaran duygusal yanı, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme yeteneğidir (Özçer, 2005: s.35).

Yaratıcı düşünceyi en iyi karakterize eden kişi ise, Edward de Bone'dir. De Bone geliştirdiği teoride, düşünce yapısını yatay ve dikey düşünce olarak süreçte birbirinden ayırmıştır. Dikey düşüncede önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri mümkün olduğunca kazıyıp derinine inmektir. Yatay düşüncede ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmektir. Yaratıcı kişilerin de daha çok yatay düşünceye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcı kişiler aynı zamanda hata yapmaktan ve eleştirilmekten endişe duymaz, kendilerini diğer yaklaşımlardaki baskın (toplum tarafından benimsenen) olan görüşlerle kısıtlamazlar. Bu kişiler problemleri kendi fikirlerini ve kendi tekniklerini kullanarak çözerler. Bu fikir ve tekniklerdeki temel, kişinin kendi anlayışı ve sezgilerine güvenmesi üzerine kurulmaktadır (Suojanen and Brooke, 1971: s.20'den aktaran Saraçoğlu, Duran ve Taşkın, 2010: s.4).

Alanda yapılan çalışmalar yaratıcı bireylerin; özgüveni olan, bireyler arası ilişkilerde ihmalkârlık yapabilen, özgürlüğüne düşkün, kendi değer yargılarına sadık, risk almaktan kaçınmayan bireyler olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, risk almaktan kaçmakta olan bireylerin, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları (gerçekleşme olasılığı yüksek) olan çözümleri seçtikleri saptanmıştır. Yaratıcılık, deneme ve hata sürecindeki risklerin alınmasıyla ilgilidir ve hata sık sık başarıyla birlikte meydana gelir. Eğer örgüt içindeki çalışanlar risk almıyorlar ise yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilme şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir. Bu çalışanlar işlerini rutin şekilde hiç değiştirmeden yapmaya devam ederler. Çalışanların yeniliğe doğru yöneltilmesinde motivasyon yöntemlerinin kullanması çok önemlidir. Örgüt yönetimi motivasyon yöntemlerini kullanarak, çalışanların işlerini yaparken güvende olduğunu hissettirmeli ve risk almalarını destekleyerek onların işleri rutin şeklin dışında yapmalarını sağlamalıdır (Çelik ve Akgemici, 1998: s.21; Shalley ve Gilson, 2004: s.37).

Bu bağlamda yaratıcı kişilerin özellikleri, aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Yıldırım, 2007: s.112-113):

- Yaratıcı kişiler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya hazırdırlar. Bu kimseler bir sorunla karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıklarında tahmin yapıp bu tahmini desteklemeye çalışırlar. Bu nedenle hata yapma riskleri fazladır.
- Yaratıcı kişi, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahiptir. Çevresindeki sorunlara duyarlı ve yaklaşımı esnektir. İlginç öneriler sunarlar.
- Yaratıcı kişi, güçlü bir espri yeteneğine sahiptir. Kendi hatalarına bile gülerler.
- Yaratıcı kişi, güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup devam ettirebilir, toplumla arası iyidir.
- Başkalarının eleştirir ve önerilerini dinler, ancak kendi için kendi karar verir. Otoriteden ne korkar ne de otoriteye karşıdır.
- Yaratıcı kişi, güçlü bir bellek ve merak sahibidir. Kavrama düzeyi ve öğrenme arzusu yüksektir. İsteklidir, sezgi, seçicilik yeteneği fazladır.

- Yaratıcı kişi, duygularını açığa vurabilir. Gerçeklerle yakından ilgilenir. Ancak düş kurma ve hayal etme özelliği de vardır.
- Yaratıcı kişi, pek çok konu ile aynı anda ilgilenir. Fazla enerji sahibidirler. Başkalarından çok kendi ile rekabet ederler, kendilerinin kusursuz olmalarını isterler.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları için de geçerli olan bu kişilik özellikleri, sorunun çözümü, yeni fikirlerin oluşturulması, kısıtlı zaman ve kaynağın yönetimi, mesajların hazırlanması, mecra seçimi ya da yeni ortamların oluşturulması vb. hususlarda özgün çalışmalar ortaya koymayı kolaylaştırmaktadır. Ancak halkla ilişkiler örgüt ortamının yapısı yaratıcı kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasında ya da engellenmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6.2. Çevrede Yaratıcılık ve Yenilik

Çevrede yaratıcılık ve yenilik(çilik), toplumsal, örgütsel ve bireyin sosyal çevresini ifade etmekle birlikte çalışmamız kapsamında örgütsel bağlamda değerlendirilmektedir.

Örgütsel anlamda yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütün değişimlere ve yeniliklere açık kültürü, yönetim felsefesi ve anlayışı temelinde şekillenmekte; örgütlere rekabet üstünlüğü, maliyetlerde düşüş sağlama, verimlilik artışı, pazar payının artması, karlılık artışı, hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması, kalite artışı, bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi, yeni pazarlar oluşturma, müşteri tatmininin maksimize edilmesi, yeni pazarlara girişte kolaylık, üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması gibi konularda (Uzkurt, 2008: s.269-270) olumlu katkılar sunmaktadır.

Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi kültürün tesis edilmesi ve örgütlerin yenilikçi bir yapıya kavuşturulması için sahip olması gereken özellikleri bulunmaktadır (Oden, 1997: s.5):

- İleri görüşlü, stratejik ve kültürel liderlik,

- Yenilik ve başarı üzerine vurgu yapmak,
- Güçlü bir müşteri odaklılık,
- Toplam kalite yönetimine önem vermek,
- Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
- Yüksek düzeyli işbirlikleri, takım çalışması ve güven,
- Katılımcı yönetim tarzı ve işgücünün yetkilendirilmesi,
- İnsan kaynaklarına önem vermek,
- Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
- Etkili enformasyon, iletişim, karar alma sistemleri,
- Süreç yönetimine önem vermek,
- Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermek.

Stratejik halkla ilişkiler açısından çevrede yaratıcılık ve yenilik(çilik), halkla ilişkiler örgütünün ya da halkla ilişkiler bölümünün yer aldığı örgütsel yapıların, çalışanlarına ve müşterilerine yönelik oluşturdukları yönetim politikalarının ve yönetim felsefelerinin yeni fikir ve çalışmalara açık olması, bireysel ve örgütsel gelişimi desteklemesi, değişimlere uyum sağlaması şeklinde tanımlanabilmektedir.

Stratejik halkla ilişkilerin örgüt kültürü için de önem taşıyan (genel anlamda) örgüt kültürünün yaratıcılığı desteklemesi veya sınırlaması ile ilişkili olan temel boyutlar bulunmaktadır. Bunlar (Robins, 1994: s.245):

- *Bireysel İnisiyatif:* Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen davranışlarının özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi (bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi)
- *Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik:* Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme dereceleri
- *Yönlendirme:* Örgütsel amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi
- *Bütünleştirme:* Örgüt birimlerinin birbiri ile koordineli bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme dereceleri
- *Yönetim İle İlişkiler:* Yöneticilerin astlara dönük açık iletişim, yardım ve destek sağlama dereceleri

- *Denetim:* Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan nezaretin miktarı ve kullanılma dereceleri
- *Özdeşleşme:* Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu veya bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünü ile özdeşleştirme dereceleri
- *Ödül Sistemleri:* Ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi vb.) örgüt çalışanlarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırma dereceleri
- *Çatışma Yönetimi:* Örgüt çalışanlarının diğerleri ile ihtilaflarını ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilme dereceleri
- *İletişim:* Örgütsel iletişimi resmi, hiyerarşik yapıyla sınırlandırma derecesi

Bu bağlamda stratejik halkla ilişkiler yönetimini benimsemiş örgütlerin, yaratıcı ve yenilikçi yapısı, uygulayıcılarının örgüt içerisinde inisiyatif kullanabilme, düşüncelerini özgürce ifade edebilme, yeni ve özgün fikirler ortaya koyabilme, risk alabilme ve yenilikleri uygulama konusunda esnek davranabilmelerine bağlıdır. Bu durum James Grunig tarafından "Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı"nda da ifade edilmiştir. Grunig kuramda, halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşımı benimsemesi gerektiğini, girişimci departmanlar bazında ifade etmektedir. Bu bağlamda da etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için halkla ilişkiler örgütlerinin yapısı ve kültürü yaratıcılık ve yeniliklere açık olmalıdır.

Ancak Holmes Report'un 2013 yılındaki "Creativity in Public Relations-Global Study" araştırması, halkla ilişkiler örgüt yapısı ve yönetim anlayışı içinde yaratıcılık ve yenilikçilik kalitesinin henüz arzu edilen konumda olmadığını göstermektedir. Araştırma kapsamında katılımcılara iş yerinde yaratıcılığa yeterince yatırım yapılıp yapılmadığı, yaratıcılığın işyeri tarafından nasıl desteklendiği, yaratıcılığı geliştirmek için ayrılan bütçe, yaratıcı direktöre gereksinim duyulup duyulmadığı ve iş yerinin yaratıcılığı yeterince ödüllendirip ödüllendirmediği sorulmuştur. Bu bağlamda katılımcıların %48'i iş yerinde yaratıcılığa yeterince yatırım yapılmadığını ifade ederek, kurum tarafından yaratıcılığı desteklemek için daha çok beyin fırtınası aktiviteleri, ödül girişleri, örnek olay kullanımı, danışmanlık, izleyici/hedef kitle bakış açısı ve planlama gibi faaliyetlerin yapıldığını belirtmiştir.

Halkla ilişkiler ajans ya da departmanlarının yaratıcılığı geliştirmek için harcadığı bütçe ise toplam gelirinin %0-2 ile %3-5 arasındadır. Ayrıca, çoğu katılımcı (%44) iş yerinde yaratıcı direktöre gereksinim olduğunu düşünmemekte, yaratıcılığı herkesin işi olarak yorumlamaktadır. Yine %50'den fazla katılımcı iş yerinin yaratıcılığı yeterince ödüllendirmediğini düşünmektedir.

Holmes Report'un bu araştırması, halkla ilişkilerdeki yaratıcılık ve yenilikçilik sorununa örgütsel anlamda da ışık tutmakta, ajans ve departman bazında halkla ilişkilerin konuya daha fazla önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

2.6.3. Süreçte Yaratıcılık ve Yenilik

Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması belirli bir sürecin tamamlanmasıyla gerçekleşmektedir. Stratejik halkla ilişkilerde plan ve programların başarılı bir şekilde tasarlanması ve gerçekleştirilmesi yaratıcılık sürecinin başarısına bağlıdır.

Yaratıcılık sürecinin alanyazında farklı yazarlar tarafından değişik aşamalarla tanımlandığı görülmektedir. Bunlardan Wallas (1971) ve Lessem (1991) yaratıcılık sürecini hazırlanma, kuluçkaya yatma, sezgi ve test etme olarak dört aşamada; Zimmerer ve Scarborough hazırlanma, araştırma, değişim (transformasyon), kuluçkaya yatma, aydınlanma, onaylama ve uygulama olarak yedi aşamada (Zimmerer and Scarborough, 2005: s.51); Katz ve Gren ise hazırlanma, kuluçkaya yatma, aydınlanma ve onaylama olarak dört aşamada tanımlamışlardır (Katz and Gren, 2007: s.88).

Andy Green (2010: s.38) ise halkla ilişkiler uygulayıcılarına yardımcı olmak için yaratıcılık sürecinden yararlanmayı ve anlamayı kolaylaştıracak etkili ve kapsamlı bir model geliştirmiştir. Yaratıcı sürecin beş "I" sı olarak adlandırdığı bu sürecin aşamaları: Bilgi Toplama (Information), Kuluçka (Incubation), Aydınlanma (Illumination), Entegrasyon (Integration) ve İllüstrasyon (Illustration)'dur.

Bilgi Toplama: Sorunun hissedildiği, ilgilenilecek bir şey olup olmadığının tespit edildiği ve bu tespitten sonra sorunun tanımlandığı ve değişik önemli

yönlerinin belirlendiği bir süreçtir. Bu aşamada iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan biri sorunun çözümüne yardımcı olmak bilginin toplanması, diğeri ise doğru soruların sorulmasıdır.

Bu aşamada öncelikle problemle ilgili bilgiler toplanır. Problemin değişik yönleri ve çözüm yollarıyla ilgili bilgi, belge ve materyaller elde edilir, problem tüm açılardan incelenir. Bu süre içinde gözlem, görüşme gibi çeşitli araştırma yöntem ve tekniklerinden de yararlanılır. Bilgi ve belgeler toplandıktan sonra probleme konu olan durumla ilgili, 5N 1K teknikleri kullanılarak sorular sorulur ve soruların cevapları kaydedilir.

Kuluçka: Gerekli bilgiler toplandıktan sonra bir süre için aklın bir köşesinde saklanır. Bir anlamda problemin mayalanma aşamasıdır. Elde edilen bilgiler ve düşünceler kısa süreliğine şuuraltına itilmektedir.

Aydınlanma: Düşüncelerin şuuraltından çıktığı aşamadır. Yaratıcı kişi ya da grubun aklında bir anda fikir gelişir. Ani bir düşünce parıltısı ile "evreka" ya da "beyinde şimşek çakması "da denen anlık bir dönem oluşur.

Entegrasyon/Tümleştirme: Bu aşama, yaratıcılığı bütünleştirme aşaması olarak da ifade edilmektedir. Bu aşamada analiz edilen problemin tanımı ve yararlanılan bilgilerle, yeni fikirlerin geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde ve seçilmesinde en uygun ve pratik çözüme ulaşılması hedeflenir. Burada yapılan mantıksal, sistematik ve düzenli şekilde yapılan analizlerle aklen değerlendirilen durumun ve seçeneklerin soyut fikirler içinde pratik fikirlere ve planlara dönüştürülmesi işlemidir. Bu noktada iyi bir çözüm ve iyi tanımlanmış bir problem vardır. Bu aşamada farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin farklı bakış açılarını belirli bir noktada birleştirerek problemin çözüme ulaştığı fakat henüz uygulamaya geçilmediği görülür (Basadur and Gelade, 2003: s.27).

İllüstrasyon: Yaratıcı sürecin bu aşaması, birçok fikrin arasından problemin çözümü için tek bir fikrin belirlendiği, canlandırıldığı (uygulandığı) nihai aşamadır. Bu aşamada yeni fikrin çalışıp çalışmadığından emin olunması gerekir. Burada gerek

mantık gerekse önsezi kullanılarak yeni fikrin amaçlarına uygun olup olmadığının garanti edilmesi ve yargılanması gerekir. Bunun için ilk önce yapılması gereken, yeni fikrin örgüt içinde sunulmasıdır. Burada yalnızca fikrin anlaşılmasından ziyade örgüt ve etkinlik kriteri açısından da değerlendirmenin yapılması gerekir. Bununla birlikte bu yeni fikre karşı müşterilerin cevaplarının, örgütün kültürel yapısına uygunluluğunun, fikri destekleyen fikirlerin ve bunların ilgi alanlarının da değerlendirilmesi gerekir (Caller,2007:s.44). Burada yapılacak değerlendirme bilimsel analitik değerlendirmeden daha çok sanatsal yönü ağır basan ön sezgisel bir değerlendirmedir. Aynı zamanda örgütsel problemin çözümünün pratik olması kadar yaratıcı olup olmadığının değerlendirilmesidir.

2.6.4. Üründe Yaratıcılık ve Yenilik

Ürün yaklaşımındaki yaratıcılık, yaratıcılık süreci sonucunda odağı oluşturan şeyler veya elde edilen sonuçlardır (Runco, 2004: s.663). Stratejik halkla ilişkiler bağlamında ise, plan ve programlarda ve bunları oluşturan fikirlerde kendini göstermektedir.

Bir fikrin yaratıcı olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Fisher'a göre (1995) yaratıcılığın boyutlarını oluşturan bu özellikler; akıcılık, esneklik, özgünlük ve ayrıntılamadır.

- *Akıcılık:* Bellekte sakladığımız bilgilerin gereksinim anında hızlı ve akıcı bir şekilde kullanılmasıdır. Bu bir anlamda günlük yaşamda karşılaştığımız sorunlara çabuk çözüm üretme işidir.
- *Esneklik:* Bir sorunu çözerken, zihindeki kalıpları yıkıp, özgür düşünebilmeyi ifade etmektedir.
- *Özgünlük:* Bir soruna alışılmadık ya da farklı çözümler üretebilmektir.
- *Ayrıntılama:* Kurallı ya da kuralsız bir şekilde verilen basit bir uyarıcıyı eklemeler yaparak geliştirme, konuyu ya da problemi detaylandırmadır.

Caywood'a göre (1997), halkla ilişkilerde yaratıcılık "büyük fikir" ile eşdeğerdir. Caywood, her iyi halkla ilişkiler kampanyasının arkasında, mesajıyla dikkat çeken ve mesajı unutulmaz kılan yaratıcı konseptin yani büyük fikrin

olduğunu söylemektedir. Ona göre büyük fikir üreten yaratıcı düşünce halkla ilişkilerde önemlidir, çünkü halkla ilişkiler (PR) mesajları, yoğun bir medya ortamında yığılmayı kırmak ve hedef kitlenin görüş ve tutumlarını etkilemek zorundadır. Böylece oluşturulan yaratıcı konsept de, hedef kitleyi büyüleyecek şekilde iletişim sorunlarını çözmek ve yeterince ilginç olmak durumundadır.

Caywood (1997), büyük fikirlerin iletişim sorunlarını çözmek için tasarlandığını ve stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Burada halkla ilişkiler fikirleri için etkili olan iki faktör bulunmaktadır; ilki kendisine has bir biçimde fikir ilginç olmalıdır, ikincisi ise büyük fikirle kurumun iletişim hedefleri arasında bazı mantıksal bağlantılar olmalıdır.

Bu bağlantılar halkla ilişkilerde yaratıcı ve yenilikçi projelerin ortaya çıkmasında etkendir. Holmes Report tarafından gerçekleştirilen "Creativity in Public Relations- Global Study" (2012 ve 2013) araştırmasında, katılımcılara yaratıcı PR kampanyalarını oluşturan unsurlar sorulmuştur. Bu bağlamda verilen cevaplar; büyük hikaye anlatımı, izleyici bakış açısı (içgörü), duygusal rezonans, içerik oluşturma, amaç, sonuçlar, mizah, viral uygulama, teknolojik yenilik, üçüncü tarafın onayını alma, kitle kaynak ve gösteridir.

Büyük Hikaye Anlatımı: Halkla ilişkiler projelerinde ürün, hizmet, marka ya da kurumla ilgili hedef kitlenin ilgisini çekebilecek, hedef kitleyle arasında duygusal bağ kurmasını sağlayacak, o marka, kurum, ürün ya da hizmeti diğerlerinden farklılaştıracak özgün hikayeler yaratmaktır. Baturay Özden'e göre (http://baturayozden.com), "hikaye anlatmaktan daha etkili bir şey varsa o da müşterilerle birlikte hikaye oluşturmaktır. Bir ürünün müşteride hissettirdiği duygular üstüne, sağladığı faydalar üstüne müşterilerin tecrübelerinden ortaya çıkartılan hikayeler daha etkilidir. Markanın bunları dinleyerek doğru bir halkla ilişkiler stratejisi ile ürünün hikayesini yaratması lazım. Bu aynı zamanda müşteri bağlılığını da ciddi oranda arttıracaktır, çünkü insanlar parçası oldukları şeylere sahip çıkarlar. İzin verin müşterileriniz markanızın ve hikayenizin parçası olsunlar".

İçgörü (İzleyici Bakış Açısı): Hedef kitlenin düşündüğü, sahip veya aşina olduğu şeydir. Halkla ilişkiler projelerinde içgörü, hedef kitle ve sosyal paydaşların projeyi oluşturan konu/sorun, kurum, marka, ürün ya da hizmet hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi ve proje sürecine bu bakış açılarının yansıtılmasıdır.

Duygusal Rezonans: Hedef kitle ile kurulacak duygusal bağı ifade etmektedir. Projeyi oluşturan konu/sorun, kurum, marka, ürün ya da hizmetle ilgili ortaya konan çözüm önerileriyle hedef kitle arasında duygusal bağ kurulması, hedef kitlenin projeyle ilgili duygusal tepki geliştirmesidir.

İçerik Oluşturma: Projenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, (medya araçları, basılı ve görsel materyaller vasıtasıyla) hedef kitle ve paydaşları etkileyecek yaratıcı ve tatmin edici mesajların oluşturulmasıdır.

Amaç: Halkla ilişkiler projelerinin amacının hedef kitle ve paydaşların beklentisi ile kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulmasıdır.

Sonuçlar: Halkla ilişkiler projelerinde hedeflenen sonuçlar, projenin yaratıcılığını etkilemektedir. Projede arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek, istenilen etkiyi (arzu edilen tutum, fikir, davranış değişikliği) yaratabilmek için yaratıcı fikirlerle desteklenmesi gerekmektedir.

Mizah: Halkla ilişkiler projelerinin ince mizah anlayışına sahip olması gerekir. Projeler hitap ettiği hedef kitle ve paydaşları gülümsetecek espri anlayışlarının yanında mizah yoluyla problem ya da konuyla ilgili belli fikirleri de ifade edebilirler.

Viral Uygulama: Halkla ilişkiler projelerinde geleneksel olmayan iletişim kanallarını (yeni medya araçları) kullanarak, yayılması planlanan içeriğin belirlenen hedef kitleye en uygun ve en samimi şekilde ulaşmasını amaçlayan bir pazarlama taktiğidir. Viral uygulamalarda en başarılı yöntem videolardır ancak bunun yanında bloglar, resimler, oyunlar, etkileşimli uygulamalar, sunumlar, müzik dosyaları ve metin dosyaları da bulunmaktadır.

Teknolojik Yenilik: Projenin teknolojik anlamda yeni araçlardan yararlanmasıdır. Örneğin yeni medya ortam ve araçları, mobil uygulamalar, dijital oyunlar, sosyal medya ve blog ortamları vb. halkla ilişkiler projelerinin yaratıcılık düzeyini artıran ortamlardır.

Üçüncü Tarafın Onayı: Kurumun kendisi, ürünleri veya medya organlarına sunduğu hizmetleri hakkında belirli bir mesajı teşvik etmek için şirket dışında bireylerin ve firmaların istihdam edildiği bir stratejidir. Üçüncü taraf tekniği kurumun iş ortakları (müşterilerinin) adına pazarlama mesajları yaymak için kullanan halkla ilişkiler firmaları ile ilişkilidir. Bu teknik ya da unsur halkla ilişkiler projelerinde, kurumun iş ortaklarının onayının alınması ve/veya onlara dönük mesajların olması anlamına gelmektedir.

Kitle Kaynak: Projedeki sorunun çözümü, fikir ya da uygulamaların gerçekleştirilmesinde kitlelerden destek sağlanmasıdır. Kitle kaynak, kurum yöneticileri ve iletişim uzmanları tarafından grafik ve web tasarım seçeneklerini genişletmek, pazarlama/reklam fotoğraflarını oluşturmak, yeni ürünleri geliştirmek, dijital uygulamaları geliştirmeyi hızlandırmak, ürünleri test etmek, yenilikçiliği teşvik etmek ve müşteri açılımını sağlamak gibi konularda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Gösteri: Hedef kitle ve kamuoyunun dikkatini çekmek için tasarlanmış amaçlı ve planlı etkinliklerdir. Yarışma, sergi, açılış, toplantı, konser vb. etkinlikleri kapsamakla birlikte, haber değeri taşımak, görünürlük ya da katılım sağlamak için düzenlenirler. Edward Bernays halkla ilişkilerde sürekliliği olan ve monoton hale gelen aktiviteleri renklendirerek, sıradanlığın dışına çıkarak basının ve dolayısıyla hedef kitlenin dikkatini çekebilmenin önemli olduğunu ifade etmektedir. Kurumun gerçekleştirdiği aktivitelerin tümünün medyada yer almasını beklemek yanlıştır. Medyaya bu kadar yoğun bir mesaj bombardımanı varken, öncelikle medyanın sonra da hedef kitlenin dikkatini çekecek, kurumun imajını olumlu yönde etkileyecek yaratıcı aktivitelere ihtiyaç vardır. Kuşkusuz burada temel amaç, kurum/ürün ile yaratılan olay (event) arasında ilişki kurularak medyanın dikkatini çekmektir. (http://notoku.com/etkinlik-yonetimi/).

Yaratıcı halkla ilişkiler kampanyalarının/projelerinin özelliklerini oluşturan bu unsurların hepsinin olmasa da birkaçının proje içerisinde yer alması, projenin başarısında etkili olmaktadır.

Aşağıdaki örnek halkla ilişkiler projelerindeki yaratıcı unsurların somutlanması açısından önem taşımaktadır.

YENİ RAKI "YENİ İLETİŞİM DEVİ" KAMPANYASI: Uzun yıllar rakı pazarının tartışmasız lider konumunda olan Yeni Rakı, pazardaki liderliğini korumak ve yaşlı marka algısını yok ederek yeni tüketiciler kazanmak amacıyla çeşitli iletişim kampanyalarına imza atmaktadır. Kampanyalarında yaratıcı strateji ve uygulamalara yer veren Yeni Rakı'nın, bu başarılı kampanyalardan biri de 2010 yılında gerçekleştirdiği "Yeni İletişim Devi" kampanyası ve ardından gerçekleştirdiği "Gerçek Sofralar, Gerçek Muhabbet" adlı projedir.

Kampanyanın yaratıcı stratejisi, "Türkiye'nin gerçek iletişim devi Yeni Rakı"dır. Bu bir anlamda kampanyanın büyük hikayesini de oluşturmaktadır. Kampanya bu yaratıcı stratejide Yeni Rakı'yı bir GSM operatörü olarak konumlandırmıştır. Kampanya oluşturulurken gerçek muhabbeti sms ve telefon konuşmalarıyla kıyaslamak için GSM operatörlerinin kullandığı iletişim dilinden de yararlanılmıştır.

Yaratıcı süreçte kampanya dört aşamada planlanmıştır. İlk aşamada teaser (meraklandırma)'larla Türkiye'nin yeni iletişim devinin kim olduğuna dair ipuçları verilmiştir. İkinci aşamada devam ilanlarıyla GSM terimleri espirili bir dille kullanılmıştır. Üçüncü aşamada ise ÖTV zammından sonra içki içmenin pahalı olması ve sigara yasağından dolayı insanların evde daha çok vakit geçirmeye başladığı dönemde kendi evlerinde rakı içmenin keyfini çıkarmaları amaçlanmıştır. Kampanyanın son aşamasında Yeni Rakı'nın farklı boyları tıpkı bir GSM operatörünün tarifeleri gibi konumlandırılıp tüketicilere anlatılmıştır. (http://prezi.com/cb219w_2zsal/hngnfgv/)

Görsel 1: Kampanyaya ait afiş ve görseller

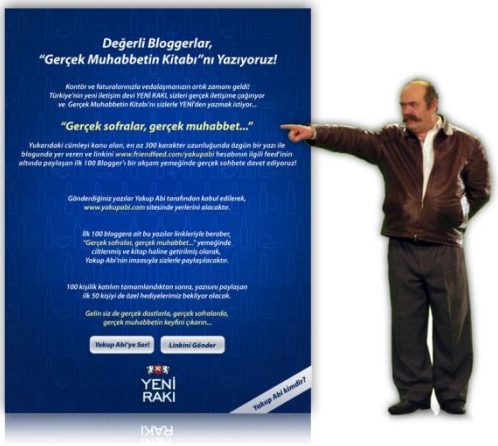


"Yeni İletişim Devi" kampanyasının gerçek amacına ulaşabilmesi kampanya hem yazılı ve görsel medyada merak uyandırma çalışmalarıyla hem de eş zamanlı olarak sosyal medya üzerinden kurgulanmıştır. Bu bağlamda kampanyanın web sitesi (http://www.yeniiletisimdevi.com) hazırlanmış, insanları internet sitesinden gerçek muhabbet ve sohbete Yeni Rakı markası eşliğinde yönlendirmeye çalışması için web sitesinde projenin yüzü- kahramanı olarak tiyatro sanatçısı Yakup Yavru kullanılmıştır.

Görsel 2: Kampanyanın web sitesi



Kampanyanın "Gerçek Sofralar, Gerçek Muhabbet" adlı aşamasında facebook, twitter, friendfeed, formspring gibi platformlardan blog yazarlarına da seslenilmiş, blog yazarlarına "Gerçek Sofralar Gerçek Muhabbet" konulu en az 300 karakterde, içinde hiçbir reklam ya da marka geçme zorunluluğu olmadan bir metin yazdırmak ve gerçek sofra ile gerçek muhabbet kültürüne dikkat çekmek amaçlanmıştır.



Görsel 3: Formspring platformunda kampanya tasarımı



Görsel 4:Gerçek Muhabbetin Kitabı

Böylece projeye katılan blog yazarları ile (ki bu yazarlar gerçek muhabbeti yazılarında -kendiliğinden- Yeni Rakı markasıyla bütünleştirmiştir) "Gerçek Muhabbetin Kitabı" hep birlikte yazılmış, yazısını Yakup Abi ile paylaşan ilk 100 Blog yazarı ise bu özel kitabı, "Gerçek bir sofrada gerçek Muhabbetin" olduğu bir meyhanede teslim almıştır. (http://www.ercument.org/2010/03/13/bir-sosyal-medya-hikayesi/).

Görsel 5: Meyhane etkinliğine ait görseller





Projede bulunan yaratıcı unsurlara baktığımızda; büyük hikaye anlatımı, izleyici bakış açısı/içgörü, içerik oluşturma, amaç, mizah, viral uygulama, teknolojik yenilik, üçüncü tarafın onayı, kitle kaynak ve gösteri unsurları karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda projenin yaratıcı unsurları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

- *Büyük Hikaye Anlatımı:* Türkiye'nin gerçek iletişim devinin Yeni Rakı olması, gerçek sofrada gerçek bir muhabbetin ancak Yeni Rakı'yla yapılıyor olması.
- *İzleyici Bakış Açısı:* Kampanyanın "Gerçek Sofralar, Gerçek Muhabbet" adlı aşamasında sosyal ağlar üzerinden blog yazarlarına ulaşılması, blog yazarları ile etkileşime geçilerek gerçek sofra, gerçek muhabbet ve marka ile ilgili görüşlerinin öğrenilmesi.
- *İçerik oluşturma:* Kampanyada projenin amaç ve hedefleri doğrultusunda öncelikle hedef kitlenin dikkatini çekmek için GSM operatörleri ile özdeşlik kurulması ve meraklandırma çalışması yapılması. Yapılan çalışmanın afiş ve görsellerle desteklenmesi. Bunun dışında kampanyanın web sitesi ve sosyal medya platformlarında yer alan metin ve görsellerin amacına uygun, hedef kitlenin ilgisini çekecek mesajlardan oluşması (bkz. Formspring platformunda kampanya tasarımı)
- *Amaç:* Uzun yıllar rakı pazarının tartışmasız lider konumunda olan Yeni Rakı'nın, pazardaki liderliğini korumak ve yaşlı marka algısını yok ederek yeni tüketiciler kazanma amacıyla Yeni İletişim Devi" kampanyası ve ardından gerçekleştirdiği "Gerçek Sofralar, Gerçek Muhabbet" adlı projenin amaç ve hedeflerinin uyumlu olması.
- *Mizah:* Kampanyanın kinci aşamasında kullanılan ilanlarda GSM terimlerinin espirili bir dille kullanılması. ("Bir kere çaldırma, sabaha kadar çaldır", bkz. kampanyaya ait afiş ve görseller)
- *Viral Uygulama:* Kampanyanın "Gerçek Sofralar, Gerçek Muhabbet" adlı aşamasında facebook, twitter, friendfeed, formspring gibi platformlardan blog yazarlarına seslenilmesi.
- *Teknolojik Yenilik:* Kampanyanın web sitesinin (http://www.yeniiletisimdevi.com) hazırlanması, insanların web sitesi üzerinden gerçek muhabbet ve sohbete Yeni Rakı markası eşliğinde yönlendirmeye çalışması. Ayrıca kampanyada facebook, twitter, friendfeed, formspring gibi platformların aktif bir şekilde kullanılması.
- *Üçüncü tarafın onayı:* Kampanyanın planlanması ve yürütülmesinde Mey İçki yönetim kurulunun dışında Zarakol İletişim Hizmetleri, Zarakol 2.0, Wunderman Reklam Ajansı ve Hayal Akademisi Dijital Hizmetler gibi ajanslardan danışmanlık alınması, projenin ortak yürütülmesi.

- *Kitle Kaynak:* Kampanya kapsamında blog yazarlarına "Gerçek Sofralar Gerçek Muhabbet" konulu en az 300 karakterde, içinde hiçbir reklam ya da marka geçme zorunluluğu olmadan bir metin yazdırılması ve böylece projeye katılan blog yazarları ile (ki bu yazarlar gerçek muhabbeti yazılarında -kendiliğinden- Yeni Rakı markasıyla bütünleştirmiştir) "Gerçek Muhabbetin Kitabı" hep birlikte yazılmış olması.
- *Gösteri:* Blog yazarları ile hazırlanan kitabın lansmanının "gerçek bir sofrada gerçek muhabbetin" olduğu bir meyhanede yapılması, böylece markayla özdeşleşen meyhane ortamında eğlenceli ve amacına uygun etkinliğin gerçekleştirilmesi.

Halkla ilişkiler projelerinin yenilikçi olması ise, toplumsal ve ekonomik fayda temelinde yaratıcı fikirlerin dönüştürülmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, halkla ilişkiler ortaya koyduğu projeler ile hem projeyi uygulayacak kurum için (kısa ya da uzun dönemli) ekonomik bir fayda sağlarken hem de projenin uygulanacağı toplum için kamusal bir yarar ya da toplumsal bir sorunun çözümünde fayda sağlayabilmektedir.

2.7. Stratejik Halkla İlişkiler Sürecinde Yaratıcılık ve Yenilik

Halkla ilişkilerde yaratıcı ve yenilikçi proje oluşturabilmek için projelendirme sürecinin birçok aşamasında yaratıcı ve yenilikçi fikirlere yer vermek gerekmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarının temelini oluşturan planlama ve projelendirme süreci ana hatlarıyla araştırma, planlama, uygulama ve ölçme-değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

2.7.1. Halkla İlişkilerde Stratejik Analiz

Projelendirme sürecinin ilk adımı olan araştırma aşamasında, kurum ve çevresinin tanınması, sorunun tanımlanması, üzerinde çalışılacak konunun genel hatlarıyla araştırılması, konuyla ilgili yapılmış çalışmalar, bu çalışmaların sonuçları vb. konular hem yaratıcılık gerektirmekte hem de bu çalışmaların sonucunda elde edilen bilgi birikimi diğer aşamalardaki yaratıcılık için temel oluşturmaktadır.

Örneğin, problemin doğru bir şekilde tanımlanması ya da proje konusunun kabul edilebilmesi için (yaratıcılığın merkezinde de bulunan) orjinallik, faydalılık, güncellik gibi kriterlere sahip olması gerekmektedir.

2.7.2. Halkla İlişkilerde Stratejik Planlama

Planlama aşamasında, hedef kitle seçimi ve analizi, strateji ve taktiklerin belirlenmesi, medya ve tekniklerin belirlenmesi, faaliyet planı ve bütçe planının hazırlanmasında yaratıcı ve yenilikçi fikirlere gereksinim duyulmaktadır. Bu aşamada, tüm hedef kitleler içerisinden projeye ilişkin hedef kitle grubunun belirlenmesi, doğru tespitlerin yapılması, hangi hedef kitleye hangi iletişim araçları ile ulaşılacağı, bütçe ve kaynakların nasıl kullanılacağı, medya planlamasının nasıl oluşturulacağı, hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceği, yerel, ulusal ya da uluslararası alanda ne tür stratejilerin izleneceği ve taktiklerin belirleneceği konularında yaratıcılık ve yenilik(çilik) önem taşımaktadır.

2.7.3. Halkla İlişkilerde Stratejik Operasyonlar

Araştırma ve planlama basamaklarının uygulamada nasıl ortaya konulacağını içeren uygulama aşamasında ise yaratıcılık ve yenilikçilik, yaratıcı strateji ve uygulamaların belirlenmesi ile proje stratejisi ve iletişim stratejisinin oluşturulmasında oldukça önemlidir. Elde edilen bilgilerden yola çıkarak kurumu ve projeyi farklı kılacak, hedef kitle üzerinde konuya ilişkin olumlu bir farkındalık düzeyi yaratacak fikirlerin neler olduğu ve nasıl bir işleyişe sahip olacağı projenin yaratıcı stratejisini oluşturmaktadır. İyi bir yaratıcı strateji, kişilere genel olarak projenin kimlere seslendiğine, ne söyleyeceğine ilişkin bilgileri içermektedir. Bu doğrultuda yaratıcı strateji, kampanya stratejisi ile birlikte takip edilecek yolu çizmektedir (B. Yurdakul ve Coşkun: 145).

İyi bir yaratıcı strateji içerisinde; projenin ne elde etmeyi amaçladığını (ne gibi bir etki elde etmeyi hedeflediğini) belirten bir yargı, demografik özellikleri belirlenmiş hedef kitle tanımı, hedef kitleye iletilecek mesajların genel çerçevesi, mesajın stili (bilgilendirici, mizahi) ve medya planlaması bilgileri yer almaktadır (Robin, 1988: 61'den aktaran Kocabaş ve Elden, 2001: 102).

Bunun yanında proje stratejisi, yaratıcı strateji bağlamında proje sürecinin nasıl ilerleyeceği, hangi aşamaları kapsayacağını belirlerken, iletişim stratejisi ise, proje stratejisi ile bağlantılı olarak hedef kitleye verilecek mesajlar ve bu mesajların iletilmesinde kullanılacak tekniklerden oluşmaktadır. Uygulama aşamasını oluşturan bu unsurların gerçekleştirilmesinde ve projeyi diğerlerinden ayıracak özgün niteliklerin ortaya çıkarılmasında yaratıcılık ve yenilik(çilik) büyük rol oynamaktadır.

2.7.4. Halkla İlişkilerde Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme ve değerlendirme aşamasında ise, projenin etkilerinin ve sonuçlarının ölçülmesinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, gerekli ölçümlerin yapılması, değerlendirilmesi ve rapor olarak hazırlanması söz konusudur. Bu ölçme ve değerlendirmenin yapılmasında, halkla ilişkiler çalışmalarının değerini ortaya koyabilecek yeni bir bakış açısıyla yeni yöntem ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Bu bağlamda stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik(çilik), hedef kitle, paydaşlar ve kamular üzerinde farkındalık yaratacak, ekonomik ve toplumsal faydası olan, farklı bir faaliyetin tasarlanmasından bu faaliyetin hayata geçirilmesine ve değerlendirmesine kadar olan süreç içerisinde her aşamada kendini göstermektedir. Bu süreç içerisinde kullanılacak tanıma ve tanıtma tekniklerinin belirlenmesi, faaliyetin planlama ve uygulanma şekli, mesajın tespit edilmesi ve hedef kitleye ulaştırılmasında kullanılacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesi vb. gibi birçok unsur rakiplerle kurum arasındaki farklılığı ortaya koyacak şekilde düzenlenmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE YENİLİĞE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE ÖLÇEĞİNDE HALKLA İLİŞKİLER ANALİZİ

Çalışmanın analiz kısmını oluşturan bu bölümde, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğe ilişkin Türkiye ölçeğinde halkla ilişkiler sektör analizine ait veriler sunulmaktadır. Halkla ilişkilerin değişen paradigması doğrultusunda, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında halkla ilişkiler sektörünün ne ölçüde yaratıcı ve yenilikçi olduğu betimlenmeye çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç, Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilikçilik yönünden mevcut durumunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler üreticileri ve uygulayıcılarının yaratıcılık ve yeniliğe ilişkin algıları ve yaklaşımları, kullanım alanları ve düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Türkiye'deki Halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilik durumuyla ilgili mevcut bir araştırma olmamasından hareketle ve sektöre katkı sağlamak amacıyla yapılan bu çalışma ile şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, yaratıcılık ve yeniliği nasıl algılamaktadır?
2. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, yaratıcılık ve yeniliği hangi alanlarda kullanmakta/nasıl dolaşıma sokmaktadır?
3. Halkla ilişkiler uygulayıcılarına göre, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık ve yeniliği hangi düzeydedir?
4. Halkla ilişkiler uygulayıcılarına göre, halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık ve yeniliği hangi düzeydedir?

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma, çeşitlilik ve gerçekçi veriler elde etme bakımından Türkiye'de kurumlara dışarıdan hizmet veren profesyonel halkla ilişkiler şirketleri ile kurumların içinde faaliyet gösteren iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan üreticiler ve uygulayıcıları kapsamaktadır.

Araştırma konu, zaman ve bilgi kaynağı olarak sınırlandırılmıştır. Araştırmanın konusunu, Türkiye'de halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık-yenilik algısı ve eylemleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de bulunan ve temel faaliyet alanı halkla ilişkiler olan özel şirketler ile iş dünyasında faaliyet gösteren kurumsallaşmış şirketlerin iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan üreticiler ve uygulayıcılar (üst düzey yöneticiler ve çalışanlar) bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Çalışmanın zaman sınırı ise, güncel bir tespit yapabilmek amacıyla 25 Mayıs 2015-15 Haziran 2015 olarak çizilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın zamanını, güncel uygulama sınırı olarak belirlemek mümkündür.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında kullanılan yöntem; temel alınan araştırma modeli, araştırmanın örneklemi ve veri toplama aracı başlıkları altında açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yenilik algısı, kullanım alanları ve düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada tanımlayıcı/betimleyici araştırma tasarımı temel alınmıştır. Böylece, halkla ilişkiler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ve departmanların yaratıcılık ve yenilikle ilgili algı ve eylemlerine yönelik mevcut durumlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren özel halkla ilişkiler şirketleri ile iş dünyasında faaliyet gösteren kurumsallaşmış şirketlerin iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve uygulayıcılardan oluşmaktadır.

Halkla ilişkiler şirketleri, daha çok kurumlara dışarıdan iletişim, halkla ilişkiler ve halkla ilişkilerin diğer uzmanlık alanlarıyla ilgili danışmanlık hizmeti veren şirketlerdir. İletişim ve halkla ilişkiler departmanları ise, iş dünyasında kurumsallaşmış şirketlerde iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri yürüten, şirketlerin kurumsal yapılarının parçası olan birimlerdir.

Araştırmada, evrenin büyüklüğü ve mevcut sayısının belirsizliği karşısında, olasılıklı olmayan elverişli örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Olasılıklı olmayan örneklemede, evreni temsil etmek amacıyla seçilen örneğe girecek birim tesadüfi olarak seçilemeyip araştırmacının kendi inisiyatifi ya da birimdeki bireylerin belirli özelliklerinin dikkate alınmasıyla seçilmektedir. Olasılıklı olmayan örneklemenin bir türü olan elverişli (uygun) örnekleme ise, örneklemin araştırmacının çevresinde, yakınında bulunan tanıdık, bildik çevreden çekilmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Aziz, 2010, s.53-54).

Bu bağlamda, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) ve İletişim Danışmanları Derneği (İDA) üyeleri ile araştırmacının çevresinde bulunan halkla ilişkiler sektör temsilcileri örneklem olarak alınmıştır. Örneklemin bu şekilde belirlenmesinde, Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün büyüklüğü ve bu sektörü temsil eden uygulayıcıların bilinmemesi, TÜHİD ve İDA'ya üye olan kişi ve kurumların halkla ilişkiler sektörünün Türkiye'deki önemli uygulayıcılarından olması etkendir. Ayrıca araştırmacının kendi çevresinden örneklem çekmesinin gerekçesi ise, çeşitlilik ve gerçekçi veriler etmek amacıyla bu iki derneğe üye olmayan, İstanbul dışındaki diğer sektör temsilcilerine de ulaşmaktadır.

Bu kapsamda, TÜHİD ve İDA ile temas kurulmuş, araştırmanın uygulama kısmını oluşturan çevrimiçi anket formu, üyeleriyle paylaşmaları için derneklere gönderilmiştir. Ayrıca araştırmacının çevresinde bulunan halkla ilişkiler şirket yöneticileri ve çalışanları ile iş dünyasındaki halkla ilişkiler/iletişim departmanlarında çalışan yöneticiler ve çalışanlarıyla da çevrimiçi anket formu paylaşılmıştır.

Buna göre, temas kurulan kişi sayısı toplamda 192'dir. Bu kişilerin 30'u araştırmacı tarafından ulaşılan kişilerdir. Buna göre araştırmacı 24 halkla ilişkiler şirket temsilcisi (yönetici ve çalışan) ile 6 iletişim departman yöneticisiyle temasa geçmiştir. TÜHİD vasıtasıyla temas kurulan kişi sayısı ise 147'dir. Bu kişilerin 72'si halkla ilişkiler şirket temsilcisi, 75'i de iletişim departman yöneticisi olan TÜHİD üyeleridir. İDA vasıtasıyla temas kurulan kişi sayısı da, 15 olarak belirlenmiştir. Aslında İDA'nın üyelerine ve sayısına bakıldığında bu sayının 26 olduğu görülmektedir. Ancak İDA'nın 11 üyesinin TÜHİD'e de üye olduğu tespit edildiği için İDA vasıtasıyla ulaşılan kişi sayısı 15 olarak belirlenmiştir. Bu kişiler, halkla ilişkiler şirket yöneticileridir.

Bu bağlamda toplamda 192 kişi ile paylaşılan anket formuna, 25 Mayıs 2015-15 Haziran 2015 tarihleri arasında 127 kişiden dönüş sağlanmıştır. Bu kişilerden 13'ü anketi yarım bıraktığı (sadece demografik bilgilerini dolduğu) için geçerli anket sayısı 114 olarak belirlenmiştir. Ankete katılım sağlayanların ise, 41'i iletişim departman yöneticisi ve çalışanı iken, 73'ü de halkla ilişkiler şirket yöneticisi ve çalışanıdır.

Anket uygulamasının örneklemi temsil oranı ise, halkla ilişkiler şirketleri düzeyinde %65,76, iletişim departmanları düzeyinde %50,61, toplamda da %59,37 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın belirlenen örneklemi temsil düzeyi yüksektir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Halkla ilişkiler şirketlerine ve iletişim departmanlarına yönelik birbirine benzer sorular içeren 2 ayrı anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formları, 11 sayfadan oluşmakla birlikte, halkla ilişkiler şirketleri için 40 soru, iletişim departmanları için ise 41 soru içermektedir. Bu soruların çoğu kapalı uçludur.

Soruların hazırlanmasında Holmes Report[1]'un "Creativity in Public Relations Global Study" 2012 ve 2013 yılı araştırma raporu temel alınmış, bu rapordaki verilerden yola çıkılarak ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğe, tezin konusu gereği yenilikle ilgili katkıda bulunularak, yeni bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan formun yeni şekli, araştırmacı dışında halkla ilişkiler alanında çalışan 2 akademisyen tarafından da değerlendirilmiş ve revize edilmiştir.

Soruların işleyip işlemediğini tespit etmek ve sektör çalışanlarının formun içeriği hakkında bilgilerini almak üzere, 6 kişiyle ön araştırma gerçekleştirilmiştir. Sektör temsilcilerinden gelen öneriler ışığında forma son hali verilmiştir.

Anket uygulaması, 25 Mayıs 2015-15 Haziran 2015 tarihleri arasında temas kurulan iletişim/halkla ilişkiler üreticileri ve uygulayıcılarına e-posta yoluyla gönderilerek çevrimiçi ortamda uygulamaları sağlanmıştır.

[11] The Holmes Report, Holmes Group tarafından kurulmuş, kendini, halkla ilişkiler profesyonellerine kavrayış, birikim ve tanınma sağlayarak halkla ilişkilerin değerini ortaya koymaya ve geliştirmeye adamıştır. 2000 yılında Holmes Grubu'nu kuran genel yayın yönetmeni ve CEO Paul Holmes'un halkla ilişkilerde metin yazımı ve halkla ilişkiler iş-performans yönetimi konularında ve hem halkla ilişkiler şirketleriyle hem de müşterileriyle çalışmak hususunda 20 yılı aşkın tecrübesi bulunmaktadır. Holmes Grubu misyonu uyarınca halkla ilişkilerdeki son gelişmeler ve trendler üzerine en gelişmiş raporları ve analizleri sunmaktadır. Holmes Report tarafından, küresel ölçekte, halkla ilişkiler uygulayıcılarına dönük "Creativity in Public Relations" adlı araştırma yürütülmektedir. 2012 yılından beri her yıl tekrarlanan araştırma, halkla ilişkilerde yaratıcılık sorununa derinlemesine cevap bulmak amacıyla uzmanların araç ve becerileri, fırsatlar ve zorluklar, öneriler ve tavsiyeler ile yaratıcılığa yönelik tutumları hakkında bilgi vermektedir.

4. ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular; katılıcıların demografik özellikleri, üreticilerin/uygulayıcıların yaratıcılık ve yenilik(çilik) algıları, kullanım alanları ve düzeyleri, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık ve yenilik düzeyi ile halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık-yenilik(çilik) düzeyine ilişkin bulguları içermektedir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular yaş, cinsiyet, eğitim alanı, uzmanlık alanı, şirketteki konumu ve iş deneyim süresi bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.1.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yaşı

Yaş	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
19 yaş ve altı	1	*3*	-	-	1	*0,87*
20-30 yaş	21	*51*	29	*39*	50	*44*
31-40 yaş	13	*32*	26	*36*	39	*34*
41-50 yaş	6	*14*	15	*21*	21	*18,5*
51-60 yaş	-	-	3	*4*	3	*2,63*
61 yaş ve üzeri	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak yaş dağılımlarına baktığımızda; %44'ünün 20-30 yaş, %34'ünün 31-40 yaş, %18,5'inin 41-50 yaş, %2,63'sinin 51-60 yaş ve % 0,87'sinin ise 19 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Bu oran, iş dünyasındaki katılımcılar için %51 20-30 yaş, %32 31-40 yaş, %14 41-50 yaş ve %3 ise 19 yaş ve altıdır. Danışmanlık şirketlerinde ise, %39 20-30 yaş, %36 31-40 yaş, %21 41-50 yaş ve %4 51-60 yaş aralığındadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan *çoğu uygulayıcının 20 ile 40 yaş aralığında* olduğunu, *41-50 yaş aralığındaki uygulayıcıların daha çok PR şirketlerinde* yer aldığını söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.1.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Cinsiyeti

Cinsiyet	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kadın	36	88	52	71	88	77
Erkek	5	12	21	29	26	23
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının %77'si kadın, %23'ü erkektir. Bu oranı iş dünyasından %88 kadın, %12 erkek, PR şirketlerinden ise %71 kadın, %29 erkek uygulayıcı temsil etmektedir. Bu bağlamda *araştırmaya katılan kadın uygulayıcıların oranının erkeklere oranla daha fazla* olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Lise	2	4	-	-	2	2
Önlisans	5	13	5	7	10	9
Lisans	31	75	47	65	78	68
Yüksek Lisans	3	8	17	23	20	17,5
Doktora	-	-	4	5	4	3,5
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

İletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının eğitim durumları incelendiğinde; %68'inin lisans, %17,5'inin yüksek lisans, %9'unun önlisans eğitimi aldığı görülürken, %3,5'i doktora ve %2'si de lise mezunu olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda *katılımcıların %89'unun lisans ve lisansüstü eğitim* aldığı görülmekte, dolayısıyla *eğitim düzeylerinin yüksek olduğu* söylenebilmektedir.

Tablo 4.1.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Aldıkları Alanlar

Eğitim Alanı	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İletişim	33	80	41	56	74	65
İşletme	-	-	11	15	11	10
Ekonomi	4	10	4	5,5	8	7
Mühendislik	-	-	2	3	2	1,5
Diğer	4	10	15	20,5	19	16,5
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

Uygulayıcıların, birden çok alanda eğitim alabilecekleri düşünüldüğünden bu alanla ilgili verilere daha gerçekçi bir şekilde ulaşabilmek amacıyla bu alandaki sorular çoklu seçme ve açık uçlu olarak uygulanmıştır. Bütün katılımcıların yanıtları eğitim düzeylerine göre tek tek analiz edilmiş olup, birden çok seçenek işaretleyen ve belirten katılımcıların her bir yanıtı diğer başlığı altında ayrıca analiz edilmiştir. Bu bağlamda genel olarak uygulayıcıların eğitim aldıkları alanlara baktığımızda, *%65'inin iletişim, %10'unun işletme, %7'sinin de ekonomi* eğitimi aldığı görülmektedir. Ancak *birden çok ve farklı eğitim alanlarını* belirten katılımcıların oranı ise *%16,5* olarak görülmektedir.

Tablo 4.1.4.1.Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Eğitim Aldıkları Diğer Alanlar

Eğitim Aldıkları Diğer Alanlar	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İletişim ve İşletme	1	*25*	5	*33,3*	6	*31,5*
Uluslaraarası İlişkiler	-	-	3	*20*	3	*15,7*
İletişim ve Filoloji	1	*25*	-	-	1	*5,2*
Siyaset ve Yönetim Bilimi	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
Pazarlama	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
Sosyoloji	-		1	*6,6*	1	*5,2*
Sosyal Bilimleri	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
Felsefe	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
Filoloji	1	*25*	-	-	1	*5,2*
Antropoloji	1	*25*	-	-	1	*5,2*
Tarih	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
Edebiyat	-	-	1	*6,6*	1	*5,2*
TOPLAM	4	*100*	15	*99,5*	19	*100*

Tablo 4.1.4.1'de katılımcıların eğitim aldıkları diğer alanlar gösterilmiştir. Buna göre, iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının *daha çok iletişim ve işletme* ile *uluslararası ilişkiler* eğitimi aldıkları görülürken, iletişim ve filoloji, siyaset ve yönetim bilimi, pazarlama, sosyoloji, sosyal bilimler, felsefe, antropoloji, tarih ve edebiyat gibi farklı alanların da belirtildiği tespit edilmiştir.

İletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının *lisans eğitimlerinin* alanını incelediğimizde ise, *%75'inin iletişim, %6'inin işletme, %4'ünün ekonomi* ve % 15'i de diğer kategorisinde yer alan uluslararası ilişkiler, siyaset ve yönetim bilimi, sosyoloji, felsefe ve tarih alanlarında lisans eğitimi aldıkları belirlenmiştir.

Yüksek lisanstaki eğitim alanları *%50 iletişim* ve *%20 işletme* ağırlıklı olmakla birlikte bu durumun *doktorada sadece iletişim* alanında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların *%89'unun lisans ve lisansüstü eğitim* alması iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının *eğitim düzeylerinin yüksek* olduğunu gösterirken, *lisans eğitimlerinin iletişim alanında olması* da, iş dünyası ve PR şirketlerinde *mesleki eğitime önem* verildiğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 4.1.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Şirketteki Konumu/Unvanı

Konumu/Unvanı	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kurucu/Kurucu Ortak/Ortak	-	-	13	*18*	13	*11*
Genel Müdür/Genel Koordinatör	4	*10*	4	*6*	8	*7*
Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Yardımcısı	-	-	2	*3*	2	*2*
Yönetici	10	*24*	8	*11*	18	*16*
Departman Müdürü/Sorumlusu	7	*17*	9	*12*	16	*14*
Departman Çalışanı	16	*39*	28	*38*	44	*39*
Diğer	4	*10*	9	*12*	13	*11*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştıkları şirketlerde hangi konumda ve unvanda çalıştıklarını sorguladığımızda, katılımcıların *%39'unun departman çalışanı, %16'sının yönetici, %14'ünün departman müdürü/sorumlusu, %11'inin kurucu/kurucu ortak/ortak* olduğu görülmekle birlikte, *%7'sinin genel müdür/genel koordinatör* ve *%2'sinin de yönetim kurulu başkanı/başkan yardımcısı* olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorusunun diğer kategorisinde açık uçlu bırakılan alana ise *%11* oranında katılımcının görüşlerini bildirdiği görülmektedir.

Katılımcıların diğer kategorisinde belirttikleri konum ve unvanları ise Tablo 4.1.5.1' de şu şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 4.1.5.1.Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Şirketteki Diğer Konumu

Diğer Konumu/Unvanı	İş Dünyası	PR Şirketleri	Toplam
	n	n	n
Genel Müdür Yardımcısı	-	1	1
Medya Yönetmeni	-	2	2
Danışman /Kıdemli Danışman	-	2	2
Medya Danışmanı	-	1	1
Müşteri ilişkileri yönetmeni	-	1	1
Marka Yönetmeni	3	1	4
Kurumsal İletişim Uzmanı	1	-	1
Direktör	-	1	1
TOPLAM	*4*	*9*	*13*

Tablo 4.1.5.1'e göre, katılımcıların diğer kategorisinde ifade ettikleri konum ve unvanlarının sırasıyla marka yönetmeni, medya yönetmeni, danışman/kıdemli danışman,genel müdür yardımcısı, medya danışmanı, müşteri ilişkileri yönetmeni, kurumsal iletişim uzmanı ve direktör olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılar arasında *çeşitli unvanların kullanıldığı* görülmekle birlikte, *genel anlamda* araştırmaya katılan uygulayıcılarının çoğunun *departman çalışanı, yönetici ve departman müdürü/sorumlusu* olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.1.6. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Uzmanlık Alanı

Uzmanlık Alanı	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kurumsal İletişim	21	*51*	25	*34*	46	*40*
Kurum İçi İletişim	-	-	16	*22*	16	*14*
Medya İlişkileri	6	*15*	35	*48*	41	*36*
Etkinlik ve Proje Yönetimi	-	-	16	*22*	16	*14*
Müşteri İlişkileri	6	*15*	40	*55*	46	*40*
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	17	*23*	17	*15*
Dijital İletişim	5	*12*	10	*14*	15	*13*
Stratejik Planlama	4	*10*	32	*44*	36	*31*
Finansal İletişim	-	-	9	*12*	9	*8*
Kriz Yönetimi	-	-	13	*18*	13	*11*
Pazarlama İletişimi	4	*10*	20	*27*	24	*21*
Konu/Gündem Yönetimi	-	-	23	*31*	23	*20*
Siyasal İletişim	-	-	5	*7*	5	*4,3*
İtibar Yönetimi	-	-	21	*29*	21	*18*
Kamu İlişkileri	-	-	4	*5*	4	*3,5*
Görsel İletişim ve Tasarım	-	-	2	*3*	2	*1,7*
Diğer	2	*5*	1	*1*	3	*2,6*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi alanlarda uzmanlıklarının olduğunu tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan *toplam 114 uygulayıcının 337 yanıt verdiği* görülmekle birlikte, uzmanlık alanları ile verdikleri yanıtların oranı kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Buna göre, katılımcıların uzmanlık alanlarının *%40 kurumsal iletişim* ve *müşteri ilişkileri, %36 medya ilişkileri, %31 stratejik planlama, %21 pazarlama iletişimi, %18 itibar yönetimi, %15 kurumsal sosyal sorumluluk, %14 etkinlik ve proje yönetimi* ile *kurum içi iletişim, %13 dijital iletişim, %11 ise kriz yönetimi* olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüzde 10'unun altında verilen cevaplarda ise, sırasıyla finansal iletişim, siyasal iletişim, kamu ilişkileri, görsel iletişim ve tasarım ile diğer şıkkında belirtilen marka yönetimi ve spor iletişimi alanlarının olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların uzmanlık alanlarıyla ilgili dikkat çeken nokta, iş dünyasındaki iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcıları ile PR şirketlerindeki uygulayıcılar arasında uzmanlık alanlarında *çeşitlilik ve sayı bakımından büyük farklar* bulunmasıdır. PR şirketlerinde çalışan uygulamacıların en az 2, en fazla 10 alanda uzmanlığı olduğu görülmekle birlikte, iş dünyasındaki uygulayıcılarda bu sayı en fazla 2'dir.

Tablo 4.1.7. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Toplam İş/Deneyim Süresi

Toplam İş/Deneyim Süresi	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
1-5 yıl	17	*41*	25	*34*	42	*37*
6-10 yıl	12	*29*	13	*18*	25	*22*
11-15 yıl	6	*15*	15	*21*	21	*18*
16-20 yıl	4	*10*	12	*16*	16	*14*
21-25 yıl	2	*5*	5	*7*	7	*6*
25 yıl ve üzeri	-	-	3	*4*	3	*3*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Uygulayıcıların toplam iş deneyim sürelerine baktığımızda, %37'sinin 1-5 yıl, %22'sinin 6-10 yıl, %18'inin 11-15 yıl ve %14'ünün 16-20 yıl iş deneyimine sahip olduğu görülmekle birlikte, %6'sının 21-25 yıl ve %3'ünün de 25 yıl ve üzerinde

deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan uygulayıcıların *ağırlıklı olarak 1 ile 15 yıl arasında iş tecrübeleri* olduğunu, *16 yıl ve üzerinde sektörel tecrübeye* sahip en fazla kişilerin ise *PR şirketlerinde* olduğunu söyleyebilmekteyiz. Bu durum halkla ilişkiler sektörünün sürekli kendini yenilediğini, dolayısıyla *sektörde yaşanan sirkülasyonu* vurgulamaktadır.

Tablo 4.1.8. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Çalıştıkları Şirketin Bulunduğu İl

Şirketin Bulunduğu İl	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İstanbul	32	*78*	63	*92*	95	*83,3*
Bursa	3	*7,5*	6	*5*	9	*8*
İzmir	-	-	4	*3*	4	*3,5*
Kocaeli	5	*12*	-	-	5	*4,3*
Rize	1	*2,5*	-	-	1	*0,8*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*99,9*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştıkları şehirlere baktığımızda *%83'ünün İstanbul*'da olduğunu görmekteyiz. İstanbul'u %8'lik oranla Bursa, %4'lük oranla Kocaeli, %3,5'luk oranla İzmir ve %0,8 oran ile Rize izlemektedir. Bu durum iletişim ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının *ağırlıklı olarak İstanbul'da çalıştıklarını* ve dolayısıyla *halkla ilişkiler sektörünün de İstanbul'da olduğunu* göstermektedir.

Filiz Susar, "İstanbul'da Yer Alan Halkla İlişkiler Şirketlerinin Profili" (2003:s.53) araştırmasında, halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinin önemli bir kısmının İstanbul'da bulunduğunu, İstanbul'un bu sektör için gerekli alt yapı olanaklarına sahip bir kent olduğunu söylemektedir. Susar'a göre, halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinin bağlantılı veya birlikte çalıştığı diğer yan dalların merkezi İstanbul'dadır. Aynı zamanda kurumsallaşmış büyük şirketlerin iletişim/halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanlarının ve genel merkezlerinin de İstanbul'da olduğu görülmektedir. Bu nedenle İstanbul dışındaki kentlerde daha fazla sayıda halkla ilişkiler/iletişim uygulayıcılarının var olmaması doğaldır.

4.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Algıları, Kullanım Alanları ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaratıcılık ve yenilik(çilik)le ilgili algılarını, kullanım alanlarını ve düzeylerini ölçmek amacıyla ilk soruda yaratıcılık ve yenilik(çilik) tanımlarına ilişkin ifadelere, ikinci soruda halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili ifadelere, üçüncü soruda da sektörde yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili ifadelere yer verilmiştir. Farklı türdeki ajansların yaratıcılık kalitesi, halkla ilişkiler sektöründeki yaratıcılık ve yenilik kalitesi, yaratıcılık ve yeniliği içeren uzmanlık alanları, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önündeki engeller de uygulayıcıların algılarını, kullanım alanlarını ve düzeylerini ölçmek amacıyla sorgulanmıştır.

Bu bağlamda, 5'li likert şeklinde hazırlanan ilk dört soruda yer alan ifadeler için güvenilirlik analizleri yapılmış, frekans, ortalama ve strandart sapma değerleri bulunmuş ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi ifadeye daha fazla önem verdiği saptanmıştır.

4.2.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaratıcılık ve yeniliği nasıl algıladıkları ve kavramsallaştırdıklarına ilişkin ölçümleme yapabilmek amacıyla yaratıcılık ve yenilikle ilgili alanyazında yer alan farklı ifadelere katılım durumları sorgulanmıştır.

Bu ifadeler ya da tanımların neler olduğu ve aralarındaki farklılıklar, ikinci bölümde de değilnildiği üzere Torrance'ın yaratıcılıkla ilgili tanımlarda belirlediği kategoriler dikkate alınarak hazırlanmış, aşağıdaki tabloda (Tablo 4.2.1'de) gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1.1. Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımları- Anlam ve Odak Noktası

KOD	TANIM	ANLAM-ODAK
T1	Yaratıcılık, kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir.	Süreç ve Çevre Odaklı
T2	Yaratıcılık, insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesidir.	Birey ve Süreç Odaklı
T3	Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir.	Süreç ve Sonuç Odaklı
T4	Yaratıcılık orijinal, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneğidir.	Sonuç Odaklı
T5	Yaratıcılık, insanların kendini gerçekleştirme sürecinin göstergesi olarak duygusal sağlığın en yüksek derecesidir.	Birey Odaklı
T6	Yenilikçilik, yeni şeyler yapmaktır.	Birey ve Sonuç Odaklı
T7	Yenilikçilik, yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır.	Süreç Odaklı
T8	Yenilikçilik, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesidir.	Süreç ve Sonuç Odaklı
T9	Yenilikçilik toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır.	Sonuç Odaklı

Bu tanımlamalarda yaratıcılığın; "süreç ve çevre odaklı", "birey ve süreç odaklı", "süreç ve sonuç odaklı", "sonuç odaklı", "birey odaklı" olduğu görülmektedir. Yenilik(çilik) tanımlarının ise, her ne kadar Torrance'ın yaptığı gibi yenilik(çilik)le ilgili anlam-odak çalışması olmasa da, tanımlarda yaratıcılığın odak noktalarına benzer yönler olduğu için yenilik(çilik) için de aynı uygulama yapılmıştır. Bu bağlamda yenilik(çilik)le ilgili tanımlamaların; "birey ve süreç odaklı", "süreç odaklı", "süreç ve sonuç odaklı" ve "sonuç odaklı" olduğu görülmektedir. Böylece araştırmaya katılan uygulayıcıların her bir tanım için verdiği yanıt, bu tanımlarla ilgili hangi odak noktasına daha fazla katılım gösterdiklerini de açıklamaktadır.

Tablo 4.2.1.2. Uygulayıcıların Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcılar-Halkla İlişkiler Uygulayıcıları	Tanımlar	% Kesinlikle Katılıyorum	% Katılıyorum	% Kısmen	%Katılmıyorum	% Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İş Dünyası	T1	38	58	4			1,67	0,56
	T2	21	50	29			2,08	0,72
	T3	17	54	17	12		2,25	0,90
	T4	29	46	25			1,96	0,75
	T5	9	33	33	25		2,75	0,94
	T6	12,5	29	42	12,5	4	2,67	1,01
	T7	9	23	50	18		2,77	0,87
	T8	13	21	50	16		2,71	0,91
	T9	17	46	25	8	4	2,38	1,01
PR Şirketleri	T1	32	51	11	5	1	1,94	0,88
	T2	26	55	14	3	2	2,00	0,82
	T3	24	62	14			1,9	0,61
	T4	22	51	24	3		2,08	0,77
	T5	10	35	40	15		2,62	0,87
	T6	16	36,5	28,5	17,5	1,5	2,52	1,01
	T7	11	47	27	15		2,45	0,88
	T8	11	60	21	8		2,25	0,26
	T9	18	62	14	6		2,10	0,76
Genel Ortalama	T1	35	54,5	7,5	2,5	0,5	1,8	0,72
	T2	23,5	52,5	21,5	1,5	1	2,04	0,77
	T3	20,5	58	15,5	6		2,07	0,75
	T4	25,5	48,5	24,5	1,5		2,02	0,76
	T5	9,5	34	36,5	20		2,68	0,90
	T6	14,25	32,75	35,25	15	2,75	2,59	1,01
	T7	10	35	38,5	16,5		2,61	0,87
	T8	12	40,5	35,5	12		2,48	0,58
	T9	17,5	54	19,5	7	2	2,24	0,88

Hallkla ilişkiler uygulayıcılarının yaratıcılık ve yenilik(çilik) tanımlarına ilişkin Tablo 4.2.1.2'de yer alan ifadeleri değerlendirdiğimizde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak yaratıcılıkla ilgili ifadelerde T3 ("*Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir*") tanımına daha çok katılım gösterdikleri (Genel %58, İş dünyası %54, PR şirketleri %62), böylece *yaratıcılığı süreç ve sonuç* odaklı tanımladıkları görülmektedir.

Yaratıcılıkla ilgili ifadelerde uygulayıcıların yüksek katılım gösterdikleri diğer tanımlar ise, %54,5 oranla yaratıcılığı "*kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimi*" olarak tanımlayan (süreç ve çevre odaklı) T1, %52,5 oranla yaratıcılığı, *"insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesi"* olarak tanımlayan (insan ve çevre odaklı) T2 ve %48,5 oranla yaratıcılığı "orijinal, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneği" olarak tanımlayan (sonuç odaklı) T4 ifadeleri olduğu görülmektedir. "Yaratıcılığı, insanların kendini gerçekleştirme sürecinin göstergesi olarak duygusal sağlığın en yüksek derecesi" olarak tanımlayan insan odaklı (T5) ifadenin uygulayıcılar tarafından kısmen katılım gösterildiği tespit edilmiştir.

İş dünyası ve PR şirketleri arasındaki yaratıcılık ifadelerindeki temel farklılıklara baktığımızda ise, iş dünyasındaki katılımcıların çoğu yaratıcılığı, "*kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimi*" (%58) ve "*daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi"* (%54) olarak tanımlamaktadır. PR şirketleri ise yaratıcılığı daha çok, "*daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi"* (%62) ve *"insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesi"* (%55) olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda *iş dünyası* yaratıcılığa ilk olarak *süreç ve çevre odaklı* yaklaşırken, *PR şirketleri* yaratıcılığı *süreç ve sonuç odaklı* tanımlamaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak yenilik(çilik) ile ilgili ifadelerde T9 *("Yenilikçilik toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır")* tanımına daha çok katılım gösterdikleri (*Genel % 54, İş dünyası %46, PR şirketleri %62*), böylece *yeniliği sonuç odaklı* tanımladıkları görülmektedir.

Yenilikle ilgili ifadelerde *uygulayıcılar arasında temel farklılıklar* dikkat çekmektedir. İş dünyasındaki uygulayıcıların yenilikçiliği sadece *"toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması"* olarak ifade eden T9 tanımına yüksek katılım gösterdikleri, diğer tanımlara ise kısmen katıldıkları görülmektedir.

Bu bağlamda *iş dünyasındaki uygulamacıların* yeniliği; yeni şeyler yapmak, yaratıcılığı toplumsal yaşama aktarmak, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikileri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmek olarak pek fazla algılamadıkları; dolayısıyla *yaratıcılıkla yenilik arasındaki bağlantıyı da kuramadıkları* görülmektedir. Onun yerine yeniliği; toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılması olarak tanımladıkları ve algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, sırasıyla %62 oranla yenilikçiliği *"toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması"* olarak ifade eden T9, %60 oranla yenilikçiliği *"yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi"* olarak tanımlayan T8, %47 oranla yenilikçiliği *"yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılması"* olarak tanımlayan T7 ve %36,5 oranla yenilkçiliği *"yeni şeyler yapmak"* olarak tanımlayan T6 ifadelerine katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu durum *PR şirketlerinin yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantıyı kurduklarını yenilikçiliği daha çok süreç ve sonuç odaklı* tanımladıklarını ve algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 4.2.1.3. Uygulayıcıların Yaratıcılık ve Yenilik(çilik) Tanımlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi; daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Bu analiz, soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık ve yenilik(çilik) tanımlarına yönelik oluşturan 9 ifadelik ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçmek, dolayısıyla ölçeğin güvenirlilik değerini belirleyebilmek amacıyla güvenilirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anketteki ölçeğin de güvenilirlik değeri yüksek bulunmuştur (PR

Şirketleri Cronbach's α =0.71, İş dünyası Cronbach's α =0.67). Bu bağlamda katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

Her bir tanımın güvenilirliği ile ilgili analiz sonuçları ise aşağıda verilmektedir.

	İş Dünyası			PR Şirketleri		
Tanımlar	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yaratıcılık, kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir.	1,69	,569	,663	1,96	,885	,678
Yaratıcılık, insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesidir.	2,05	,724	,627	2,06	,893	,686
Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir	2,18	,854	,648	1,92	,603	,710
Yaratıcılık orijinal, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneğidir.	1,97	,743	,633	2,13	,773	,707
Yaratıcılık, insanların kendini gerçekleştirme sürecinin göstergesi olarak duygusal sağlığın en yüksek derecesidir.	2,85	,933	,690	2,65	,864	,678
Yenilik, yeni şeyler yapmaktır.	2,64	,959	,667	2,54	1,026	,675
Yenilik, yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır.	2,74	,880	,626	2,46	,876	,678
Yenilik, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesidir.	2,72	,916	,597	2,28	,759	,687
Yenilik toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır.	2,31	,950	,657	2,11	,766	,676

4.2.2.Uygulayıcıların Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüyle İlgili İfadelere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler üreticilerinin ve uygulayıcılarının, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili düşüncelerine ilişkin ölçümleme yapabilmek amacıyla, araştırmanın varsayımlarının da yer aldığı farklı ifadelere katılım durumları analiz edilmiştir. Bu ifadeler ya da tanımların neler olduğu aşağıdaki tabloda (Tablo 4.2.2.1) gösterilmiştir.

Tablo 4.2.2.1. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadeler

KOD	TANIM	Önemi-Rolü
P1	Halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.	Rolü
P2	Halkla ilişkilerde yaratıcılık, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engeller.	Rolü
P3	Halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar.	Rolü
P4	Halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar.	Rolü
P5	Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar.	Rolü
P6	Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar.	Rolü
P7	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar.	Rolü
P8	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır.	Önemi
P9	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır.	Önemi
P10	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar.	Önemi
P11	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar.	Önemi
P12	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar.	Önemi
P13	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar.	Önemi

Yukarıdaki ifadeler, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüne ilişkin tanımlamalar içermektedir. Bu tanımlamalarda yaratılık ve yeniliğin halkla ilişkilerdeki rolü; "akılda kalıcı çözümler üretmek", "alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engellemek", "paydaşların beklentilerini doğru analiz

etmek", "dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejileri geliştirmek" gibi halkla ilişkilerin iş süreçlerindeki ürün-sonuç odaklı katkıyı betimlemektedir.

Yaratıcılık ve yeniliğin halkla ilişkilerdeki önemi ise, "örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alması", " halkla ilişkilere dönük eleştirilere cevap niteliği taşıması", "halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunması", "halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına" ve "sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlaması" gibi halkla ilişkilerin örgütsel ve toplumsal işlevlerindeki değerini ifade etmektedir.

Bu bağlamda araştırmaya katılan uygulayıcıların her bir ifade için verdiği yanıtlar, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili hangi düşüncelere daha fazla katılım gösterdiklerini açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan uygulayıcıların, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili tanımlarına ilişkin Tablo 4.2.2.2'de yer alan ifadeleri değerlendirdiğimizde, uygulayıcıların diğer katılım durumlarına oranla (%49) "kesinlikle katılırım" olarak belirttikleri ifade (P1) *"halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı, özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar"* olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki rolüne ilişkin vurgu yapan bu ifadenin uygulayıcılar tarafından (iş dünyası %50, PR şirketleri %48) kesinlikle kabul görmesi, *halkla ilişkiler alanında özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmenin önemini* ve *bunun da yaratıcılıkla mümkün* olduğunu betimlemektedir.

Tablo 4.2.2.2. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcılar-Halkla İlişkiler Uygulayıcıları	Tanımlar	% Kesinlikle Katılıyorum	% Katılıyorum	% Kısmen	%Katılmıyorum	% Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İş Dünyası	P1	50	46	4			1,54	0,59
	P2	33	38	25	4		2,00	0,88
	P3	17	37,5	37,5	8		2,38	0,88
	P4	33	50	17			1,83	0,70
	P5	17	48	31	4		2,22	0,80
	P6	8	59	25	4	4	2,38	0,88
	P7	4	59	29	4	4	2,46	0,83
	P8	8	42	33	13	4	2,63	0,97
	P9	13	39	31	13	4	2,57	1,04
	P10	9	43	26	22		2,61	0,94
	P11	17	46	37			2,21	0,72
	P12	21	33	42	4		2,29	0,86
	P13	17	57	26			2,09	0,67
PR Şirketleri	P1	48	49	3			1,56	0,56
	P2	35	53	6	3	3	1,87	0,91
	P3	33	40	19	6	2	2,03	0,97
	P4	48	36	13	3		1,71	0,81
	P5	21	44	30	5		2,19	0,82
	P6	19	49	24	8		2,21	0,85
	P7	17,5	59	17,5	6		2,13	0,77
	P8	17	49	21	10	3	2,32	0,98
	P9	16	36	32	11	5	2,52	1,05
	P10	15	34	40	11		2,48	0,88
	P11	48	34	15	3		1,73	0,83
	P12	41	38	19	2		1,81	0,80
	P13	59	28	8	5		1,59	0,84

Uygulayıcıların en fazla onayladıkları ifadeler ise "katılıyorum" olarak belirttikleri alanda görülmektedir. Katılımcılar, %59 oranla (P7) *"Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar"* ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu görüş araştırmanın temel varsayımlardan birini de oluşturmaktadır. Araştırmanın *çıkış noktası ve temel varsayımı, hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı günümüzde, bu değişimler*

karşısında örgütlerin meşruiyetlerini sağlayabilmeleri için sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu ilişkileri doğru yönetme noktasında ise, yaratıcılık ve yenilik devreye girmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu görüşe yüksek katılım göstermeleri, araştırmanın temel varsayımı olan bu ifadenin üreticiler ve uygulayıcılar açısından da *kabul gördüğünü* ve varsayımın gerçerli olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların ifadelerle ilgili genel katılma durumlarını daha net okuyabilmek amacıyla "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" ifadelerinde yer alan oranlar birlikte değerlendirilmiştir. Bu bağlamda karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır:

Tablo 4.2.2.3. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelere Genel Katılma Durumu

Genel Katılma Durumu %	Tanım
96,5	P1: Halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.
83,5	P4: Halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar.
80,5	P13:Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar.
79,5	P2: Halkla ilişkilerde yaratıcılık, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engeller.
72,5	P11: Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar.
69,75	P7:Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar.
67,5	P6: Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar.
66,5	P12: Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar.
65	P5: Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar.
63,75	P3: Halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar.
58	P8: Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır.
52	P9: Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklıkamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır.
50,5	P10: Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar.

Tabloya göre, uygulamacıların yer alan ifadelere katılma oranları %50,5 ile %96,5 arasında değişmektedir. Araştırmanın kuramsal kısmı ve varsayımlarının sınanması açısından her bir ifadeyle ilgili uygulayıcıların katılım durumlarını/ değerlendirmelerini açıklamakta yarar gözükmektedir.

Halkla ilişkilerde yaratıcılığın rolüyle ilgili betimlemede bulunan ***P1 ifadesi***, "*halkla ilişkilerde yaratıcılığın, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı, özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağladığını"* belirtmektedir. Bu ifadeyle ilgili iş dünyasındaki uygulayıcıların %50'si "kesinlikle katılıyorum", %46'sı "katılıyorum" ve %4'ü ise "kısmen" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %48'inin "kesinlikle katılıyorum", %49'unun "katılıyorum" ve %3'ünün ise "kısmen" olarak görüşlerini beyan ettikleri görülmektedir. P1 ifadesiyle ilgili uygulayıcıların katılma durumları arasında büyük bir farklılık gözükmemekle birlikte, katılımcıların %96,5'inin bu ifadeye olumlu yanıt vermesi, ifadenin uygulayıcılar tarafından kabul gördüğünü, halkla ilişkiler alanında özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmenin önemini ve bunun da yaratıcılıkla mümkün olduğunu betimlemektedir.

P1 İfadesiyle uyumlu ve birbirlerini kontrol edecek şekilde yer alan ***P2 ifadesi***, *"halkla ilişkilerde yaratıcılığın, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engellediğini"* belirtmektedir. Bu bağlamda P1'de yer alan özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmek, aslında burada alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engellemekle aynı anlamı taşımaktadır. Her iki ifade de, yaratıcılığın farklılık, özgünlük ve akılda kalıcılık özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %33'ü "kesinlikle katılıyorum", %38'i "katılıyorum", %25'i "kısmen" ve %4'ü ise "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %35'inin "kesinlikle katılıyorum", %53'ünün "katılıyorum", %6'sının "kısmen", %3'ünün "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" olarak görüşlerini beyan ettikleri görülmektedir. P2 ifadesiyle ilgili PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak P1 ifadesiyle aynı anlamı taşıyan bu ifadenin P1'e oranla toplam katılma durumunun düşük (%79,5) olduğu görülmektedir. Bu durumda, P1

ifadesinde yer alan "farklı bakış açısı", "özgün ve akılda kalıcı" kelimelerinin hem pozitif çağrışım yapması hem de uygulayıcıların bu kelimelere daha çok aşina olmaları dolayısıyla P1 cevabına daha fazla katılım gösterildiği düşünülmektedir.

P3 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar"* betimlemesi, günümüzün değişken ortamında bu değişimle birlikte çeşitlenen ve farklılaşan hedef kitle ve paydaşlarla ilişkilerde, onların beklentilerini doğru bir şekilde analiz etmede yaratıcılığın rolünü vurgulamaktadır. Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %17'si "kesinlikle katılıyorum", %37,5'i "katılıyorum", %37,5'i "kısmen" ve %8'i ise "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %33'ünün "kesinlikle katılıyorum", %40'ının "katılıyorum", %19'unun "kısmen", %6'sının "katılmıyorum" ve %2'sinin ise "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan ettikleri görülmektedir. P3 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %63,75 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%73) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki bir diğer rolünün, günümüzde "niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaş beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlamak" olarak uygulayıcıların çoğunluğundan (%63,75) kabul gördüğünü söyleyebilmekteyiz.

P4 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar"* betimlemesi, P1 ve P2 ifadeleriyle paralellik göstermekle birlikte, özgün ve akılda kalıcı üretimde bulunarak, iletişim sürecini doğru bir şekilde yönetmeyi de vurgulamaktadır. Doğru mesajı, doğru hedef kitleye, doğru mecra ile ulaştırmak günümüzde enformasyon bolluğu içinde bulunan hedef kitle ve paydaşlar için bu mesajı özgün ve akılda kalıcı içerikte üretmeyi gerekli kılmaktadır. Bu da ancak yaratıcılık ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %33'ü "kesinlikle katılıyorum", %50'si "katılıyorum" ve %17'si ise "kısmen" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %48'inin "kesinlikle

katılıyorum", %36'sının "katılıyorum", %13'ünün "kısmen" ve %3'ünün de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan ettikleri görülmektedir. P4 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %83,5 olmakla birlikte, uygulayıcıların katılma durumları arasında büyük bir farklılık (iş dünyası %83, PR şirketleri %84) gözükmemektedir. Sonuç olarak, yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki bir diğer rolünün, günümüzde "özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlamak" olarak uygulayıcıların büyük bir kısmından (%83,5) kabul gördüğünü söyleyebilmekteyiz.

P5 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar"* betimlemesi, halkla ilişkilerin ekonomik ve toplumsal rolüne vurgu yapmaktadır. Böylece halkla ilişkiler yenilikçilikle, yaratıcı fikirleri kullanarak hem ekonomiye hem de topluma fayda sağlayan bir mekanizmaya dönüşmektedir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %17'si "kesinlikle katılıyorum", %48'i "katılıyorum", %31'i "kısmen" ve %4'ü ise "katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %21 "kesinlikle katılıyorum", %44 "katılıyorum", %31 "kısmen" ve %5 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P5 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %65 olmakla birlikte, uygulayıcıların katılma durumlarının da aynı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu (%65-her ne kadar diğer ifadelere oranla biraz düşük olsa da) yenilikçiliğin halkla ilişkilerdeki rolünün, "yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmek" olduğuyla ilgili görüşe katılmaktadır. Bu da araştırmanın varsayımlarından birinin daha kabul gördüğünü göstermektedir.

P6 İfadesinde yer alan, *"Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar"* betimlemesi, P5'deki ifadeyle paralellik göstermekle birlikte, bu ifadedeki vurgu "dinamik ve süreç odaklı" iletişim stratejilerinin "toplum merkezli ve kamu merkezli" perspektiften üretilmesidir. P5'te yer alan ekonomik fayda burda yoktur. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %8'i

"kesinlikle katılıyorum", %59'u "katılıyorum", %25'i "kısmen", %4'ü ise "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %19 "kesinlikle katılıyorum", %49 "katılıyorum", %24 "kısmen" ve %8 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. T6 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %67,5 olmakla birlikte, uygulayıcıların katılma durumları arasında anlamlı bir farklılık (iş dünyası %67, PR şirketleri %68) gözükmemektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu, yenilikçiliğin halkla ilişkilerdeki rolüyle ilgili "toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlamak" görüşüne katılmaktadır. Bu durum çalışmanın varsayımlarından birinin daha uygulayıcılar tarafından düşünsel temelde kabul gördüğünü göstermektedir.

P7 İfadesinde yer alan*, "halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar"* betimlemesi, araştırmanın temel varsayımlardan birini de oluşturmaktadır. Araştırmanın çıkış noktası ve temel varsayımı, hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı günümüzde, bu değişimler karşısında Weber'in meşruiyet teorisinde de değinildiği üzere, örgütlerin meşruiyetlerini sağlayabilmeleri için sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmeleri gerekmektedir ve bunun için halkla ilişkiler uzmanları gibi karizmatik liderlere ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda halkla ilişkiler de, çoklu paydaş beklentilerinin analiz edilmesi, onların ihtiyaçlarının karşılanması, sürekli gelişen yeni teknolojilere uyum sağlanması, enformasyon bolluğu içindeki paydaşın dikkatinin çekilmesi vb. görevleri gerçekleştirme noktasında yaratıcı ve yenilikçi olmak durumundadır. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %4'ü "kesinlikle katılıyorum", %59'u "katılıyorum", %29'u "kısmen", %4'ü ise "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %17,5 "kesinlikle katılıyorum", %59 "katılıyorum", %17,5 "kısmen" ve %6 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P7 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %69,75 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%76,5) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu, yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkilerdeki rolüyle ilgili

"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar" görüşüne katılmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu görüşe yüksek katılım göstermesi, araştırmanın temel varsayımı olan bu ifadenin üreticiler ve uygulayıcılar açısından da kabul gördüğünü ve varsayımın teoride geçerli olduğunu göstermektedir.

P8 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır"* betimlemesi de, çalışmanın temel varsayımlardan birini de oluşturmaktadır. Çalışmanın bütününde örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın çıkış noktası ve temel varsayımlarından biri de, halkla ilişkiler örgütsel ve toplumsal değişim karşısında hem kendisinin hem de hizmet verdiği örgütlerin meşruiyetlerini sağlarken, örgütsel ve toplumsal değişmeye de hizmet etmektedir. Bu değişimi örgütsel anlamda; kurumsal iletişim, kurum içi iletişim, itibar yönetimi, kriz yönetimi, konu/gündem yönetimi gibi alanlarda verdiği hizmetlerle sağlarken, toplumsal anlamda ise hem sürdürülebilir sosyal sorumluluk çalışmalarıyla hem de Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı"nda değinildiği üzere, kurumların yeniliklerini topluma aktaran aracılar olarak toplumsal değişimin sağlanmasında etken rol oynamaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkilerin örgütsel ve toplumsal anlamda bütün bu işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesinde yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışa ve uygulamaya sahip olması önemlidir.

Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %8'i "kesinlikle katılıyorum", %42'si "katılıyorum", %33'ü "kısmen", %13'ü "katılmıyorum" ve %4'ü ise "kesinlikle katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %17 "kesinlikle katılıyorum", %49 "katılıyorum", %21 "kısmen", %10 "katılmıyorum" ve %3 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P8 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %58 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%66) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu (%58-her ne kadar diğer ifadelere oranla katılma biraz düşük

olsa da) yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkilerdeki önemiyle ilgili "*halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır"* görüşüne katılmaktadır. Bu da araştırmanın varsayımlarından birinin daha uygulayıcılar tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

P9 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kâr odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır"* betimlemesi de, araştırmanın temel varsayımlarından biridir. Halkla ilişkilerin kamu yararından çok kurumların kârını artırmaya yönelik hizmet ettiği eleştirel yaklaşımlar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Bu ifade, P5 (*"Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar")* ve P6 (*"Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar"*) ifadeleriyle de paralellik taşımakta, aynı zamanda yanıtlar arasındaki tutarlılığı ya da tutarsızlığı da göstermektedir. Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %13'ü "kesinlikle katılıyorum", %39'u "katılıyorum", %31'i "kısmen", %13'ü "katılmıyorum" ve %4'ü ise "kesinlikle katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %16 "kesinlikle katılıyorum", %36 "katılıyorum", %32 "kısmen", %11 "katılmıyorum" ve %5' de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P9 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %52 olmakla birlikte, P5 (%65) ve P6'nın (%67,5) katılma durumlarıyla %13-15,5 fark bulunmaktadır. Bu durum uygulayıcıların bir kısmının içinde bulundukları sektörle ilgili eleştiriyi kabul etmemelerinden kaynaklanabilmektedir. Çünkü son yıllarda "toplumsal fayda" anlayışı içinde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının bir hayli arttığı görülmektedir. Bu çalışmaların üreticileri ve uygulayıcıları olarak halkla ilişkilerin kâr odaklı olduğu eleştirisi, katılımcıların bir kısmı tarafından olumsuz olarak değerlendirilip kabul görmemiş olabilir. Sonuç olarak, diğer ifadelere oranla katılımcıların daha fazla bir kısmı tarafından kabul görmemesine rağmen, uygulayıcıların %50'den fazlası (%52-her ne kadar diğer ifadelere oranla biraz düşük olsa da) halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkilere dönük eleştiriler için cevap niteliği taşıdığıyla ilgili

görüşe katılmaktadır. Bu da araştırmanın varsayımlarından birinin daha, uygulayıcılar tarafından düşünsel düzeyde kabul gördüğünü göstermektedir.

P10 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar"* betimlemesi de, P5, P6 ve P9 ifadeleriyle paralellik göstermekle birlikte, araştırmanın temel varsayımlarından biridir. Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %9'u "kesinlikle katılıyorum", %43'ü "katılıyorum", %26'sı "kısmen" ve %22'si "katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %15 "kesinlikle katılıyorum", %34 "katılıyorum", %40 "kısmen" ve %11 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P10 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %50,5 olmakla birlikte, P5 (%65), P6 (%67,5) ve P9 (%52)'un katılma durumlarıyla arasında %2-17,5 fark bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rollerinde yaratıcılık ve/veya yeniliğin önemine vurgu yapan bu ifadelere katılma durumlarının, diğer ifadelere katılım durumlarından daha az olması, uygulayıcıların, halkla ilişkilerde toplum ve kamu merkezli rolleri pek fazla önemsemediklerini de göstermektedir. Bu durum, halkla ilişkilere yaratıcılık ve yeniliği ürün ve süreç ile örgütsel anlamda betimleyen ifadelerin (P1, P4, P13, P2, P11) daha yüksek oranda katılma gösterilmeleriyle de açıklanabilmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların %50,5'i halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunduğu ile ilgili bu görüşe katılmaktadır. Bu da araştırmanın varsayımlarından birini oluşturan bu ifadenin uygulayıcıların çoğunluğu tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

P11 İfadesinde yer alan, *"Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar"* betimlemesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkiler örgütlerinin itibarı açısından önemini vurgulamaktadır. Bu ifadeyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %17'si "kesinlikle katılıyorum", %46'sı "katılıyorum" ve %37'si ise "kısmen" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %48 "kesinlikle katılıyorum", %34 "katılıyorum", %15 "kısmen" ve %3 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P11 ifadesiyle ilgili toplam

katılma durumu %72,5 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%82- iş dünyası %63) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağladığıyla ilgili bu görüşe katılmaktadır. Bu durum da, %76,6 oranla katılım bulan ***P7 İfadesinde*** yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar"* betimlemesi ile tutarlılık göstermektedir. Böylece uygulayıcılar için halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerinin itibarına katkı sağlarken, aynı zamanda meşruiyetlerinin devamını da sağlamaktadır.

P12 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar"* betimlemesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkilerde; bireysel inisiyatif, esneklik, yönlendirme, bütünleştirme, yönetim ile ilişkiler, denetim, özdeşleşme, ödül sistemleri, çatışma yönetimi ve iletişim gibi olumlu örgüt kültürünün gelişmesinde önemini vurgulamaktadır. Bu önem Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı'nda da, girşimci departmanlar bazında açıklanmaktadır. Grunig'e göre, etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için halkla ilişkiler örgütlerinin yapısı ve kültürü yaratıcılık ve yeniliklere açık olmalıdır.

Bu bağlamda P12 ifadesiyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %21'i "kesinlikle katılıyorum", %33'ü "katılıyorum", %42'si "kısmen" ve %4'ü ise "katılmıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %41 "kesinlikle katılıyorum", %38 "katılıyorum", %19 "kısmen" ve %2 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P12 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %66,5 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%79- iş dünyası %54) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkiler örgütlerinde örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkı sağladığı ile ilgili bu görüşe katılmaktadır.

P13 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar"* betimlemesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin halkla ilişkiler sektöründeki önemine vurgu yapmaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilikle sektörde nitelikli insan kaynağının olması, halkla ilişkiler sektörünün meşruişyetinin devamı açısından da önemlidir. Bu bağlamda P13 ifadesiyle ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulamacıların %17'si "kesinlikle katılıyorum", %57'si "katılıyorum" ve %26'sı ise "kısmen" yanıtlarını vermişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %59 "kesinlikle katılıyorum", %28 "katılıyorum", %8 "kısmen" ve %5 de "katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. P12 ifadesiyle ilgili toplam katılma durumu %80,5 olmakla birlikte, PR şirketlerindeki uygulayıcıların katılma durumlarının (%87- iş dünyası %74) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çoğu, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağladığı ile ilgili bu görüşe katılmaktadır. Bu durum uygulayıcılar açısından nitelikli insan kaynağına daha fazla önem verildiğini göstermektedir.

Tablo 4.2.2.4. Hakla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğin Önemi ve Rolüne İlişkin İfadelere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tanımlar	İş Dünyası			PR Şirketleri		
	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.	1,56	,594	,922	1,58	,577	,901
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engeller.	2,00	,894	,925	1,96	,977	,896
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar.	2,39	,891	,911	2,03	,971	,877

Halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar.	1,83	,704	,917	1,70	,800	,886
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar.	2,24	,799	,913	2,21	,827	,886
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar.	2,41	,894	,911	2,20	,856	,881
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar.	2,46	,869	,912	2,11	,766	,889
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır.	2,66	,965	,911	2,27	,925	,888
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır.	2,66	1,087	,907	2,54	1,053	,879
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar	2,61	,945	,914	2,51	,892	,882
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar.	2,20	,715	,912	1,73	,878	,880
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar.	2,27	,867	,911	1,79	,791	,881
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar.	2,07	,648	,919	1,55	,771	,886

Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüne ilişkin ifadelere yönelik oluşturan 13 maddelik ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçmek, dolayısıyla ölçeğin güvenirlilik değerini belirleyebilmek amacıyla güvenilirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anketteki ölçeğin de güvenilirlik değeri oldukça yüksek çıkmıştır. (PR Şirketleri Cronbach's α =0.89, İş

dünyası Cronbach's α =0.92). Bu bağlamda katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

4.2.3.Sektörde Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlükle İlgili İfadelere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler üreticilerinin ve uygulayıcılarının, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili düşüncelerine ilişkin ölçümleme yapabilmek amacıyla oluşturulan farklı ifadelere katılım durumları analiz edilmiştir. Bu ifadelerin neler olduğu aşağıdaki tabloda (Tablo 4.2.3.1) gösterilmiştir.

Tablo 4.2.3.1. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadeler

SIRA NO	TANIM
S1	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmektedir.
S2	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir, ancak çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.
S3	Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bir önemi yoktur, bu nedenle de çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.
S4	Halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir.
S5	Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından desteklenmez.
S6	Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmez.
S7	Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulur.
S8	Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulur.
S9	Halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir.
S10	Halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kar odaklı bir yaklaşım sergilenir.

Tabloda verilen ifadeler, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve görünürlüğüne ilişkin görüşler içermektedir. Bu ifadelerde yaratıcılık ve yeniliğin sektördeki önemi ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenip önemsenmediği; halkla ilişkilerde yaratıcılığın reklamcılık kadar görünür olup olmadığı; yaratıcı fikirlerin, stratejilerin ve taktiklerin üst yönetim ve müşteriler tarafından desteklenip desteklenmediği; yaratıcı fikir ve stratejilerin rakiplerin yaptığı çalışmalar ve uluslararası çalışmalar baz alınarak oluşturulup oluşturulmadığı

yer almaktadır. Ayrıca ifadeler arasında neden-sonuç ilişkisine bağlı iki önerme de yer almaktadır. Bunlar: "Halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir" ile "Halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kar odaklı bir yaklaşım sergilenir" ifadeleridir. Özellikle son iki önerme araştırmanın temel sorunsallarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda uygulayıcıların bu ifadelere verdikleri yanıtlar, araştırmanın temel problemini de sorgulamak açısından önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan uygulayıcıların, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili ifadelere ilişkin Tablo 4.2.3.2'de yer alan yanıtları değerlendirdiğimizde, uygulayıcıların her bir görüşle ilgili farklı katılım durumlarını işaretledikleri görülmektedir. Bu nedenle likertlere göre değerlendirme yapmak anlamlı bir veri sunmayacağı için, daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek adına her bir görüşle ilgili uygulayıcıların genel ve özel katılım oranları analiz edilmiştir. Genel katılım oranları "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" oranları toplanarak, genel katılmama oranları ise "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" oranları toplanarak elde edilmiştir.

Halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili S1, S2 ve S3 ifadeleri, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve uygulayıcıların bu öneme verdiği değerleri sorgulamaktadır. Ancak verilerin anlamlı bir şekilde okunabilmesi için birbirlerini sınayan S1, S2 ve S3 ifadelerinin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.2.3.2. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcılar-Halkla İlişkiler Uygulayıcıları	Tanımlar	% Kesinlikle Katılıyorum	% Katılıyorum	% Kısmen	%Katılmıyorum	% Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İş Dünyası	S1	15	37,5	21	16,5		2,29	1,01
	S2	8	33	42	17		2,67	0,87
	S3		12,5	37,5	17	33	3,71	1,08
	S4	8,5	37,5	25	29		2,75	0,99
	S5	4	21	42	25	8	3,13	0,99
	S6		21	25	33	21	3,54	1,06
	S7		17	58	25		3,08	0,65
	S8	4	42	46	4	4	2,63	0,82
	S9	12,5	29	37,5	21		2,67	0,96
	S10	4	37,5	42	17		2,71	0,81
PR Şirketleri	S1	16	30	37	14	3	2,59	1,03
	S2	13	36,5	20	29	1,5	2,68	1,06
	S3	5	3	22	41	29	3,86	1,03
	S4	46	22	19	8	5	2,03	1,19
	S5	3	16	40	33	8	3,27	0,94
	S6	5	9	48	30	8	3,27	0,92
	S7	19	34	37	7	3	2,40	0,98
	S8	35	29	29	5	2	2,08	1,00
	S9	14	41	33	10	2	2,43	0,91
	S10	14	35	35	14	2	2,54	0,96
Genel Ortalama	S1	15,5	33,75	29	15,25	1,5	2,44	1,02
	S2	10,5	34,75	31	23	0,75	2,67	0,96
	S3	2,5	7,75	29,75	29	31	3,78	1,05
	S4	27,25	29,75	22	18,5	2,5	2,39	1,09
	S5	3,5	18,5	41	29	8	3,2	0,96
	S6	2,5	15	36,5	31,5	14,5	3,40	0,99
	S7	9,5	25,5	47,5	16	1,5	2,74	0,81
	S8	19,5	35,5	37,5	4,5	3	2,35	0,91
	S9	13,25	35	35,25	15,5	1	2,55	0,93
	S10	9	36,25	38,5	15,5	1	2,62	0,88

S1 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmektedir"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %15'i "kesinlikle katılıyorum", %37,5'i "katılıyorum", %21'i "kısmen" ve %16,5'i ise "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %16 "kesinlikle katılıyorum", %30 "katılıyorum", %37 "kısmen", %14 "katılmıyorum" ve %3 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde

görüşlerini beyan etmişlerdir. S1 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %49,25* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %29, katılmama durumu ise %16,75*'tir. İş dünyasındaki uygulayıcıların toplam %52,5, PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise toplam %46 oranla katılma gerçekleştirdikleri görülmektedir.

S2 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir, ancak çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %8'i "kesinlikle katılıyorum", %33'ü "katılıyorum", %42'si "kısmen" ve %17'i ise "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %13 "kesinlikle katılıyorum", %36,5 "katılıyorum", %20 "kısmen", %29 "katılmıyorum" ve %1,5 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S2 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %42,25* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %31, katılmama durumu ise %23,75*'tir. İş dünyasındaki uygulayıcıların toplam %41, PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise toplam %49,5 oranla katılma gerçekleştirdikleri görülmektedir.

S3 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bir önemi yoktur, bu nedenle de çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %12,5'i "katılıyorum", %37,5'i "kısmen", %17'si "katılmıyorum" ve %33'ü de "kesinlikle katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %5 "kesinlikle katılıyorum", %3 "katılıyorum", %22 "kısmen", %41 "katılmıyorum" ve %29 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S3 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %10,25* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %29,75, katılmama durumu ise %60*'tır. İş dünyasındaki uygulayıcıların toplam %12,5, PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise toplam %8 oranla katılma gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan uygulayıcıların her üç ifadeyle ilgili katılma durumları arasında anlamlı bir tutarlılık görülmektedir. Genel bir değerlendirme yaptığımızda, S1 ifadesine %49,25, S2 ifadesine %45,25 ve S3 ifadesine de %10,25 katılma gösterildiği görülmektedir. S1 ve S2 ifadelerinin katılma durumları birbirine

yakın olmakla birlikte, yine de uygulayıcıların büyük bir kısmının, *"halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin oldukça önemli olduğu ve çoğu uygulayıcı tarafından da önemsendiği"* görüşünü daha fazla kabul ettikleri görülmektedir.

S4 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %8,5'i "kesinlikle katılıyorum", %37,5'i "katılıyorum", %25'i "kısmen" ve %29'u da "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %46 "kesinlikle katılıyorum", %22 "katılıyorum", %19 "kısmen", %8 "katılmıyorum" ve %5 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S4 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %57* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %22, katılmama durumu ise %21'*dir. *İş dünyasındaki* uygulayıcıların *toplam %46, PR şirketlerindeki* uygulayıcıların ise *toplam %68* oranla katılma gerçekleştirdikleri görülmektedir. İş dünyası ve PR şirketleri arasındaki bu fark, *PR şirketlerinin reklam şirketleriyle daha fazla iletişim halinde olmaları, hatta çoğu zaman birbirlerini rakip olarak görmelerinden* kaynaklanıyor olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir*.

S5 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından desteklenmez"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %4'ü "kesinlikle katılıyorum", %21'i "katılıyorum", %42'i "kısmen", %25'i "katılmıyorum" ve %8'i de "kesinlikle katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %3 "kesinlikle katılıyorum", %16 "katılıyorum", %40 "kısmen", %33 "katılmıyorum" ve %8 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. S5 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %22* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %41, katılmama durumu ise %37'*dir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların kısmen katılma ve katılmama durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu oranlar iş dünyasında %42 kısmen, %33 katılmama iken, PR şirkelerinde %40 kısmen, %41 katılmama olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından kısmen desteklenmektedir*.

S6 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmez"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %21'i "katılıyorum", %25'i "kısmen", %33'ü "katılmıyorum" ve %21'i de "kesinlikle katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %5 "kesinlikle katılıyorum", %9 "katılıyorum", %48 "kısmen", %30 "katılmıyorum" ve %8 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. T6 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %17,5* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %36,5, katılmama durumu ise %46*'dır. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların kısmen katılma ve katılmama durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunda, PR şirketlerinde çalışanların %48'inin kısmen, iş dünyasındaki uygulayıcıların ise %54'ünün katılmamayı tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmektedir.*

S7 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulur"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %17'si "katılıyorum", %58'i "kısmen" ve %25'i de "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcılar ise, %19 "kesinlikle katılıyorum", %34 "katılıyorum", %37 "kısmen", %7 "katılmıyorum" ve %3 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. S7 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %35* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %47,5, katılmama durumu ise %17,5'*dir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların kısmen katılma durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler "kısmen" daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulmaktadır.*

S8 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulur"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %4'ü "kesinlikle katılıyorum", %42'si "katılıyorum", %46'sı "kısmen", %4'ü "katılmıyorum" ve %4'ü de "kesinlikle katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %35 "kesinlikle katılıyorum", %29 "katılıyorum", %29 "kısmen", %5 "katılmıyorum" ve %2 de

"kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S8 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %55* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %37,5*, katılmama durumu ise %7,5'dir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların katılma durumlarının yüksek olduğu görülmekle birlikte, *PR şirketlerinde çalışanların %64* oranla bu ifadeye *daha fazla katılma* gösterdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulmaktadır*.

S9 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %12,5'i "kesinlikle katılıyorum", %29'u "katılıyorum", %37,5'i "kısmen" ve %21'i de "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %14 "kesinlikle katılıyorum", %41 "katılıyorum", %33 "kısmen", %10 "katılmıyorum" ve %2 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S9 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %48,25* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %35,25*, katılmama durumu ise %16,5'dir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların katılma durumlarının yüksek olduğu görülmekle birlikte, *PR şirketlerinde çalışanların %55 oranla* bu ifadeye *daha fazla katılma* gösterdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak *uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir.*

S9 ifadesindesiyle ilgili bu sonucun S1, S2 ve S3 ifadelerinin verileriyle karşılaştırılması anlamlı bir okuma yapabilmek açısından önemlidir. S1, S2, S3 ifadelerinin sonuçlarında genel olarak katılımcıların %49,25'inin "*halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu ve çoğu uygulayıcı tarafından da önemsendiği"* görüşüne katıldığı tespit edilmişti. Bu bağlamda her iki verinin sonuçlarını birlikte değerlendirdiğimizde *"yaratıcılık ve yenilik halkla ilişkiler sektörü ve uygulayıcıları için ne kadar önemli ve önemsenir olursa olsun, gerektiği gibi uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir"* çıkarımında bulunabilmekteyiz.

S10 İfadesinde yer alan, *"halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kâr odaklı bir yaklaşım sergilenir"* betimlemesine, iş dünyasındaki uygulamacıların %4'ü "kesinlikle katılıyorum", %37,5'i "katılıyorum", %42'si "kısmen" ve %17'si de "katılmıyorum" olarak görüşlerini belirtmişlerdir. PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %14 "kesinlikle katılıyorum", %35 "katılıyorum", %35 "kısmen", %14 "katılmıyorum" ve %2 de "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir. S10 ifadesiyle ilgili *toplam katılma durumu %45,25* olmakla birlikte, *kısmen katılma durumu %38,5, katılmama durumu ise %16,5'*dir. Bu bağlamda bu ifadeyle ilgili uygulayıcıların katılma durumlarının yüksek olduğu görülmekle birlikte, PR şirketlerinde çalışanların %49 oranla bu ifadeye daha fazla katılma gösterdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak *uygulayıcıların çoğu (%45,25) için, halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kâr odaklı bir yaklaşım sergilenir.*

Bu sonucun, *halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü ile ilgili P9 ve P10 ifadelerinin* verileriyle karşılaştırılması, anlamlı bir okuma yapabilmek açısından önemlidir. P9 ifadesinde "Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır" betimlemesine %52; P10 ifadesinde yer alan "Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar" betimlemesine ise, %50,5 ile katılım gösterildiği tespit edilmişti. Bu bağlamda her üç verinin sonuçlarını birlikte değerlendirdiğimizde, aralarında anlamlı bir tutarlılık olduğu görülmektedir. Böylece *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunduğu için, bunu önemsemeyen ve benimsemeyen uygulamalarda daha çok kâr odaklı bir yaklaşım görülmektedir"* diyebiliriz.

Tablo 4.2.3.3. Hakla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Önem ve Görünürlüğe İlişkin İfadelere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tanımlar	İş Dünyası			PR Şirketleri		
	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmektedir.	2,32	1,035	,836	1,53	,775	,836
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir, ancak çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.	2,68	,850	,709	2,51	1,004	,709
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bir önemi yoktur, bu nedenle de çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.	3,73	1,073	,676	2,73	1,048	,676
Halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir.	2,73	1,001	,780	3,91	,989	,780
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından desteklenmez.	2,95	1,024	,670	2,01	1,161	,670
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmez.	3,32	1,059	,690	3,31	,925	,690
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulur.	3,29	,901	,697	3,26	,928	,697
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulur.	2,80	,782	,738	2,44	,958	,738
Halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir.	2,68	,960	,672	2,10	,995	,672
Halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kar odaklı bir yaklaşım sergilenir.	2,71	,814	,685	2,46	,912	,685

Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlüğe ilişkin ifadelere yönelik oluşturan 10 maddelik ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçmek, dolayısıyla ölçeğin güvenirlilik değerini belirleyebilmek

amacıyla güvenilirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anketteki ölçeğin de güvenilirlik değeri yüksektir. (PR Şirketleri Cronbach's α =0.75, İş dünyası Cronbach's α =0.74).

4.2.4.Farklı Türdeki Ajansların Yaratıcılık Kalitelerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler üreticilerinin ve uygulayıcılarının, iletişim sektöründe hizmet veren reklam, halkla ilişkiler, djital, medya ve entegre iletişim ajanslarının genel olarak yaratıcılık kaliteleriyle ilgili düşüncelerine ilişkin katılım durumları (Tablo 4.2.4.1'te) analiz edilmiştir.

Tablo 4.2.4.1. Farklı Türdeki Ajansların Yaratıcılık Kalitelerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcılar-Halkla İlişkiler Uygulayıcıları	Ajanslar	% En Yaratıcı	% Yaratıcı	% Kısmen Yaratıcı	% *Yaratıcı Değil*	% Kesinlikle *Yaratıcı Değil*	Ortalama	Standart Sapma
İş Dünyası	Reklam	*50*	*42*	*8*	-	-	*1,58*	*0,65*
	PR	*8*	*38*	*50*	*4*	-	*2,50*	*0,72*
	Dijital	*29*	*42*	*25*	*4*	-	*2,04*	*0,86*
	Medya	-	*17*	*54*	*17*	*12*	*3,25*	*0,90*
	Entegre İletişim	*4*	*46*	*29*	*13*	*8*	*2,75*	*1,03*
PR Şirketleri	Reklam	*64*	*26*	*10*	-	-	*1,45*	*0,67*
	PR	-	*41*	*47*	*10*	*2*	*2,72*	*0,71*
	Dijital	*19*	*71*	*7*	*3*	-	*1,94*	*0,62*
	Medya	-	*18*	*40*	*28*	*14*	*3,39*	*0,95*
	Entegre İletişim	-	*56*	*26*	*10*	*8*	*2,70*	*0,95*
Genel Ortalama	Reklam	*57*	*34*	*9*	-	-	*1,51*	*0,66*
	PR	*4*	*39,5*	*48,5*	*7*	*1*	*2,61*	*0,71*
	Dijital	*24*	*56,5*	*16*	*3,5*	-	*1,99*	*0,74*
	Medya	-	*17,5*	*47*	*22,5*	*13*	*3,32*	*0,92*
	Entegre İletişim	*2*	*51*	*27,5*	*11,5*	*8*	*2,72*	*0,99*

Araştırmaya katılan uygulayıcıların iletişim sektöründe faaliyet gösteren farklı türdeki ajansların yaratıcılık kaliteleriyle ilgili verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların *"en yaratıcı"* bulduğu ajans *%57 oranla "Reklam ajansı"*dır. Bunu *%56,5 oranla "yaratıcı"* olarak değerlendirdikleri *"dijital ajans"* ile *%51* olarak değerlendirdikleri *"entegre iletişim ajansı"* izlemektedir. *PR ajansının*

%48,5 oranla *"kısmen yaratıcı", medya ajansının* ise *%47* oranla *"kısmen yaratıcı"* olarak ifade edildiği tespit edilmektedir.

Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının %48,5 için PR ajansları "kısmen yaratıcı", %39,5 için ise "yaratıcı" olarak değerlendirildiği görülmektedir. PR ajanslarının "en yaratıcı" olarak değerlendirilme oranı ise %4'tür. Bu değerlendirmenin de iş dünyasındaki uygulacılar tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda *PR ajanslarında çalışan uygulayıcıların kendi ajanslarını yaratıcılık konusunda yetersiz gördüklerini* söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.2.4.2. Farklı Türdeki Ajansların Yaratıcılık Kalitelerine Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tanımlar	İş Dünyası			PR Şirketleri		
	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Reklam ajansı	1,61	,666	,369	1,45	,668	,494
PR ajansı	2,49	,746	,149	2,73	,692	,370
Dijital ajans	2,05	,865	,312	1,89	,614	,515
Medya ajansı	3,22	,852	-,015[a]	3,37	,936	,268
Entegre İletişim ajansı	2,71	1,006	,211	2,70	,953	,328

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı türdeki ajanasların yaratıcılık kalitesine ilişkin ifadelere yönelik oluşturan 5 ajans türüyle ilgili ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçmek, dolayısıyla ölçeğin güvenirlilik değerini belirleyebilmek amacıyla güvenilirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anketteki ölçeğin de güvenilirlik değeri düşük çıkmıştır (PR Şirketleri Cronbach's α =0.46, İş dünyası Cronbach's α =0.26). Bu durum, sorunun katılımcılar tarafından yanlış anlaşıldığını göstermektedir. Katılımcılardan farklı türdeki ajansların yaratılılık kalitesini sıralamaları istenirken, onların her bir ajansla ilgili ayrı ayrı değerlendirme yaptığı görülmüştür. Bu bağlamda ölçeğin güvenilirliği de düşüktür.

Tablo 4.2.5. Halkla İlişkiler Sektöründe Yaratıcılık Kalitesi

Yaratıcılık Kalitesi	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Çok Düşük/Zayıf	-	-	4	*5*	4	*3,5*
Yetersiz	7	*17*	19	*26*	26	*23*
Sıradan	22	*53*	35	*48*	57	*50*
İyi	12	*30*	15	*21*	27	*23,5*
Çok iyi/Teşvik Edici	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesiyle ilgili düşüncelerine ilişkin katılım durumları (Tablo 4.2.5'te) analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan uygulayıcıların halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesiyle ilgili ifadelerine baktığımızda, *genel olarak %50* katılımcının yaratıcılık kalitesini *"sıradan"* bulduğunu, %23,5'inin "iyi" olarak değerlendirdiğini, %23'ünün "yetersiz" bulduğunu ve %3,5'inin de "çok düşük/zayıf" olarak ifade ettiğini görmekteyiz.

Uygulayıcılar arasındaki temel farklar ise, iş dünyasındaki katılımcılar yaratıcılık kalitesini %53 ile "sıradan", %30 ile "iyi" ve %17 ile "yetersiz" olarak görürken, bu oranlar PR şirketlerindeki katılımcılar için %48 "sıradan", %26 "yetersiz", %21 "iyi" ve %5 "çok düşük/zayıf" olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda *PR şirketlerinde* çalışan uygulamacıların *sektördeki yaratıcılık kalitesini, iş dünyasındakilere oranla daha yetersiz ve düşük olarak* gördükleri belirlenmektedir. Sonuç olarak araştırmaya katılan uygulayıcıların çoğu (%50) için halkla ilişkilerdeki *yaratıcılık kalitesinin sıradan* olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.2.6. Halkla İlişkiler Sektöründe Yenilikçilik Kalitesi

Yenilikçilik Kalitesi	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Çok Düşük/Zayıf	3	*7*	2	*3*	5	*4*
Yetersiz	12	*29*	32	*44*	44	*39*
Sıradan	19	*47*	24	*33*	43	*38*
İyi	7	*17*	15	*20*	22	*19*
Çok iyi/Teşvik Edici	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler sektöründe yenilikçilik kalitesiyle ilgili düşüncelerine ilişkin katılım durumları (Tablo 4.2.6.'da) analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan uygulayıcıların halkla ilişkiler sektörünün yenilikçilik kalitesiyle ilgili ifadelerine baktığımızda, *genel olarak %39* katılımcının yenilikçilik kalitesini *"yetersiz"* bulduğunu, *%38'inin "sıradan"* olarak değerlendirdiğini, %19'unun "iyi" bulduğunu ve %4'ünün de "çok düşük/zayıf" olarak ifade ettiğini görmekteyiz. Uygulayıcılar arasındaki temel farklar ise, *iş dünyasındaki* katılımcılar yenilikçilik kalitesini *%47 ile "sıradan", %29 ile "yetersiz",* %17 ile "iyi" ve %7 "çok düşük/zayıf" olarak görürken, bu oranlar *PR şirketlerindeki* katılımcılar için *%44 "yetersiz", %33 "sıradan*", %20 "iyi" ve %3 "çok düşük/zayıf" olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda *PR şirketlerinde* çalışan uygulamacıların sektördeki yenilikçilik kalitesini, iş dünyasındakilere oranla *daha "yetersiz"* olarak gördükleri belirlenmektedir. Sonuç olarak araştırmaya katılan uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerdeki yenilikçilik kalitesinin *"yetersiz" ve "sıradan"* olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.2.7. Halkla İlişkiler Uzmanlık Alanlarında Yaratıcı ve Yenilikçi Bakış Açısı ve Uygulamalar

Yaratıcılık Kalitesi	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Medya Satın Alma	5	*12*	4	*5*	9	*8*
Medya İlişkileri	3	*7*	17	*23*	20	*17*
Dijital İletişim	18	*44*	42	*57*	60	*53*
Etkinlik Yönetimi	14	*34*	40	*55*	54	*47*
Pazarlama İletişimi	13	*32*	48	*66*	61	*53*
Stratejik Planlama	5	*12*	24	*33*	29	*25*
Müşteri İlişkileri	5	*12*	23	*31*	28	*24*
Siyasal İletişim	1	*2*	8	*11*	9	*8*
Kamu İlişkileri	1	*2*	2	*3*	3	*3*
Finansal İletişim	1	*2*	3	*4*	4	*3,5*
Kurumsal İletişim	8	*19*	19	*26*	27	*24*
Kurum İçi İletişim	6	*15*	13	*18*	19	*17*
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	9	*22*	30	*41*	39	*34*
Kriz Yönetimi	2	*5*	7	*9*	9	*8*
Konu/Gündem Yönetimi	2	*5*	18	*25*	20	*17*
İtibar Yönetimi	4	*10*	16	*22*	20	*17*
Görsel İletişim ve Tasarım	16	*39*	27	*37*	45	*39*
İçerik Oluşturma ve Yönetimi	9	*22*	33	*45*	42	*37*
Diğer	-	-	-	-	-	
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler uzmanlık alanlarının hangilerinin yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları içerdiğine dair düşünceleri (Tablo 4.2.7'de) analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler uzmanlık alanlarının hangilerinin yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları içerdiğine dair düşüncelerine tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 498 yanıt verdiği görülmekle birlikte, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler uzmanlık alanları ile ilgili verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir. Buna göre, yaratıcı ve yenilikçi uzmanlık alanlarının *%53 "dijital iletişim"* ile *"pazarlama iletişimi", %47 "etkinlik yönetimi", %39 "görsel iletişim ve tasarım", %37 "içerik oluşturma/içerik yönetimi", %34 "kurumsal sosyal sorumluluk", %25 "stratejik planlama", %24 ise "müşteri ilişkileri"* ile *"kurumsal iletişim"* olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %20'nin altında verdiği yanıtlar ise sırasıyla, %17 ile "medya ilişkileri", "kurum içi iletişim", "itibar yönetimi", %8 ile "medya satın alma", "siyasal iletişim", "kriz yönetimi", %3,5 ile "finansal iletişim" ve %3 ile "kamu ilişkileri"dir.

Uygulayıcılar arasındaki farklara baktığımızda ise, *iş dünyasındaki* katılımcıların *ilk üç alanı sırasıyla; dijital iletişim, görsel iletişim ve tasarımı ile etkinlik yönetimidir. PR şirketlerindeki* katılımcıların ise sırasıyla; *pazarlama iletişimi, dijital iletişim ve etkinlik yönetimini* belirttikleri görülmektedir. Bu bağlamda *dijital iletişim* ve *etkinlik yönetiminin* her iki uygulayıcı grubu açısından da yüksek oranda yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamalarını içerdiğini söyleyebilmekteyiz. Sonuç olarak araştırmaya katılan uygulayıcılar için *en fazla yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları içeren uzmanlık alanları dijital iletişim, pazarlama iletişimi ve etkinlik yönetimidir.*

Tablo 4.2.8. Halkla İlişkiler Sektöründe 'Büyük Fikirler' Eksikliği

Katılım Durumu	**İş Dünyası**		**PR Şirketleri**		**Toplam**	
	n	*%*	n	*%*	n	*%*
Kesinlikle katılıyorum	11	*27*	17	*23*	28	*24,5*
Katılıyorum	6	*15*	27	*37*	33	*29*
Kısmen katılıyorum	21	*51*	20	*28*	41	*36*
Katılmıyorum	3	*7*	9	*12*	12	*10,5*
Kesinlikle katılmıyorum	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler sektörünün "büyük fikirler" eksikliği nedeniyle eleştirilmesine katılıp katılmadıklarıyla ilgili verdikleri yanıtlara baktığımızda, iş dünyasındaki katılımcıların %51'i "kısmen katılıyorum", %27'si "kesinlikle katılıyorum", %15'i "katılıyorum" ve %7'si de "katılmıyorum" yanıtını verdikleri görülmektedir.

PR şirketlerindeki uygulayıcıların ise, %37 ile "katılıyorum", %28 ile "kısmen katılıyorum", %23 ile "kesinlikle katılıyorum" ve %12 ile "katılmıyorum" olarak yanıt verdikleri tespit edilmiştir.

Uygulayıcıların katılıp katılmama durumlarını daha net görebilmek amacıyla "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" yanıtları ile "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" yanıtlarının toplamını aldığımızda, *iş dünyasındaki* katılımcıların *%42'si bu eleştireye katılırken, PR şirketlerindeki* katılımcıların ise *%60'ının* bu eleştireye katılım gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada PR şirketlerinde çalışan uygulamacıların sektördeki yaratıcılık ve yenilikçilik kalitesiyle ilgili değerlendirmelerinde de, iş dünyasındakilere oranla halkla ilişkilerdeki yaratıcılık ve yenilikçilik kalitesini daha yetersiz ve düşük olarak ifade ettikleri gözönüne alındığında, PR şirketlerindeki uygulamacıların bu eleştireye katılım oranlarının yüksek olması doğal karşılanmalıdır.

Sonuç olarak, uygulayıcıların halkla ilişkiler sektörünün "büyük fikirler" eksikliği nedeniyle eleştirilmesine katılım durumlarıyla ilgili verdikleri yanıtları *genel olarak* değerlendirdiğimizde, *%53,5 ile "katılma",* %36 ile "kısmen katılma" ve %10,5 ile "katılmama" olarak belirtildiği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda uygulayıcıların çoğunluğu tarafından halkla ilişkiler sektöründe "büyük fikirler" eksikliği görülmektedir.

Tablo 4.2.9. Halkla İlişkilerde Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Net yaratıcı hedeflerin eksikliği	18	*44*	35	*48*	53	*46*
Zaman yetersizliği	21	*51*	43	*59*	64	*56*
Bütçe yetersizliği	16	*39*	64	*88*	80	*70*
Düzenleyici ortam	4	*10*	21	*29*	25	*22*
Ne olduğu hakkındaki görüş farkı	8	*19*	18	*25*	26	*23*
Ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği	20	*49*	52	*71*	72	*63*
Aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)	18	*44*	48	*66*	66	*58*
Tek düze çalışıyor olmak	19	*46*	30	*41*	49	*43*
Liderin önemli şeyleri görmemesi	18	*44*	24	*33*	42	*37*
Riskten kaçınmacı tutum	24	*58*	40	*55*	64	*56*
Diğer	-	-	1	*1,3*	1	*0,87*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engellerle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu

seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 542 yanıt verdiği görülmekle birlikte, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engellerle ilgili verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir. Buna göre, yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engeller; sırasıyla *%70 ile "bütçe yetersizliği", %63 ile "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", %58 ile "aşırı çalışan personel* (personelin iş yükü fazlalığı)", *%56 ile "zaman yetersizliği"* ve *"riskten kaçınmacı tutum"* olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların %50'nin altında verdiği yanıtlar ise sırasıyla, %46 ile "net yaratıcı hedeflerin eksikliği", %43 ile "tek düze çalışıyor olmak", %37 ile "liderin önemli şeyleri görmemesi", %23 ile "ne olduğu hakkındaki görüş farkı", %22 ile "düzenleyici ortam" ve %0,87 ile "diğer" cevaplarının verildiği görülmektedir. Diğer yanıtında ise *"karar vericilerin PR hakkında fikir yoksunluğu karşısında yeni fikirlerin yarattığı yüksek risk algısı"* ifadesinde bulunulmuştur.

Uygulayıcılar arasındaki farklara baktığımızda ise, *iş dünyasındaki* katılımcıların %50'nin üzerinde verdiği yanıtlar; *%58 ile "riskten kaçınmacı tutum"* ve *%51 ile "zaman yetersizliği"*dir. *PR şirketlerindeki* uygulayıcıların yanıtlarının ise; *%88 ile "bütçe yetersizliği", %71 ile "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", %66 ile "aşırı çalışan personel* (personelin iş yükü fazlalığı)", *%59 ile "zaman yetersizliği"* ve *%55 ile "riskten kaçınmacı tutum"* olduğu görülmektedir. Bu durumda her iki gruptaki uygulayıcılar için *"zaman yetersizliği"* ve *"riskten kaçınmacı tutum"* %50'nin üzerinde cevap verdikleri *ortak engeller* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, "bütçe yetersizliği", "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", "aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)", "zaman yetersizliği" ve "riskten kaçınmacı tutum" uygulayıcıların halkla ilişkiler çalışmalarında yaratıcı ve yenilikçi düşünüp davranmalarını en fazla engelleyen faktörlerdir.

4.3. Halkla İlişkiler Kampanyalarının Yaratıcılık ve Yenilik Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık ve yenilik düzeyleriyle ilgili hem genel kanaatlerini hem de mevcut durumlarını ölçmek amacıyla kampanyaların yaratıcılık kalitesi, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler, işlerindeki yaratıcı süreç, kullandıkları yaratıcı teknikler ve yöntemler sorgulanmıştır.

Tablo 4.3.1.Halkla İlişkiler Kampanyalarının Yaratıcılık Kalitesindeki Artış

Artış Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet, artış var.	6	*15*	10	*14*	16	*14*
Hayır, değişiklik yok.	35	*85*	57	*78*	92	*81*
Hayır, yaratıcılık kalitesi giderek düşüyor.	-	-	6	*8*	6	*5*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Uygulayıcıların halkla ilişkiler kampanyalarına yönelik düşüncelerini ölçümleyebilmek amacıyla, uygulayıcılara halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesiyle ilgili son 12 ay içinde artış hissedip hissetmedikleri sorulmuştur. Sorunun son 12 ay ile sınırlandırılmasının gerekçesi, hem Holmes Report'un ölçeğine göre düzenlenmiş olması hem de hızlı değişimler ve dönüşümler yaşandığı günümüzde, 12 ayın kampanyaların yaratcılık kalitesinde artış ya da azalma için iyi bir süre olduğunun düşünülmesidir. Bu bağlamda soruya verilen yanıtlar Tablo 4.3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.1'e göre, uygulayıcıların *%81'i* halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde *artış olmadığını* düşünmektedir. Artış olduğunu düşünen uygulayıcıların oranı %14 olmakla birlikte, halkla ilişkilerde yaratıcılık kalitesinin giderek düştüğünü düşünenlerin oranı ise %5'tir. Yaratıcılık kalitesinin giderek düştüğünü düşünen katılımcıların ise PR şirketlerinde çalışan uygulayıcılar olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, halkla ilişkilerin üreticileri ve uygulayıcıları açısından kampanyaların yaratıcılık kalitesinde son 12 ay içerisinde herhangi bir değişiklik yoktur.

Yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenlerle ilgili uygulayıcıların düşüncelerini tespit etmek amacıyla, katılımcılara halkla ilişkiler kampanyalarında yaratıcılık ve yeniliği sağlayan unsurların neler olduğu sorulmuş, verdikleri yanıtlar Tablo 4.3.2'de analiz edilmiştir.

Tablo 4.3.2.Yaratıcı ve Yenilikçi Halkla İlişkiler Kampanyalarını Oluşturan Etkenler

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Büyük Hikaye Anlatımı (Great Storytelling)	32	*78*	59	*80*	91	*80*
İçgörü ve Planlama (Insight& Planning)	16	*39*	32	*44*	48	*42*
Duygusal Rezonans (Emotional Resonance)	18	*44*	30	*41*	48	*42*
İçerik Oluşturma (Content Creation)	30	*73*	51	*70*	81	*71*
Amaç (Purpose)	18	*44*	25	*34*	43	*38*
Sonuçlar (Results)	13	*32*	17	*23*	30	*26*
Üçüncü Tarafın Onayı (Third Party Endorsement)	12	*29*	18	*25*	30	*26*
Mizah (Humour)	33	*80*	41	*56*	74	*65*
Viral Uygulama (Viral Execution)	19	*46*	28	*38*	47	*41*
Teknolojik Yenilik (Technological Innovation)	18	*44*	38	*52*	56	*49*
Kitle Kaynak (Crowdsourcing)	13	*32*	23	*31*	36	*31*
Gösteri (Stunt)	14	*34*	31	*42*	45	*39*
Diğer	-	-	2	*3*	2	*1,75*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenlerle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 631 yanıt verdiği görülmekle birlikte, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler ile ilgili verdikleri yanıtlar kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Buna göre yaratıcı ve yenilikçi kampanyaları oluşturan etkenler; sırasıyla %80 ile *"Büyük Hikaye Anlatımı"*, %71 ile *"İçerik Oluşturma"*, %65 ile *"Mizah"*, %49 ile *"Teknolojik Yenilik"*, %42 ile *"İçgörü ve Planlama"* ve *"Duygusal Rezonans"*, %41 ile *"Viral Uygulama"* olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların %40'nın altında verdiği yanıtlar ise sırasıyla, %39 ile "Gösteri", %38 ile "Amaç", %31 ile "Kitle Kaynak", %26 ile "Sonuçlar" ve "Üçüncü Tarafın

Onayı" ve %1,75 ile "Diğer" cevaplarının cevaplarının verildiği görülmektedir. Diğer yanıtında ise *"bütçe"* ifadesi karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bütçe de yaratıcı ve yenilikçi kampanyaları oluşturan etkenler arasında ifade bulmuştur. Bu durum halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önündeki engeller sorusuna verilen %70 oranında "bütçe yetersizliği" yanıtıyla da tutarlılık içindedir.

İş dünyası ve PR şirketlerinin verdikleri yanıtları karşılaştırdığımızda aralarında dikkat çekici bir farklılık tespit edilmemekle birlikte, *PR şirketlerinin "teknolojik yenilik"* ve *"gösteri"* unsurlarına, *iş dünyasındaki* uygulayıcıların ise, *"mizah"* ve *"viral uygulama"*ya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Sonuç olarak, "büyük hikaye anlatımı", "içerik oluşturma", "mizah", "Teknolojik Yenilik", "İçgörü ve Planlama", "Duygusal Rezonans" ve "Viral Uygulama" uygulayıcıların bakış açısıyla yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan önemli etkenlerdir.

Tablo 4.3.3.Yaratıcılığın Mevcut İşteki Önceliği

Öncelik Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Yüksek	21	*51*	29	*40*	50	*44*
Temel	15	*37*	33	*45*	48	*42*
Ortalama	3	*7*	7	*10*	10	*9*
Düşük	1	*2,5*	3	*4*	4	*3,5*
Hiçbir önceliği yok	1	*2,5*	1	*1*	2	*1,5*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, var olan işlerinde yaratıcılığın önemini tespit edebilmek amacıyla, uygulayıcılara yaratıcılığın mevcut işlerinde nasıl bir öncelik gösterdiği sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%44*'ünün *"yüksek"*, *%42'sinin* de *"temel"* düzeyde yaratıcılığın öncelikli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu oranlar, iş dünyasındaki katılımcılar için %51 "yüksek", %37 "temel" düzeyde olmakla birlikte, PR şirketlerindeki katılımcılar için ise %40 "yüksek", %45 ise "temel" düzeydedir. Yaratıcılığın mevcut işlerinde "düşük" ve "hiçbir önceliği olmadığı"nı belirten uygulayıcıların sayısı ise toplam 6 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaratıcılığın iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcıları için *"yüksek"* ve *"temel"* düzeyde önemli olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.3.4. İşteki Yaratıcı Süreç

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	35	*85,5*	65	*89*	100	*87,75*
Hayır	5	*12*	7	*9,5*	12	*10,5*
Fikrim Yok	1	*2,5*	1	*1,5*	2	*1,75*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, mevcut işlerinde ve çalışmalarındaki yaratıcılık düzeyini tespit edebilmek amacıyla, işlerinde yaratıcı bir süreç olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%85"evet"* cevabının verildiği görülmektedir. İşlerinde yaratıcı bir süreç olmadığını belirten sayısı ise toplam 12 kişidir. Bu oranlar, iş dünyasındaki katılımcılar için %85,5 "evet", %12 "hayır" iken, PR şirketlerindeki katılımcılar için ise %89 "evet", %9,5 ise "hayır" olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının *işlerinde yaratıcı bir sürecin olduğunu* söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.3.5. Kullanılan Yaratıcılık Teknikleri

Yaratıcı Teknikler	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
5N-1K	26	*63*	38	*52*	64	*56*
Abartma Teknikleri	2	*5*	4	*5*	6	*5*
Akış Şeması	5	*12*	5	*7*	10	*9*
Altı Şapkalı Düşünme Tekniği	1	*2*	6	*8*	7	*6*
Balık Kılçığı	1	*2*	1	*1,3*	2	*1,75*
Beyin Fırtınası	37	*90*	63	*86*	100	*88*
Beyin Haritası	4	*10*	5	*7*	9	*8*
Birleştirme Tekniği	3	*7*	9	*12*	12	*10*
Çapraz Düşünme Tekniği	16	*39*	17	*23*	33	*29*
Çoklu Oylama	2	*5*	10	*14*	12	*10,5*
Delphi Tekniği	1	*2*	1	*1,3*	2	*1,75*
Hata Ağacı	2	*5*	2	*3*	2	*1,75*
İlişki Diyagramı	5	*12*	4	*5*	9	*8*
Kontrol listeleri	2	*5*	5	*7*	7	*6*
Morfolojik Analiz	1	*2*	3	*4*	4	*3,5*
Nominal Grup Tekniği	1	*2*	1	*1,3*	2	*1,75*
Pareto Analizi	1	*2*	1	*1,3*	2	*1,75*
Hiçbir teknik kullanmıyoruz	1	*2*	2	*3*	3	*2,6*
Fikrim yok	1	*2*	3	*4*	4	*3,5*
Diğer	2	*5*	-	-	2	*1,75*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yaratıcı fikirler oluşturmak için kullandıkları teknikleri tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 292 yanıt verdiği görülmekle birlikte, kullanılan yaratıcılık teknikleriyle ilgili verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Buna göre, en fazla kullanılan yaratıcılık teknikleri; *%88 ile "beyin fırtınası"* ve *%56* ile de *"5N-1K"* olduğu görülmektedir. Katılımcıların düşük oranda verdikleri yanıtlarda ise %29 ile "çapraz düşünme tekniği", %10,5 ile "çoklu oylama", %10 ile "birleştirme tekniği"nin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Diğer yaratıcılık teknikleriyle ilgili katılım sayılarının 2 ile 10 arasında olduğu, 2 katılımcının ise "diğer" şıkkında kullandıklarını ifade ettiği yaratıcılık teknikleri olarak "workshoplar" ve "bireysel ilham" yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Kullanılan teknikler açısından uygulayıcılar arasında dikkat çeken bir farklılık gözükmemekle birlikte, uygulayıcıların daha çok "beyin fırtınası" ve "5N-1K" tekniklerini kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda, *iş yoğunluğu ve zaman yetersizliğinden fazla çeşitlilikte yaratıcılık tekniği kullanamadıklarını* söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.3.6. Kullanılan Yaratıcılık Yöntemleri

Yaratıcı Teknikler	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
SWOT	13	*32*	37	*51*	50	*44*
Risk analizi	9	*22*	22	*30*	31	*27*
Kişisel deneyim	12	*29*	31	*42*	43	*38*
Karşılaştırma analizi	7	*17*	21	*29*	28	*24*
Yaratıcı direktörün/direktörün kararı	6	*15*	11	*27*	17	*15*
Bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma	4	*10*	13	*18*	17	*15*
Oylama	4	*10*	13	*18*	17	*15*
Hiçbir yöntem kullanmıyoruz	1	*2*	5	*7*	6	*5*
Fikrim yok	1	*2*	1	*1,3*	2	*1,75*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yaratıcı fikirleri değerlendirmek için kullandıkları yöntemleri tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 211 yanıt verdiği görülmekle birlikte, kullanılan yaratıcılık teknikleriyle ile ilgili verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Buna göre, en fazla kullanılan yaratıcılık değerlendirme yönteminin; %44 ile "SWOT Analizi" olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu soruya %38 ile "kişisel deneyim", %27 ile "risk analizi", %24 ile "karşılaştıma analizi" ve %15 ile "yaratıcı direktörün/direktörün kararı", "bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma" ve "oylama" yanıtını da verdikleri görülmektedir. Hiçbir yöntem kullanmadıklarını belirtenlerin oranı ise %5'tir.

Kullanılan yöntemler açısından uygulayıcılar arasında dikkat çeken bir farklılık gözükmemekle birlikte, uygulayıcıların daha çok *"SWOT Analizi"* yönteminden ve *"kişisel deneyim"*den yararlandığı görülmektedir.

Tablo 4.3.7.Halkla İlişkiler Aşamalarında Yaratıcılık ve Yenilik

Yaratıcı Teknikler	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Analiz/Araştırma	21	*51*	21	*29*	42	*37*
Kamular (hedef kitle ve paydaşlar)	5	*12*	25	*34*	30	*26*
Amaç ve hedefler	17	*41*	31	*42*	48	*42*
Strateji	27	*66*	66	*90*	93	*81*
Taktikler	24	*58*	60	*82*	84	*74*
Zamanlama	11	*26*	17	*23*	28	*24*
Bütçeleme	11	*26*	23	*32*	34	*30*
Değerlendirme	5	*12*	9	*12*	14	*12*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler çalışmalarının planlamasında kullanılan aşamaların hangilerinde yaratıcılık ve yeniliğin mümkün ve etkili olduğuyla ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının

363 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Buna göre, yaratıcılık ve yeniliğin en fazla mümkün ve etkili olduğu düşünülen aşama; *%81 ile "strateji"* ve *%74 ile "taktikler"* olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu *%42 ile "amaç ve hedefler", %37 ile "analiz/araştırma", %30 ile "bütçeleme", %26 ile " kamular (hedef kitle ve paydaşlar)"* ve *%24 ile "zamanlama"* izlemektedir. En az katılım gösterilen aşama ise, %12 oranla "değerlendirme" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Verilen yanıtların oranları açısından *uygulayıcılar arasında dikkat çeken farklılık*; iş dünyasındaki katılımcılar için yaratıcılık ve yeniliğin en fazla mümkün ve etkili olduğu düşünülen aşamalar sırasıyla "strateji", "taktikler, "analiz/araştırma", "amaç ve hedefler" iken, PR şirketlerindeki uygulayıcılar için ise, "strateji", "taktikler", "amaç ve hedefler", "kamular" olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda *iş dünyasındaki* uygulayıcılar, *analiz/araştırma aşamasında yaratıcılığın daha fazla* etkili ve mümkün olduğunu düşünmektedir.

Sonuç olarak, halkla ilişkiler çalışmalarının planlamasında kullanılan aşamalardan *"strateji"* ve *"taktikler"de* yaratıcılık ve yeniliğin daha fazla oranda mümkün ve etkili olduğu araştırmaya katılan uygulayıcılar açısından ifade edilmektedir.

4.4. Halkla İlişkiler Örgütlerinin Yaratıcılık-Yenilikçilik Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık ve yenilik düzeyleriyle ilgili hem genel kanaatlerini hem de mevcut durumlarını ölçmek amacıyla, halkla ilişkiler örgütlerinin insan kaynağı yapısı ve örgüt iklimine yönelik sorgulama yapılmıştır.

Tablo 4.4.1. Halkla İlişkiler Profesyonelleri İçin Yaratıcı Olmak

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	41	100	69	95	110	96
Hayır	-	-	4	5	4	4
Fikrim Yok	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, bu meslek uygulayıcıları için yaratıcı olmayı önemli bir beceri olarak görüp görmediklerini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara halkla ilişkiler profesyonelleri için yaratıcı olmanın önemli bir beceri olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%96 "evet"* cevabının verildiği görülmektedir. Yaratıcılığın profesyoneller için önemli bir beceri olmadığını belirtenlerin oranı ise %4'tür. Bu bağlamda iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcıları için *yaratıcılığın önemli bir beceri* olarak görüldüğünü söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.2.Uygulayıcıların Yaratıcı Olma Düşüncesi

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	22	54	51	70	73	64
Hayır	3	7	9	12	12	11
Kısmen	16	39	7	10	23	20
Fikrim Yok	-	-	6	8	6	5
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kendileriyle ilgili yaratıcılık düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara yaratıcı olup olmadıkları sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%64'ünün*

"evet" cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı %20 ile "kısmen", %11 ile "hayır" cevapları izlemektedir.

Verilen yanıtların oranları açısından uygulayıcılar arasında dikkat çeken farklılık; *iş dünyasındaki* uygulayıcıların *%54'ü kendilerini yaratıcı, %39'u kısmen yaratıcı* olarak görürken, bu oran *PR şirketlerindeki* uygulayıcılar açısından *%70 yaratıcı* ve *%10 kısmen* şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda PR şirketlerindeki uygulayıcıların kendilerini daha yaratıcı bulduklarını söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.3.Çalışılan Kurumun/Departmanın Yaratıcı Yeteneklerinden Memnuniyet Duyma

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet, memnunum	3	*7*	6	*8*	9	*8*
Evet, kısmen menunum	24	*58*	47	*64*	71	*62*
Hayır , memnun değilim	14	*34*	20	*28*	34	*30*
Fikrim Yok	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, çalıştıkları kurum ve/veya departmanla ilgili yaratıcılık düzeyi hakkındaki görüşlerini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara çalıştıkları kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%62'sinin "evet, kısmen memnunum"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı *%30* ile *"hayır memnun değilim"* ve *%8* ile de *"evet, memnunum"* cevapları izlemektedir.

Verilen yanıtların oranları açısından uygulayıcılar arasında dikkat çeken farklılık; *iş dünyasındaki* uygulayıcıların, PR şirketlerindeki uygulayıcılara kıyasla çalıştıkları departmanın yaratıcılık düzeyinden *daha az memnun oldukları* görülmektedir. Sonuç olarak, uygulayıcıların çalıştıkları kurum ve/veya departmanı yaratıcı buldukları ve bundan memnuniyet duydukları görülmektedir.

Tablo 4.4.4. Çalışılan Kurumun/Departmanın Yaratıcı Yeteneklerinde Artış/Azalma

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet, artış oldu	21	*51*	18	*25*	39	*34*
Evet, azalma oldu	2	*5*	5	*7*	7	*6*
Herhangi bir değişiklik yok	16	*39*	47	*64*	63	*55*
Fikrim Yok	2	*5*	3	*4*	5	*5*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarına, çalıştıkları kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinde artış olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen genel yanıtlara bakıldığında, *%55'inin "herhangi bir değişiklik yok"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı *%34 ile "evet, artış oldu"* , %6 ile "evet, azalma oldu" ve %5 ile de "fikrim yok" cevapları izlemektedir.

Kurumlarının ya da departmanlarının yaratıcı yeteneklerinde *en fazla (%51) artış* olduğunu belirten katılımcıların *iş dünyasındaki* uygulamacılar olduğu görülmektedir. *PR şirketlerindeki* uygulayıcılar için *en fazla oranla (%63)* verilen cevabın, kurumun yaratıcı yeteneklerinde *herhangi bir değişiklik olmadığı* yönündedir. Bu bağlamda iş dünyasındaki iletişim/halkla ilişkiler departmanlarının yaratıcılık kalitesinin giderek arttığını söyleyebilmekteyiz. Ancak buna rağmen, iş dünyasındaki uygulayıcıların departmanlarının yaratıcılık düzeylerinden kısmen memnun oldukları da görülmektedir. Bu doğrultuda hem iş dünyasındaki uygulayıcılar hem de PR şirketlerindeki uygulayıcılar açısından *kurumların /departmanların yaratıcılık düzeyinde istenilen noktaya henüz gelinmediği* ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.4.5. İş Dünyasındaki Uygulayıcıların PR Şirketleriyle Çalışmasında Yaratıcılığın Önemi

Yaratıcılığın Önemi	İş Dünyası	
	n	%
Çok önemlidir	15	*37*
Önemlidir	21	*51*
Kısmen önemlidir	5	*12*
Pek bir önemi yoktur	-	-
Hiç önemli değildir	-	-
TOPLAM	41	*100*

İş dünyasındaki uygulayıcıların bazı hizmet alanlarıyla ilgili PR şirketlerinden danışmanlık aldıkları bilinmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan iş dünyasındaki uygulayıcılara, PR şirketleriyle çalışmalarında yaratıcılığın önemli olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, *%51'inin "önemlidir"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı *%37 ile "çok önemli"* , %12 ile de "kısmen önemli" cevapları izlemektedir. Bu bağlamda iş dünyasındaki uygulayıcılar için PR şirketlerinin yaratıcı olması, danışmanlık hizmeti alınmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.4.6. İş Dünyasındaki Uygulayıcıların PR Şirketlerinin Yaratıcı Yeteneklerinden Memnuniyeti

Katılım Durumu	İş Dünyası	
	n	%
Evet, memnunum	3	*7*
Evet, kısmen menunum	13	*32*
Hayır , memnun değilim	12	*29*
Fikrim Yok	3	*7*
PR ajansıyla çalışmıyoruz	10	*25*
TOPLAM	41	*100*

İş dünyasındaki uygulayıcıların PR şirketlerinin yaratıcılık yetenekleriyle ilgili memnuniyet düzeylerini tespit etmek amacıyla, araştırmaya katılan uygulayıcılara, PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, *%32'sinin "evet, kısmen memnunum"*, *%29'unun ise "hayır, memnun değilim"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı *%25 ile "PR ajansıyla çalışmıyoruz"* yanıtı izlemektedir. PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerinden memnun olanların oranı ise %7 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

bağlamda iş dünyasındaki uygulayıcıların *PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerini düşük buldukları ve pek memnun olmadıkları* görülmektedir.

Tablo 4.4.7. PR Şirketlerinde Müşterilerin Kurumun Yaratıcı Çabasını Değerlendirmesi

Katılım Durumu	PR Şirketleri	
	n	%
Evet	11	*15*
Evet, bir kısmı	52	*71*
Hayır	8	*11*
Fikrim Yok	2	*3*
TOPLAM	73	*100*

PR şirketlerindeki uygulayıcılara, müşterilerinin kurumun yaratıcı çabasıyla ilgili değerlendirme yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, *%71'inin "evet, bir kısmı"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı %15 ile "evet", %11 ile de "hayır" yanıtı izlemektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin hizmet verdiği müşterilerin bir kısmının kurumun yaratıcı çabasıyla ilgili değerlendirmede bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.4.8. PR Şirketlerinde Müşterilerin Kurumun Yaratıcı Çabasını Başarılı Bulması

Katılım Durumu	PR Şirketleri	
	n	%
Evet	11	*19*
Evet, bir kısmı	43	*74*
Hayır	2	*3,5*
Fikrim Yok	2	*3,5*
TOPLAM	58	*100*

PR şirketlerinde müşterilerin kurumun yaratıcı çabasıyla ilgili kısmen ve tamamen değerlendirmede bulunduğunu söyleyen uygulayıcılara, müşterilerin bu yaratıcı çabayı başarılı bulup bulmadığı sorulmuştur. Soruya verilen toplam yanıt sayısı 58 olmakla birlikte "evet" ve "evet, bir kısmı" diyen 5 katılımcının bu soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında ise, yine *%74'ünün "evet, bir kısmı"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı %19 ile "evet", %3,5 ile de "hayır" yanıtı izlemektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin yaratıcı

çabasının müşterilerinin "bir kısmı" tarafından başarılı bulunduğunu söyleyebilmekteyiz. Bu durum, iş dünyasındaki uygulayıcıların PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerini düşük buldukları ve pek memnun olmadıkları görüşleriyle de tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.4.9. PR Şirketlerinde Yaratıcı Direktör Bulunup Bulunmadığı

Katılım Durumu	PR Şirketleri	
	n	%
Evet, var	6	*8*
Hayır, yok	29	*40*
Hayır , ama düşünüyoruz	-	-
Hayır, gerekli değil. Yaratıcılık herkesin işinin bir parçası	38	*52*
TOPLAM	73	*100*

PR şirketlerindeki uygulayıcılara, kurumlarında yaratıcı direktör olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, *%52'sinin "Hayır, gerekli değil. Yaratıcılık herkesin işinin bir parçası"* cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevabı *%40* ile *"hayır"*, %8 ile de "evet, var" yanıtı izlemektedir. Bu bağlamda, uygulayıcıların çoğu yaratıcılığın tek bir kişinin işi olmadığını, herkesin işinin bir parçası olduğunu düşünmekte ve bu nedenle kurumda "yaratıcı direktöre" gerek duymamaktadır.

Tablo 4.4.10. İş Dünyasındaki Uygulayıcılara Göre PR Şirketlerinde Yaratıcı Direktör Bulunma Gerekliliği

Katılım Durumu	İş Dünyası	
	n	%
Evet	41	*100*
Hayır	-	-
Fikrim yok	-	-
TOPLAM	41	*100*

PR şirketlerinde yaratıcı direktör bulunma düşüncesi, çoğu zaman PR şirketlerinden hizmet alan iş dünyasındaki uygulayıcılara da "PR şirketlerinde yaratıcı direktör olmalı mı?" şeklinde sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, *bütün katılımcıların "evet"* cevabını verdiğini görmekteyiz. Bu bağlamda, PR şirketindeki uygulayıcıların çoğu her ne kadar yaratıcılığın tek bir kişinin işi olmadığı, herkesin işinin bir parçası olduğu, bu nedenle kurumda "yaratıcı

direktöre" gerek duymadıklarını düşünseler de, hizmet verdikleri iş dünyasındaki uygular için PR şirketlerinde yaratıcı direktörün olması gereklidir. Böylece, hizmet verilen alanların yaratıcılık kalitesinin de iş dünyasındaki uygulayıcılar için düşük ya da yetersiz olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.11. İş Dünyasındaki Uygulayıcılara Göre PR Şirketlerinin Yaratıcılık Kalitesini Artırması Gereken Alanlar

Katılım Durumu	İş Dünyası	
	n	%
Medya satın alma	4	*10*
Gösteri/Etkinlik yönetimi	21	*51*
Kişisel medya	8	*20*
Dijital medya	17	*41*
Gerçek zamanlı pazarlama	8	*20*
Yaratıcı personel	24	*59*
Medya ilişkileri	17	*41*
Planlama	8	*20*
Hikaye anlatımı	25	*63*
Entegre fikirler	15	*37*
İçerik oluşturma ve içeriği pazarlama	29	*71*
KATILIMCI SAYISI	41	

İş dünyasındaki uygulayıcıların, PR şirketlerinin hizmet verdiği alanlar ve kurumsal yapılarının yaratıcılık kalitesiyle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara, PR şirketlerinin yaratıcılık kalitesini artırması gerekenler alanlar sorulmuştur. Ancak anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 41 uygulayıcının 176 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Soruya verilen yanıtlara bakıldığında, %71 "içerik oluşturma ve içeriği pazarlama", %63 "hikaye anlatımı", %59 "yaratıcı personel" ve %51 "gösteri/etkinlik yönetimi" cevaplarının en fazla oranda verildiği görülmektedir. Bu cevapları "dijital medya (%41)", "medya ilişkileri (%41)", "entegre fikirler (%39)", "kişisel medya (%20)", "gerçek zamanlı pazarlama (%20)" ve "planlama (%20)" yanıtları izlemektedir.

Bu bağlamda iş dünyasındaki uygulayıcılara göre PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerinin düşük olduğu alanların *"içerik oluşturma ve içeriği pazarlama", "hikaye anlatımı", "yaratıcı personel"* ve *"gösteri/etkinlik yönetimi"* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.4.12. İşe Alımlarda Bireylerin Yaratıcılıklarının Değerlendirilmesi

Değerlendirme Yöntemleri	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Özel mülakat soruları	15	*37*	25	*34*	40	*35*
Özel mülakat testleri	10	*25*	2	*3*	12	*10*
Bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı	22	*54*	48	*66*	70	*61*
Bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek	12	*29*	37	*51*	49	*43*
Bireyle ilgili tavsiye almak	5	*12*	11	*15*	16	*14*
Böyle bir değerlendirme yapmıyoruz	5	*12*	10	*14*	15	*13*
Fikrim yok	-	-	5	*7*	5	*4*
Diğer	1	*2,4*	-	-	1	*0,87*
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda iş alımlarda yaratıcılıkla ilgili nasıl bir değerlendirme yapıldığını tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurum/departman işe alımlarda bireylerin yaratıcılıklarını nasıl değerlendirir?" sorusu sorulmuştur. Anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 208 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Tabloya göre, işe alımlarda bireylerin yaratıcılıkları *%61* oranla *"bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı"* ile değerlendirilmektedir. Bunu *%43* ile *"bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek"* ve *%35* ile de *"özel mülakat soruları"* izlemektedir.

"Bireyle ilgili tavsiye almak" ve "özel mülakat testleri"ne verilen yanıtların ise %10 ile %14 düzeylerinde olduğu görülmekle birlikte, diğer yanıtına cevap veren bir kişinin "kreatif metin yazımı"nı da değerlendirme yöntemlerinden biri olarak

gördüğü belirlenmiştir. Katılımcıların %13'ü ise, böyle bir değerlendirme yapmadıklarını söylemektedir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımına baktığımızda; iş dünyasındaki uygulayıcıların sırasıyla %54 "bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı", %37 "özel mülakat soruları", %29 "bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek" cevaplarını verdikleri; PR şirketindeki uygulayıcıların ise, %66 "bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı", %51 "bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek" ve %34 "özel mülakat soruları" yanıtını verdiği görülmektedir. Bu bağlamda her iki gruptaki uygulayıcılar için bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı değerlendirmede en fazla kullanılan yöntem olmakla birlikte, PR şirketleri için bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek, iş dünyasındaki uygulayıcılar için ise özel mülakat soruları ikinci sırada kullanılan değerlendirme yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, halkla ilişkier sektöründe işe alımlarda bireylerin yaratıcılık kalitesi "bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı", "bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek" ve "özel mülakat soruları" ile değerlendirilmektedir.

Tablo 4.4.13. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığa Yatırım Yapılması

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	6	*14*	16	*22*	22	*19*
Hayır	31	*76*	54	*74*	85	*75*
Fikrim yok	4	*10*	3	*4*	7	*6*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcılığa yeterince yatırım yapılma durumuyla ilgili görüşlerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcılığa yeterince yatırım yapıldığını düşünüyor musunuz?" sorusu sorulmuştur.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, *%75 "hayır"* cevabının verildiği görülmektedir. Bu cevabı %19 ile "evet", %6 ile de "fikrim yok" cevapları

izlemektedir. Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımlarında dikkat çekici bir farklılık gözükmemekle birlikte, halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda *yaratıcılığa yatırım yapılmadığı* ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.4.14. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığı Desteklemek İçin Yapılanlar

Yaratıcılığı Desteklemek İçin Yapılanlar	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Beyin fırtınası aktiviteleri yapılıyor	21	*51*	33	*45*	54	*47*
Danışmanlık alınıyor	6	*15*	7	*10*	13	*11*
Kolaylaştırma eğitimi alınıyor	-	-	-	-	-	-
Yaratıcı teknikler eğitimi alınıyor	5	*12*	2	*3*	7	*6*
Örnek olay kullanımı yapılıyor	3	*7*	16	*22*	19	*17*
İş rotasyonu uygulanıyor	3	*7*	8	*11*	11	*10*
İzleyici/hedef kitle bakış açısı alınıyor	6	*15*	25	*34*	31	*27*
Hiçbir şey yapılmıyor	13	*32*	7	*10*	20	*17*
Fikrim yok	-	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcılığı desteklemek için yapılanlarla ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcılığı desteklemek için ne/neler yapılıyor?" sorusu sorulmuştur. Anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 155 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, en fazla katılım gören ifadenin *%47 ile "beyin fırtınası aktiviteleri"* olduğu görülmektedir. Bunu *%27 ile "izleyici/hedef kitle bakış açısı alınması"*, %17 ile "örnek olay kullanımı yapılması", %11 ile " danışmanlık alınması", %10 ile " iş rotasyonu uygulanması" ve %6 ile de "yaratıcı teknikler eğitimi alınması" yanıtları izlemektedir. Kurumda/departmanda yaratıcılığı desteklemek için "hiçbirşey yapılmadığını" belirtenlerin oranı ise %17'dir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımlarında dikkat çekici bir farklılık gözükmemekle birlikte, *PR şirketlerinin "izleyici/hedef kitle bakış açısı"* ve *"örnek olay kullanımı"* ile ilgili yanıtlarının iş dünyasındakilere oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, uygulayıcılar tarafından verilen yanıtların katılım oranlarının düşük olması (%50'nin altında) dolayısıyla, halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda yaratıcılığı desteklemek için özel bir yöntem ya da çabanın fazla gösterilmediği, iş rutinin gereklerinden biri olarak "beyin fırtınası aktiviteleri" ile "izleyici/hedef kitle bakış açısının" alındığını söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.15. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Fikirlerin Maddi Anlamda Desteklenmesi İçin Yapılması İstenenler

Fikirlerin Maddi Anlamda Desteklenmesi İçin Yapılması İstenenler	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması	19	*46*	49	*67*	65	*57*
Paket halinde sunulan fikirlere ödeme yapılması	11	*27*	22	*30*	33	*27*
Kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması	6	*15*	27	*37*	33	*27*
Fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması	5	*12*	34	*47*	39	*34*
Diğer	-	-	-	-	-	-
KATILIMCI SAYISI	41		73		114	

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcı fikirlerin maddi anlamda destelenmesi için yapılması istenenlerle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcı fikirlerin maddi anlamda desteklenmesi için neler yapılmasını tercih edersiniz?" sorusu sorulmuştur. Anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 170 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, en fazla katılım gören ifadenin *%57* ile *"yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma*

saatlerine ödeme yapılması" olduğu görülmektedir. Bunu *%34* ile *"fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması", %27* ile de *"paket halinde sunulan fikirlere ödeme yapılması"* ve *"kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması"* yanıtları izlemektedir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımlarında baktığımızda; PR şirketlerinin "kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması" ve "fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması" ile ilgili yanıtlarının iş dünyasındakilere oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda yaratıcılığın maddi anlamda desteklenmesi için uygulayıcıların yapılmasını en çok istediği şey *"yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması"*dır.

Tablo 4.4.16. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığın Ödüllendirilmesi

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	10	*24*	14	*19*	24	*21*
Hayır	31	*76*	54	*74*	85	*75*
Fikrim Yok		-	5	*7*	5	*4*
TOPLAM	41	*100*	73	*100*	114	*100*

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcı fikirlerin maddi anlamda destelenmesi için yapılması istenenlerle ilgili düşüncelerinin mevcut işlerinde/ortamlarındaki düzeyini belirleyebilmek amacıyla, uygulayıcılara "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcılığın yeterince ödüllendirdiğini düşünüyor musunuz? sorusu sorulmuştur.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, en fazla katılım gören ifadenin *%75 ile "hayır"* olduğu görülmektedir. "Evet" yanıtını verenlerin oranı ise, %21 düzeyindedir. Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımları birbirine yakın olmakla birlikte, genel olarak halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda *yaratıcılığın ödüllendirilmediğini* söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.16.1. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcılığın Nasıl Ödüllendirildiği

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kurum içi ödüllendirme	6	*60*	9	*64*	15	*62,5*
Finansal teşvikler	4	*40*	6	*43*	10	*42*
Promosyon fırsatları	1	*10*	6	*43*	7	*29*
Yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak	5	*50*	11	*79*	16	*66*
Diğer	1	*10*	-	-	1	*4*
KATILIMCI SAYISI	*10*		*14*		*24*	

Çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcılığın ödüllendirildiğini söyleyen katılımcılara, bunun nasıl gerçekleştiği sorulmuştur. Anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 24 uygulayıcının 49 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, *%66 "yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak"* ve *%62,5 "kurum içi ödüllendirme"* cevaplarının verildiği görülmektedir. Bunu *%42 ile "finansal teşvikler", %29 ile de "promosyon fırsatları"* izlemektedir. Diğer şıkkına cevap veren 1 katılımcının ise, "dönemsel inovasyon yarışmaları" ifadesinde bulunduğu belirlenmiştir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımları birbirine yakın olmakla birlikte, *PR şirketlerindeki* uygulayıcıların *"promosyon fırsatları"ndan* daha çok yararlandığı görülmektedir. Sonuç olarak, halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda yaratıcılığın *%21 oranında ödüllendirildiğini*, bunun da *"yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak"* ve *"kurum içi ödüllendirme"* şeklinde olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 4.4.17. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Personel Kalitesi

Katılım Durumu	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Çok düşük/zayıf	2	5	-	-	2	2
Yetersiz	11	27	22	30	33	29
Sıradan	19	46	24	33	43	38
İyi	9	22	27	37	36	31
Çok iyi	-	-	-	-	-	
TOPLAM	41	100	73	100	114	100

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcı personel kalitesiyle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara, "Sahibi olduğunuz/çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcı yaratıcı personel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?" sorusu sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, *%38 "sıradan"* cevabının daha fazla verildiği görülmektedir. Bu cevabı *%31 ile "iyi", %29 ile "yetersiz"* ve %2 ile de "çok düşük/zayıf" yanıtları izlemektedir. Yaratıcı personel kalitesiyle ilgili "çok iyi" yanıtının verilmediği görülmektedir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımları birbirine yakın olmakla birlikte, *iş dünyasındaki* uygulayıcıların yaratıcı personel kalitesi *daha fazla "sıradan"* ve *"yetersiz"* gördükleri, *PR şirketlerinde* ise yaratıcı personel kalitesinin iş dünyasındaki oranla daha "*iyi*" olarak betimlendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde yaratıcı personel kalitesi iyi iken, departmanlarda yaratıcı personel kalitesi sıradan ve yetersizdir.

Bu durum, uygulayıcıların çalıştıkları kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıkları sorusuna verdikleri yanıtla da örtüşmektedir. Bu yanıta göre, iş dünyasındaki uygulayıcılar çalıştıkları departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun değildir. Dolayısıyla çalıştıkları kurumda yaratıcı personel kalitesini de yetersiz olarak görmektedir.

Tablo 4.4.18. Çalışılan Kurumda/Departmanda Yaratıcı Yeteneklerin Geliştirilmesi İçin Yapılması İstenenler

Yapılması İstenenler	İş Dünyası		PR Şirketleri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Daha fazla zaman	21	51	38	52	59	52
Yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi	16	39	35	48	51	45
Daha fazla risk alma becerisi	12	29	22	30	34	30
Müşterileri eğitmek	-	-	28	38	28	24
Daha fazla bütçe	16	39	42	57	58	51
İçgörü kullanımını geliştirmek	11	27	26	36	37	32
Daha fazla dış uyaranlar	7	17	17	23	24	21
Yaratıcı olmak için daha fazla ödül	13	32	37	51	50	44
Yaratıcı direktör kiralama	6	15	18	25	24	21
Daha net müşteri briefleri	-	-	25	34	25	22
Daha fazla eğitim	12	29	43	59	55	48
Daha farklı ve nitelikli işgücü	9	22	39	53	48	42
Diğer	-		-		-	-
KATILIMCI SAYISI	41		73		100	

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için yapılmasını istedikleri şeylerle ilgili düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla uygulayıcılara, "Sahibi olduğunuz/ çalıştığınız kurumda/departmanda yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için neler yapılmasını istersiniz?" sorusu sorulmuştur. Anket formunda yer alan soru, gerçekçi veriler elde edebilmek için çoklu seçim ve açık uçlu olarak ayarlanmıştır. Bu bağlamda ankete katılan toplam 114 uygulayıcının 493 yanıt verdiği görülmekle birlikte, verdikleri yanıtların oranları kişi sayısına göre belirlenmiştir.

Soruya verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında, *%52 "daha fazla zaman", %51 "daha fazla bütçe", %48 "daha fazla eğitim"* cevaplarının ağırlıklı olarak verildiği görülmektedir. Bu cevapları *%45* ile *"yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi", %44* ile *"yaratıcı olmak için daha fazla ödül", %42 ile "daha farklı ve nitelikli işgücü"* yanıtları izlemektedir. Diğer yanıtların ise, %32'nin altında olduğu görülmektedir.

Bu oranların uygulayıcılar arasındaki dağılımlarına baktığımızda; PR şirketlerindeki uygulayıcıların iş dünyasındakilere kıyasla %59 ile "daha fazla eğitim", %57 ile "daha fazla bütçe", %52 ile "daha fazla zaman" ve %51 ile "yaratıcı

olmak için daha fazla ödül" cevaplarına daha büyük bir oranla katıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda özellikle *PR şirketlerinde*, kurumun yaratıcı yeteneklerinin geliştirilmesi için *daha fazla eğitim, bütçe, zaman* ve *ödül* uygulayıcılar tarafından gerekli görülmektedir.

Tablo 4.4.19. Çalışılan Kurumun/Departmanın Tanımlanmasına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcılar	Tanımlar	% Kesinlikle Katılıyorum	% Katılıyorum	% Kısmen	%Katılmıyorum	% Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İş Dünyası	Fikirleri destekler	25	21	46	8		2,38	0,97
	Çalışanına özgürlük verir	22	9	56	9	4	2,65	1,07
	Tartışmaları teşvik eder	8	12	54	21	5	3,00	0,93
	Güven verir ve açıklık vardır	17	37	25	17	4	2,54	1,10
	Fikirler için zaman ayırır	13	22	43	17	4	2,78	1,04
	Şakacılığa izin verir	8	25	42	21	4	2,88	0,99
	Risk almayı destekler	4	12,5	42	37,5	4	3,25	0,90
PR Şirketleri	Fikirleri destekler	28	51	19	2		1,94	0,75
	Çalışanına özgürlük verir	14	65	13	6	2	2,16	0,81
	Tartışmaları teşvik eder	13	54	25	6	2	2,30	0,84
	Güven verir ve açıklık vardır	19	55	17	6	3	2,21	0,94
	Fikirler için zaman ayırır	11	41	43	3	2	2,43	0,80
	Şakacılığa izin verir	13	54	27	3	3	2,30	0,85
	Risk almayı destekler	8	38	41	8	5	2,63	0,92
Genel Ortalama	Fikirleri destekler	26,5	36	32,5	5	-	2,16	1,72
	Çalışanına özgürlük verir	18	37	34,5	7,5	2	2,40	0,94
	Tartışmaları teşvik eder	10,5	33	39,5	13,5	2,5	2,65	0,88
	Güven verir ve açıklık vardır	18	46	21	15,5	3,5	2,37	1,02
	Fikirler için zaman ayırır	12	31,5	43	10	3	2,60	0,92
	Şakacılığa izin verir	10,5	39,5	34,5	12	3,5	2,59	0,92
	Risk almayı destekler	6	25,25	41,5	22,75	4,5	2,94	0,91

Araştırmaya katılan uygulayıcıların, çalıştıkları kurumu veya departmanı nasıl tanımladıklarıyla ilgili yaratıcı örgüt kültüründe bulunan ifadelere ilişkin Tablo 4.4.19'da yer alan görüşlerini değerlendirdiğimizde, uygulayıcıların her bir görüşle ilgili farklı katılım durumlarını işaretledikleri görülmektedir.

Sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde;

- *Çalışılan kurumun/departmanın fikirleri desteklemesi* ile ilgili görüşe %36 "katılıyorum", %32,5 "kısmen", %26,5 "kesinlikle katılıyorum" ve %5 "katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%62,5* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%79), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%46)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinde fikirlerin daha çok desteklendiği ortaya çıkmaktadır.
- *Çalışılan kurumun/departmanın çalışanına özgürlük vermesi* ile ilgili görüşe %37 "katılıyorum", %34,5 "kısmen", %18 "kesinlikle katılıyorum", %7,5 "katılmıyorum" ve %2 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *% 55* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%79), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%31)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinde çalışanlara daha çok özgürlük verildiği ortaya çıkmaktadır.
- *Çalışılan kurumun/departmanın tartışmaları teşvik etmesi* ile ilgili görüşe %33 "katılıyorum", %39,5 "kısmen", %10,5 "kesinlikle katılıyorum", %13,5 "katılmıyorum" ve %2,5 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%43,5* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%67), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%20)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinde tartışmaların daha çok teşvik edildiği ortaya çıkmaktadır.
- *Çalışılan kurumun/departmanın güven vermesi ve açık olması* ile ilgili görüşe %46 "katılıyorum", %21 "kısmen", %18 "kesinlikle katılıyorum", %15,5 "katılmıyorum" ve %3,5 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%64* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%74), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%54)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin çalışanlarına daha çok güven verdiği ortaya çıkmaktadır.
- *Çalışılan kurumun/departmanın fikirler için zaman ayırması* ile ilgili görüşe %43 "kısmen", %31,5 "katılıyorum", %12 "kesinlikle katılıyorum", %10 "katılmıyorum" ve %3 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%43,5* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel

katılma düzeyinin *(%52), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%35)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin fikirler için biraz daha fazla zaman ayırdığı ortaya çıkmaktadır.

- *Çalışılan kurumun/departmanın şakacılığa izin vermesi* ile ilgili görüşe %39,5 "katılıyorum", %34,5 "kısmen", %10,5 "kesinlikle katılıyorum", %12 "katılmıyorum" ve %3,5 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%50* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%67), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%33)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin şakacılığa daha fazla izin verdiği ortaya çıkmaktadır.
- *Çalışılan kurumun/departmanın risk almayı desteklemesi* ile ilgili görüşe %41,5 "kısmen", %25,25 "katılıyorum", %22,75 "katılmıyorum", %6 "kesinlikle katılıyorum" ve %4,5 "kesinlikle katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Bu ifadeye *genel katılma* durumu *%31,25* olmakla birlikte, *PR şirketlerinin* genel katılma düzeyinin *(%46), iş dünyasındaki* uygulayıcılara *(%16,5)* oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda PR şirketlerinin risk almayı biraz daha fazla desteklediği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan uygulayıcıların çalıştıkları kurum veya departmanla ilgili tanımlamalarını genel olarak değerlendirdiğimizde, çalışılan kurum/departmanın *%62,5 ile "fikirleri desteklediği", %64 ile "güven verdiği ve açıklık olduğu", %55 ile "çalışanına özgürlük tanıdığı", %50 ile "şakacılığa izin verdiği", %43,5 ile "tartışmaları teşvik ettiği"* ve *"fikirler için zaman ayırdığı", %31,5 ile de "risk almayı desteklediği"* ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının verdikleri yanıtları değerlendirdiğimizde, PR şirketlerinin örgüt yapısının yaratıcılık için anlam taşıyan daha çok özellik barındırdığı görülmekle birlikte, genel olarak halkla ilişkiler sektöründeki örgüt yapısının yaratıcılığın gelişmesi açısından kısmen yeterli olduğu düşünülmektedir. Kurumlarda ya da departmanlarda fikirlerin desteklenmesi, çalışanlara özgürlük tanınması, açıklık olması ve kurumun çalışanına güven vermesi yaratıcılık ve yeniliğin işlevsel hale gelmesinde önemlidir. Ancak yaratıcılık ve yenilik için örgüt yapısındaki *en önemli unsur risk almaktır.* Risk almak, değişimleri

yaratmak için farklı olmak, alışılmışın dışında düşünüp davranmak için önemlidir. Halkla ilişkiler sektöründeki kurumların/departmanların *risk alma özelliklerinin çok düşük olması, yaratıcı örgüt kültürünün tam anlamıyla gelişmediğini* göstermektedir. Bu durum uygulayıcıların yaratıcılık ve yeniliğin önündeki engellerin neler olduğuyla ilgili soruya verdikleri %56 "riskten kaçınmacı tutum" cevabı, ve kurumlarda yaratıcı yeteneklerin gelişmesi için yapılması istenenlere %30 "risk alma becerisi" yanıtıyla da tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.4.20. Çalışılan Kurumun/Departmanın Tanımlanmasına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştıkları kurumu/departmanı tanımlamalarına yönelik farklı ifadelerle ilgili ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçmek, dolayısıyla ölçeğin güvenirlilik değerini belirleyebilmek amacıyla güvenilirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anketteki ölçeğin de güvenilirlik değeri oldukça yüksek çıkmıştır (PR Şirketleri Cronbach's α =0.92, İş dünyası Cronbach's α =0.98).

Her bir ifadenin güvenilirliği ile ilgili analiz sonuçları ise aşağıda verilmektedir.

	İş Dünyası			**PR Şirketleri**		
Tanımlar	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Fikirleri destekler	2,37	,942	,919	1,93	,733	,915
Çalışanına özgürlük verir	2,66	1,063	,904	2,18	,805	,914
Tartışmaları teşvik eder	3,05	,921	,912	2,29	,841	,914
Güven verir ve açıklık vardır	2,56	1,119	,904	2,21	,927	,907
Fikirler için zaman ayırır	2,78	1,037	,904	2,44	,799	,912
Şakacılığa izin verir	2,93	,985	,920	2,34	,901	,917
Risk almayı destekler	3,24	,916	,907	2,62	,907	,912

5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Halkla ilişkilerin değişen paradigması doğrultusunda, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında halkla ilişkiler sektörünün ne ölçüde yaratıcı ve yenilikçi olduğunu betimlemeye çalışan araştırmada, Türkiye'deki uygulayıcıların yaratıcılık ve yenilik algıları, kullanım alanları ve düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarını temsilen kurumlara dışarıdan hizmet veren profesyonel halkla ilişkiler danışmanlık şirketleri (PR şirketleri) ile iş dünyasında kurumsallaşmış şirketlerin iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve uygulayıcılar örneklem olarak belirlenmiştir. Bu kişiler, TÜHİD ve İDA üyeleri ile araştırmacının çevresinde bulunan halkla ilişkiler sektör temsilcileridir. Bu kişilerle gerçekleştirilen çevrimiçi anket ile elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda Türkiye'deki halkla ilişkiler sektör uygulayıcılarının önemli bir bölümüyle gerçekleştiği düşünülen araştırmada, uygulayıcıların çoğunun 20 ile 40 yaş aralığında, 1-15 yıllık iş deneyimine sahip olduğu ve kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum halkla ilişkiler sektöründeki sirkülasyonu ve mesleğin daha çok kadınlar tarafından uygulandığını göstermektedir. Ayrıca sektör uygulayıcılarının eğitim durumlarının lisans ve lisansüstü düzeyde olduğu, daha çok iletişim eğitimi aldıkları da görülmektedir. Bu durum, iş dünyası ve PR şirketlerinde mesleki eğitime önem verildiğini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılan meslek uygulayıcılarının daha çok İstanbul'da çalışan, departman çalışanı, yönetici ve departman müdürü/sorumlusu olduğu, uzmanlık alanlarının ise ağırlıklı olarak kurumsal iletişim, müşteri ilişkileri, medya ilişkileri, stratejik planlama ve pazarlama iletişiminden oluştuğu görülmektedir.

Uygulayıcıların çoğunun İstanbul'da olması, Susar'a (2003:s.53) göre, İstanbul'un bu sektör için gerekli alt yapı olanaklarına sahip bir kent olmasından

kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinin bağlantılı veya birlikte çalıştığı diğer yan dalların merkezi İstanbul'dadır. Aynı zamanda kurumsallaşmış büyük şirketlerin iletişim/halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanlarının ve genel merkezlerinin de İstanbul'da olduğu görülmektedir. Bu nedenle İstanbul dışındaki kentlerde daha fazla sayıda halkla ilişkiler/iletişim uygulayıcılarının var olmaması doğaldır. Dolayısıyla araştırmaya katılan uygulayıcıların %83'ünün İstanbul'da yaşaması, bu araştırma sonuçlarının Türkiye'deki sektörün mevcut durumuna ilişkin geçerli bir veri sunacağını göstermektedir.

Halkla ilişkiler yönetiminin toplumsal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve siyasal anlamda yaşanan değişimler karşısında, bu değişimleri örgütün amaçlarıyla uyumlaştırarak paydaş ve kamu perspektifinden yönetmesini ve değişimlere aracılık etmesini vurgulayan stratejik halkla ilişkiler anlayışı içerisinde, tüm bu işlevlerin gerçekleştirilmesi yaratıcı ve yenilikçi bakış açısıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda meslek uygulayıcılarının da yaratıcılık ve yeniliği nasıl algıladıkları ve bunu halkla ilişkiler yönetimi içerisinde nasıl değerlendirdikleri, stratejik halkla ilişkiler işlevinin pratikteki durumunu betimlemesi açısından önem taşımaktadır.

Bu açıdan araştırmaya katılan uygulayıcıların yaratıcılığı daha çok, "*daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi"* olarak süreç ve sonuç odaklı betimledikleri, yeniliği ise, *"toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması"* şeklinde sonuç odaklı betimledikleri görülmektedir. Yenilikle ilgili bu betimlemenin daha çok iş dünyasındaki uygulayıcılar tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş dünyasındaki uygulayıcıların yeniliğin merkezinde bulunan yaratıcılık olgusuyla ilgili herhangi bir farkındalıklarının olmadığı, yaratıcılıkla yenilik arasındaki bağlantıyı kuramadıkları görülmektedir. PR şirketlerinin ise, "yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi" olarak tanımlanan yenilik fikrine ikinci sırada katılım göstermeleri, yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantıyı kurabildiklerini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili düşüncelerine ilişkin elde edilen bulgularda, uygulayıcıların en fazla katılım gösterdiği tanım, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı, özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar"* olarak karşımıza çıkmıştır. Yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki rolüne ilişkin vurgu yapan bu ifadenin uygulayıcıların büyük bir çoğunluğu tarafından kesinlikle kabul görmesi, halkla ilişkiler alanında özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmenin önemini ve bunun da yaratıcılıkla mümkün olduğunu betimlemektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yaratıcılıkla ilgili yüksek katılım gösterdikleri diğer tanımlar ise, halkla ilişkilerde yaratıcılığın, "özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağladığı" ve "birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engellediği" yönündeki ifadelerdir. Bu ifadeler de, yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki rolünü vurgulamaktadır.

Uygulayıcıların halkla ilişkilerde yeniliğin önemi ve rolüyle ilgili düşüncelerinde, halkla ilişkilerde yenilikçiliğin, "toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağladığı" ve "yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağladığı" görüşlerine yüksek oranda katılım gösterilmiştir. Bu ifadeler, halkla ilişkilerin ekonomik ve toplumsal rolüne vurgu yaparken dinamik ve süreç odaklı olmasını betimlemektedir. Böylece halkla ilişkiler kamu perspektifinden bir yenilikçilikle, yaratıcı fikirleri kullanarak hem ekonomiye hem de topluma fayda sağlayan bir mekanizmaya dönüşmektedir. Dolayısıyla çalışmanın kuramsal varsayımlarını oluşturan bu ifadelerin uygulayıcılar tarafından da kabul gördüğü söylenebilmektedir.

Uygulayıcıların halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliği birlikte ele alan ifadelere ilişkin görüşlere katılım ise en fazla oranla, *"halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar"* ifadesinde karşımıza çıkmaktadır. Bu görüş çalışmanın temel kuramsal varsayımlardan bir diğerini oluşturmaktadır. Çalışmanın çıkış noktası ve temel varsayımı, hızlı ve

sürekli değişimlerin yaşandığı günümüzde, bu değişimler karşısında örgütlerin meşruiyetlerini sağlayabilmeleri için sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmeleridir. Weber'in meşruiyet teorisinde de değinildiği üzere, örgütlerin meşruiyetlerini sağlayabilmeleri için değişimi yönetebilmeleri gerekmektedir. Bunun için de halkla ilişkiler uzmanları gibi karizmatik liderlere ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda halkla ilişkiler de, çoklu paydaş ve kamu beklentilerinin analiz edilmesi, onların ihtiyaçlarının karşılanması, sürekli gelişen yeni teknolojilere uyum sağlanması, enformasyon bolluğu içindeki paydaşların dikkatinin çekilmesi vb. görevleri gerçekleştirme noktasında stratejik yönetimin bir işlevi olarak yaratıcı ve yenilikçi olmak durumundadır. Sonuç olarak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu görüşe yüksek katılım göstermesi, araştırmanın temel varsayımı olan bu ifadenin üreticiler ve uygulayıcılar açısından da (teoride-düşünsel temelde) kabul gördüğünü ve varsayımın geçerli olduğunu göstermektedir.

Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikle ilgili uygulayıcıların yüksek katılım gösterdikleri diğer tanımlar ise sırasıyla, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin, "sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağladığı", "halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağladığı", "halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağladığı", "örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer aldığı", "halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşıdığı" ve "halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunduğu"dur. Bu ifadelere de uygulayıcılar tarafından %50'nin üzerinde katılım gösterilmesi, çalışmanın temel kuramsal varsayımlarının geçerli olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili düşüncelerine ilişkin elde edilen verilerde, "halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu ve çoğu uygulayıcı tarafından da önemsendiği", ancak "halkla ilişkiler kampanyalarının birbirine benzer olduğu" ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, "halkla ilişkilerde yaratıcılığın reklamcılık kadar görünür olmadığı", "halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktiklerin üst yönetim tarafından kısmen,

müşteriler tarafından da tamamıyla desteklendiği" ve uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktiklerin "kısmen" daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak, "daha çok" da uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yaratıcılık ve yenilik halkla ilişkiler sektörü ve uygulayıcıları için ne kadar önemli ve önemsenir olursa olsun, gerektiği gibi uygulanmadığı, desteklenmediği veya öykünmeci (taklitçi) bir anlayışla gerçekleştirildiği için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir ve dolayısıyla halkla ilişkiler yaratıcılık yönünden reklamcılığın gerisinde kalmaktadır.

Araştırmada ayrıca, halkla ilişkilerde yenilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kâr odaklı bir yaklaşım sergilendiği de ifade bulmuştur. Ancak uygulayıcılar tarafından, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliği, "halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır" şeklindeki görüşe katılımın da yüksek olması, her iki veri arasında anlamlı bir okumaya yapmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, "halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunduğu için, bunu önemsemeyen ve benimsemeyen uygulamalarda daha çok kâr odaklı bir yaklaşım görülmektedir" diyebiliriz. Sonuç olarak uygulayıcıların bu ifadelere verdikleri yanıtlar, araştırmanın temel problemini de doğrulaması açısından da önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık düzeyini karşılaştırmalı bir şekilde betimleyebilmek amacıyla, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, iletişim sektöründe hizmet veren reklam, halkla ilişkiler, dijital medya ve entegre iletişim ajanslarının genel olarak yaratıcılık kaliteleriyle ilgili düşüncelerine ilişkin görüşleri de sorgulanmıştır. Buna göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğu, reklamcılık ve dijital medya hizmeti veren ajansları daha fazla yaratıcı olarak görmektedir. Halkla ilişkiler ajanslarının yaratıcılık düzeyi ise, orta seviyede olmakla birlikte, PR ajanslarında çalışan uygulayıcıların çoğunun kendi ajanslarını yaratıcılık konusunda yetersiz gördükleri ortaya çıkmıştır. Bu da, sektör çalışanlarının yaratıcılık konusunda öz eleştiri yapmalarıyla, halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık düzeyi hakkında gerçekçi bir veri olarak değerlendirilmektedir.

Ajanslarla karşılaştırmanın dışında, halkla ilişkiler sektörünün genel yaratıcılık ve yenilik kalitesinin de hangi düzeyde olduğu uygulayıcılara sorulmuştur. Bu bağlamda uygulayıcıların çoğu için halkla ilişkilerdeki yaratıcılık kalitesi "sıradan", yenilik kalitesi ise "yetersiz" olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, "yaratıcılık ve yenilik halkla ilişkiler sektörü ve uygulayıcıları için ne kadar önemli ve önemsenir olursa olsun, gerektiği gibi uygulanmadığı, desteklenmediği veya taklitçi bir anlayışla gerçekleştirildiği için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir ve dolayısıyla halkla ilişkiler yaratıcılık yönünden reklamcılığın gerisinde kalmaktadır" görüşüyle de örtüşmektedir.

Araştırmada, uzmanlık alanları ile yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi sorgulayabilmek amacıyla, uygulayıcılara uzmanlık alanlarından hangilerinin yaratıcı ve yenilikçi bakış açısını içerdiği sorulmuştur. Buna göre, en fazla yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları içeren uzmanlık alanları, dijital iletişim, pazarlama iletişimi ve etkinlik yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda değişen ve sürekli gelişen yeni iletişim teknolojilerinin yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara imkân verdiği, dolayısıyla uygulayıcılar tarafından da bu durumun önemsendiği görülmektedir.

Araştırmada, halkla ilişkiler sektöründeki yaratıcılık sorunu, uygulayıcıların "halkla ilişkiler sektörünün 'büyük fikirler' eksikliği nedeniyle eleştirilmesi" görüşüne katılım durumlarıyla da sorgulanmıştır. Bu bağlamda uygulayıcıların çoğunluğu tarafından halkla ilişkiler sektöründe "büyük fikirler" eksikliği görülmektedir. Bu eksikliğe sebep olabilecek yaratıcılık ve yeniliğin önündeki engeller sorulduğunda ise, uygulayıcıların çoğu için "bütçe yetersizliği", "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", "aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)", "zaman yetersizliği" ve "riskten kaçınmacı tutum" uygulayıcıların halkla ilişkiler çalışmalarında yaratıcı ve yenilikçi düşünüp davranmalarını en fazla engelleyen faktörlerdir.

Araştırma kapsamında, halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık ve yenilik düzeyleriyle ilgili hem genel kanaatlerini hem de mevcut durumlarını ölçmek amacıyla kampanyaların yaratıcılık kalitesi, yaratıcı

ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler, işlerindeki yaratıcı süreç, kullandıkları yaratıcı teknikler ve yöntemler sorgulanmıştır.

Uygulayıcıların halkla ilişkiler kampanyalarına yönelik düşüncelerini ölçümleyebilmek amacıyla, uygulayıcılara halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesiyle ilgili son 12 ay içinde artış hissedip hissetmediği sorulmuştur. Sorunun son 12 ay ile sınırlandırılmasının gerekçesi, hem Holmes Report'un ölçeğine göre düzenlenmiş olması hem de hızlı değişimler ve dönüşümler yaşandığı günümüzde, 12 ayın kampanyaların yaratıcılık kalitesinde artış ya da azalma için iyi bir süre olduğunun düşünülmesidir. Bu bağlamda soruya verilen yanıtlarda, halkla ilişkilerin üreticileri ve uygulayıcıları açısından kampanyaların yaratıcılık kalitesinde son 12 ay içerisinde herhangi bir değişiklik yoktur. Bu da halkla ilişkiler sektöründeki yaratıcılığın gelişmediğini, sektörün bu açıdan durağan olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, uygulayıcıların yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenlerle ilgili düşünceleri de tespit edilmiştir. Bu bağlamda, "büyük hikaye anlatımı", "içerik oluşturma", "mizah", "teknolojik yenilik", "içgörü ve planlama", "duygusal rezonans" ve "viral uygulama" uygulayıcıların bakış açısıyla yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan öncelikli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum halkla ilişkilerin görünen yüzü olarak bilinen kampanyaların başarısında etkili olan yaratıcı ve yenilikçi unsurları betimlemesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada ayrıca, yaratıcılığın iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcıları için "yüksek" ve "temel" düzeyde önemli olduğu ve işlerinde yaratıcı bir sürecin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İşlerinde yüksek ve temel düzeyde önemli olan yaratıcılığın fikir düzeyinde geliştirilebilmesi için kullanılan teknikler sorulduğunda, uygulayıcıların daha çok "beyin fırtınası" ve "5N-1K" tekniklerini kullandıkları, yaratıcı fikirleri değerlendirmek için de daha çok "SWOT Analizi" yönteminden ve "kişisel deneyim"den yararlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, uygulayıcıların sektördeki yaratıcılığın önündeki engeller olarak da ifade ettikleri, "iş yoğunluğu" ve

"zaman yetersizliği"nden dolayı farklı ve çeşitli yaratıcı teknik ve yöntemleri kullanamadıkları söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan uygulayıcılara, stratejik halkla ilişkiler planlamasında kullanılan aşamaların hangilerinde yaratıcılık ve yeniliğin mümkün ve etkili olduğuyla ilgili düşünceleri de sorulmuş, bu aşamalardan "strateji" ve "taktikler"de yaratıcılık ve yeniliğin daha fazla oranda mümkün ve etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda stratejik halkla ilişkiler planlanması içerisinde yer alan araştırma-analiz, amaç ve hedefler, kamular, zamanlama, bütçeleme, değerlendirme gibi aşamaların uygulayıcılar tarafından çok fazla yaratıcı ve yenilikçi çabalar içermediği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan iletişim/halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık ve yenilik düzeyleriyle ilgili hem genel kanaatlerini hem de mevcut durumlarını ölçmek amacıyla, halkla ilişkiler örgütlerinin insan kaynağı yapısı ve örgüt iklimine yönelik sorgulama yapılmıştır. Bu bağlamda uygulayıcılara öncelikle, meslek uygulayıcıları için yaratıcı olmayı önemli bir beceri olarak görüp görmedikleri, ardından kendilerini yaratıcı olarak görüp görmedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan uygulayıcıların çoğu, yaratıcılığın sektör profesyonelleri için önemli bir beceri olduğunu düşünmekle birlikte, yine uygulayıcıların çoğu kendilerini yaratıcı olarak da görmektedir. Bu durum uygulayıcıların bireysel beceri ve yeterlilik düzeyi olarak yaratıcılığı önemsediklerini göstermektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, çalıştıkları kurum ve/veya departmanla ilgili yaratıcılık düzeyi hakkındaki görüşlerini tespit edebilmek amacıyla çalıştıkları kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıklarıyla ilgili soruya, uygulayıcıların çoğu "çalıştıkları kurum ve/veya departmanı yaratıcı buldukları ve bundan memnuniyet duydukları" şeklinde görüş bildirmiştir. Bu bağlamda sektörün yaratıcılık kalitesini sıradan bulan uygulayıcıların kendi çalıştıkları kurumu veya departmanı yaratıcılık konusunda yeterli gördükleri, böylece sektördeki yaratıcılık sorununun diğer kurum ve uygulayıcılardan kaynaklandığı söylenebilmektedir. Ancak uygulayıcılara çalıştıkları kurum veya departmanın yaratıcı yeteneklerinde artış ya da azalma durumu sorulduğunda, çoğu uygulayıcının

herhangi bir değişikliğin olmadığını ifade etmesi, kurumlarının yaratıcılık yeteneklerinden memnuniyet duyulsa da, uygulayıcılar açısından kurumların /departmanların yaratıcılık düzeyinde istenilen noktaya henüz gelinmediğini ortaya çıkarmaktadır.

İş dünyasındaki uygulayıcıların bazı hizmet alanlarıyla ilgili PR şirketlerinden danışmanlık aldıkları bilinmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan iş dünyasındaki uygulayıcılara, PR şirketleriyle çalışmalarında yaratıcılığın önemli olup olmadığı ve PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıkları da sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki uygulayıcılar için PR şirketlerinin yaratıcı olması, danışmanlık hizmeti alınmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmasına rağmen, araştırmaya katılan iş dünyasındaki uygulayıcılar, PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerini düşük bulmakta ve memnun olmadıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla PR şirket çalışanları her ne kadar kurumlarını ve kendilerini yaratıcı olarak betimleseler de, müşterileri olarak kabul edilen iş dünyasındaki uygulayıcılar için beklenilen yaratıcılık düzeyinde olmadıkları görülmektedir.

PR şirketlerindeki uygulayıcılara, müşterilerinin kurumun yaratıcı çabasıyla ilgili değerlendirme yapıp yapmadıkları, değerlendirme yapıldığını söyleyen uygulayıcılara ise müşterilerin bu yaratıcı çabalarını başarılı bulup bulmadıkları sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, PR şirketlerinin hizmet verdiği müşterilerin bir kısmının kurumun yaratıcı çabasıyla ilgili değerlendirmede bulunduğu, yine bir kısmının bu çabayı başarılı bulduğu görülmektedir. Bu durum, iş dünyasındaki uygulayıcıların PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerini düşük buldukları ve pek memnun olmadıkları görüşleriyle de tutarlılık göstermektedir.

Uygulayıcılara, PR şirketlerinde yaratıcı direktör bulunmasıyla ilgili de sorgulama yapılmıştır. PR şirketlerindeki uygulayıcılara, kurumlarında yaratıcı direktör olup olmadığı, iş dünyasındaki uygulayıcılara da, PR şirketlerinde yaratıcı direktör bulunma gerekliliği sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, PR şirketlerindeki uygulayıcıların çoğu yaratıcılığın tek bir kişinin işi olmadığını, herkesin işinin bir parçası olduğunu düşünmekte ve bu nedenle

kurumda "yaratıcı direktöre" gerek duymamaktadır. İş dünyasındaki uygulayıcılar ise, bunun gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda, PR şirketindeki uygulayıcıların çoğu her ne kadar yaratıcılığın tek bir kişinin işi olmadığı, herkesin işinin bir parçası olduğu, bu nedenle kurumda "yaratıcı direktöre" gerek duymadıklarını düşünseler de, hizmet verdikleri iş dünyasındaki uygulayıcılar için PR şirketlerinde yaratıcı direktörün olması gerekmektedir. Böylece, PR şirketlerinde hizmet verilen alanların yaratıcılık kalitesinin de iş dünyasındaki uygulayıcılar için düşük ya da yetersiz olduğunu, yaratıcılıkla ilgili profesyonel desteğe ihtiyaçları olduğunu söyleyebilmekteyiz. Ayrıca, iş dünyasındaki uygulayıcılara, PR şirketlerinin yaratıcılık kalitesini artırması gerekenler alanlarla ilgili düşünceleri sorulduğunda, PR şirketlerinin yaratıcı yeteneklerinin düşük olduğu alanların "içerik oluşturma ve içeriği pazarlama", "hikaye anlatımı", "yaratıcı personel" ve "gösteri/etkinlik yönetimi" olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Araştırmada, halkla ilişkiler sektöründe işe alımlarda bireylerin yaratıcılık kalitesinin "bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı", "bireyin daha önceki çalışmalarının değerlendirilmesi" ve "özel mülakat soruları" ile değerlendirildiği belirlenmiştir. Bu bağlamda bireyin yaratıcılığını ölçmek amacıyla özel bir teknik (Torrance'in yaratıcılık ölçeği gibi) kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, uygulayıcıların çoğu için çalıştıkları kurumda veya departmanda yaratıcılığa yatırım yapılmadığı da belirlenmiştir. Yaratıcılığa yatırım yapıldığını ifade eden çok az sayıdaki uygulamacı için bu yatırımlar, iş rutininin gereklerinden biri olarak "beyin fırtınası aktiviteleri" ile "izleyici/hedef kitle bakış açısının" alınması şeklindedir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde ve departmanlarda yaratıcılığı desteklemek için özel bir yöntem ya da çabanın fazla gösterilmediğini söyleyebilmekteyiz.

Çalıştıkları kurumda ya da departmanda yaratıcılığın desteklenmediğini düşünen halkla ilişkiler uygulayıcıları, yaratıcı fikirlerinin maddi anlamda destelenmesi için en çok "yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması"nı, "fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması"nı, "paket halinde sunulan fikirlere ödeme yapılması"nı ve "kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması"nı istemektedir. Uygulayıcıların yaratıcı fikirleri için

maddi destek talepleri, yaratıcılık konusundaki motivasyonun artırılmasını, böylece niteliksel ve niceliksel olarak daha fazla sayıda yaratıcı işlerin ortaya çıkmasını sağlayabileceği gibi, yaratıcı fikirlerin lisanslanması ile etik ihlallerinin azalmasını ve tüm bunların etkisiyle halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesinin artırılmasını da sağlayabilir.

Yaratıcılıklarının maddi anlamda desteklenmesini talep eden uygulayıcılara, çalıştıkları kurumda yaratıcılığın ödüllendirilme durumu ve ne şekilde ödüllendirildiği de sorulmuştur. Genel olarak halkla ilişkiler sektöründe hizmet veren şirketlerde (PR şirketleri) ve departmanlarda yaratıcılığın ödüllendirilmediği ortaya çıkmıştır. Kurum tarafından ödüllendirildiğini düşünen uygulayıcılar ise, bunu "yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak" ve "kurum içi ödüllendirme" şeklinde açıklamaktadır.

Çalışılan kurumda veya departmanda uygulayıcıların yaratıcı personel kalitesi ile ilgili düşünceleri ise, PR şirketlerinde "iyi" olarak değerlendirilirken, departmanlarda "sıradan" ve "yetersiz" olarak görülmektedir. Bu durum, uygulayıcıların çalıştıkları kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun olup olmadıkları sorusuna verdikleri yanıtla da örtüşmektedir. Bu yanıta göre, iş dünyasındaki uygulayıcılar çalıştıkları departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun değildir. Dolayısıyla çalıştıkları kurumda yaratıcı personel kalitesini de yetersiz olarak görmektedir. Ancak PR şirketlerinde, hizmet verilen alanların ve uzmanlık alanlarının da çeşitliliği bakımından daha fazla yaratıcı personelin bulunduğu söylenebilmektedir.

Uygulayıcılar, ayrıca çalıştıkları kurumda yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için "daha fazla zaman", "daha fazla bütçe", "daha fazla eğitim", "yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi", "yaratıcı olmak için daha fazla ödül" ve "daha farklı ve nitelikli işgücü" olmasını istemektedir. Bu durum uygulayıcıların, yaratıcılığın önündeki engeller ile ilgili verdikleri "bütçe yetersizliği ve "zaman yetersizliği" yanıtlarıyla da örtüşmektedir. Bu bağlamda uygulayıcıların daha yaratıcı olmaları için çalışılan kurum hem zaman, hem maddi hem de bilgi açısından çalışanlara rahatlık sağlamalıdır.

Araştırmada son olarak, uygulayıcıların çalıştıkları kurum veya departmanla ilgili yaratıcılık ve yenilik düzeyini ortaya koymak amacıyla, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde bulunan özellikleri kendi kurumlarını dikkate alarak değerlendirmeleri istenmiştir. Uygulayıcıların çoğunun katılım gösterdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, çalışılan kurumun/departmanın "fikirleri desteklediği", "güven verdiği ve açıklık olduğu" ve "çalışanına özgürlük tanıdığı" tespit edilmiştir. Bu sonuçlarda, PR şirketlerinin örgüt yapısının yaratıcılık için anlam taşıyan daha çok özellik barındırdığı görülmekle birlikte, genel olarak halkla ilişkiler sektöründeki örgüt yapısının yaratıcılığın gelişmesi açısından "kısmen" yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kurumlarda ya da departmanlarda fikirlerin desteklenmesi, çalışanlara özgürlük tanınması, açıklık olması ve kurumun çalışanına güven vermesi yaratıcılık ve yeniliğin işlevsel hale gelmesinde önemlidir. Ancak yaratıcılık ve yenilik için örgüt yapısındaki en önemli unsur risk almaktır. Risk almak, değişimleri yaratmak için farklı olmak, alışılmışın dışında düşünüp davranmak için önemlidir. Halkla ilişkiler sektöründeki kurumların/departmanların *risk alma özelliklerinin çok düşük olması, yaratıcı örgüt kültürünün tam anlamıyla gelişmediğini* göstermektedir. Bu durum uygulayıcıların yaratıcılık ve yeniliğin önündeki engellerin neler olduğuyla ilgili soruya verdikleri "riskten kaçınmacı tutum" cevabı, ve kurumlarda yaratıcı yeteneklerin gelişmesi için yapılması istenenlere "risk alma becerisi" yanıtıyla da tutarlılık göstermektedir.

6. CREATIVITY IN PUBLIC RELATIONS GLOBAL STUDY- 2015 ARAŞTIRMASI İLE BULGULARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılığın durumunu küresel ölçekten betimleyebilmek amacıyla halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliği Türkiye ölçeğinde ortaya koyan araştırma ile küresel ölçekte, 35 ülkeden 500 meslek uygulayıcısıyla (PR ve iş dünyası) Holmes Report tarafından gerçekleştirilen "Creativity in Public Relations Global Study 2015" araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır. Analiz kapsamında, her iki araştırmada yer alan ortak sorular analiz edilmiştir.

Holmes Report'da yer alan ilk soru, iş dünyasındaki uygulayıcıların PR ajansıyla çalışması ya da çalışmaya karar vermesinde yaratıcılığın ne kadar önemli olduğudur. Bu bağlamda küresel ölçekteki uygulayıcıların %45'i "çok önemli", %33'ü "önemli", %22'si ise "kısmen önemli" olduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %51'inin "önemlidir" cevabını verdiği görülmüştür. Bu cevabı %37 ile "çok önemli" , %12 ile de "kısmen önemli" cevapları izlemiştir. Bu bağlamda küresel ölçekteki uygulayıcıların Türkiye'deki uygulayıcılara göre, PR ajanslarıyla çalışmalarında yaratıcılığa çok daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

İş dünyasındaki uygulayıcıların, çalıştıkları PR ajansları varsa, yaratıcı yeteneklerinden memnuniyet duyma durumlarına ilişkin verilen yanıtlara bakıldığında, küresel ölçekteki uygulayıcıların çoğunun (%49) "evet, kısmen", %29'unun ise "hayır, memnun değilim" yanıtını verdikleri görülmüştür. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %32'sinin "evet, kısmen", %29'unun ise "hayır, memnun değilim" cevabını verdiği görülmüştür. Bu cevabı %25 ile "PR ajansıyla çalışmıyoruz" yanıtı izlemiştir. Bu bağlamda her iki gruptaki uygulayıcıların cevapları birbirine yakın olmakla birlikte, küresel ölçekteki uygulayıcıların PR ajanslarıyla daha fazla çalıştıkları, bu nedenle PR ajanslarının yaratıcı yeteneklerinden daha fazla oranla "kısmen" memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

12 ay öncesi ile karşılaştırıldığında kurumun yaratıcı fikirlerinde artış ya da azalma olma durumuna ilişkin küresel ölçekteki uygulayıcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında, %73'ünün "evet" cevabını verdiği görüşmüştür. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %55'inin "herhangi bir değişiklik yok", %34'ünün ise "evet, artış oldu" cevabını verdiği görülmüştür. Bu bağlamda küresel ölçekteki halkla ilişkiler kuruluşlarının yaratıcılık konusunda kendilerini geliştirdikleri ve daha fazla yaratıcı fikir ürettikleri, buna karşın Türkiye'deki kuruluşların yaratıcı fikirlerinde ve yaratıcılık düzeylerinde herhangi bir gelişme olmadığı belirlenmiştir. Bu durum Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık düzeyinin durağan olduğunu göstermektedir.

Farklı türdeki ajansların yaratıcılık kalitesine ilişkin değerlendirmeyle ilgili soruya, küresel ölçekteki uygulayıcıların verdikleri yanıtlar sırasıyla "reklam ajansı", "dijital ajans", "halkla ilişkiler ajansı", "deneyim ajansı (entegre iletişim ajansı)", "içerik ajansı" ve "medya ajansı" şeklindedir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, sırasıyla "reklam ajansı", "dijital ajans", "deneyim ajansı (entegre iletişim ajansı)", "halkla ilişkiler ajansı" ve "medya ajansı" cevabının verildiği görülmüştür (İçerik ajansı Türkiye'deki ölçekte yer almadığı için değerlendirilmemiştir). Bu bağlamda, halkla ilişkiler ajansının küresel ölçekteki uygulayıcılar için 3. sırada, Türkiye'deki uygulayıcılar için 4. sırada yaratıcı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum, Türkiye'deki halkla ilişkiler ajanslarının yaratıcılık kalitelerinin hem Türkiye'deki diğer ajanslardan hem de küresel ölçekteki halkla ilişkiler ajanslarından düşük olduğunu göstermektedir.

Halkla ilişkiler firmalarının yaratıcılık kalitesini artırması gereken alanlarla ilgili soruya ilişkin verilen yanıtlara bakıldığında, küresel ölçekteki uygulayıcıların bu alanları sırasıyla "içerik oluşturma ve pazarlama", "entegre fikirler", "içgörü/planlama", "hikaye anlatımı", "yaratıcı personel kalitesi", "gerçek zamanlı pazarlama", "gösteri/deneyim", "kişisel medya" ve "medya satın alma" olarak ifade ettikleri görülmektedir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, "içerik oluşturma ve içeriği pazarlama", "hikaye anlatımı", "yaratıcı personel" ve "gösteri/etkinlik yönetimi" cevaplarının en fazla oranda verildiği görülmektedir. Bu bağlamda, her iki gruptaki uygulayıcılar için "içerik oluşturma ve pazarlama" ilk

sırada geliştirilmesi gereken alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Cevaplardaki farklılıklar ise, küresel ölçekteki uygulayıcıların "entegre fikirler", "içgörü/planlama", "gerçek zamanlı pazarlama" gibi öncelik verdiği alanların Türkiye'deki uygulayıcılar tarafından öncelikli geliştirilmesi gereken alanlar olarak görülmemiş olmasıdır. Bu durum Türkiye'deki uygulayıcıların bu alanlarla ilgili bilgi sahibi olmadığı ya da bu alanlarda yaratıcılıkla ilgili sorun görmediklerini betimleyebilmektedir.

PR ajanslarında çalışanlara, müşterilerin yaratıcı çabaları değerlendirme durumları sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların çoğunun (%70) "evet" yanıtını verdiği, Türkiye'deki uygulayıcıların ise, %71'inin "evet, bir kısmı" cevabını verdiği görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki PR ajanslarından hizmet alan müşterilerin sadece bir kısmının ajansların yaratıcılık çabalarıyla ilgili değerlendirmede bulundukları ortaya çıkmaktadır.

PR ajanslarında çalışanlara, müşterilerin yaratıcı çabalarını nasıl buldukları sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların %44'ü "yüksek", %26'sı "ortalama" ve %19'u "temel" düzeyde olduğu yanıtını vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %74'ünün "ortalama", %19 ile "yüksek", %3,5 "düşük" cevabını verdiği görülmüştür. Bu bağlamda, küresel ölçekteki PR ajanslarının yaratıcılık kalitelerinin Türkiye'deki ajanslara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Uygulayıcılara yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi için nelere ödeme yapılmasını istedikleri sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların çoğu "paket halinde sunulan fikirlere" ve "yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine" ödeme yapılmasını belirtmiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, "yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması", "fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması" yanıtlarının daha fazla oranla verildiği görülmektedir. Bu bağlamda, "yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması" her iki grupta yer alan uygulayıcılar için ortak bir beklenti olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulayıcılara kurumlarındaki yaratıcı personel kalitesini nasıl buldukları sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların %54'ü "iyi", %25'i "sıradan" ve 14'ü "ilham verici" olarak değerlendirmiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %38 "sıradan", %31 "iyi", %29 oranla "yetersiz" cevabının verildiği görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki yaratıcı personel kalitesinin küresel ölçekteki yaratıcı personel kalitesinden oldukça düşük olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

Uygulayıcılara yaratıcılığın mevcut işlerinde nasıl bir öncelik gösterdiği sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların %44'ü "yüksek", %43'ü ise "temel" cevabını vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %44'ünün "yüksek", %42'sinin de "temel" düzey cevaplarını verdiği görülmektedir. Bu bağlamda her iki grupta yer alan uygulayıcılar tarafından verilen cevapların birbirine çok yakın olduğu, dolayısıyla genel anlamda halkla ilişkiler sektöründe yapılan mevcut işlerde yaratıcılığın yüksek bir öncelik taşıdığı söylenebilmektedir.

Uygulayıcılara halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesini nasıl tanımladıkları sorulduğunda, küresel ölçekteki PR ajans uygulayıcılarının %44'ü "iyi", iş dünyasındaki uygulayıcıların %60'ı "sıradan" olarak yanıt vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, iş dünyasındaki uygulayıcıların %53'ü "sıradan", PR şirketlerindeki uygulayıcıların %48'i "sıradan" olarak değerlendirmiştir. Bu durum Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesinin küresel ölçekteki değerlendirmelere bakarak "sıradan" olarak algılandığını göstermektedir.

Uygulayıcılara son 12 ay içinde, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde artış hissedip hissetmedikleri sorulduğunda, küresel ölçekteki PR ajans uygulayıcılarının %62'si, iş dünyasındaki uygulayıcıların ise %56'sı "evet" yanıtını vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, %81'i halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde "artış olmadığını" ifade etmiştir. Bu durum Türkiye'deki kampanyaların yaratıcılıkla geliştirilmediğini, sıradan-tek düze gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Uygulayıcılara halkla ilişkilerde yaratıcılığın önündeki engeller sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların sırasıyla "bütçe yetersizliği", "riskten kaçınmacı tutum", "zamansızlık", "net yaratıcı hedeflerin eksikliği", "ne olduğu hakkındaki görüş farkı" yanıtını verdikleri belirlenmiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, "bütçe yetersizliği", "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", "aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)" ile "zaman yetersizliği" ve "riskten kaçınmacı tutum" yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda, "bütçe yetersizliği" her iki gruptaki uygulayıcılar için ilk sıradaki engel olarak belirtilmiş olmakla birlikte, küresel ölçekteki uygulayıcılar için "riskten kaçınmacı tutum", Türkiye'deki uygulayıcılara göre daha önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'deki uygulayıcılar için de, "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği" ile "personelin iş yükü fazlalığı", küresel ölçekteki uygulayıcılara göre daha önemli bir engeldir.

Uygulayıcılara kurumlarında yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için neler yapılmasını istedikleri sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların sırasıyla "içgörü kullanımını geliştirmek", "daha fazla risk alma becerisi", "müşterilerin eğitilmesi", "daha fazla bütçe", "daha net müşteri brifleri" yanıtını verdikleri görülmüştür. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, "daha fazla zaman", "daha fazla bütçe", "daha fazla eğitim", "yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi", "yaratıcı olmak için daha fazla ödül" ile "daha farklı ve nitelikli işgücü" cevaplarının verildiği görülmüştür. Bu bağlamda Türkiye'deki uygulayıcılar için "zaman ve bütçe", küresel ölçekteki uygulayıcılar için ise "içgörü kullanımı" ve "daha fazla risk alma" yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için öncelikli yapılması gerekenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe iş sirkülasyonunun fazla olduğunu dolayısıyla da çalışanların zaman sıkıntısı yaşadıklarını, ve sektörün yaratıcı fikir ve uygulamalar için yeterli bütçe ayırmadığını göstermektedir. Risk alma becerisi ise, hem küresel hem Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörü açısından kurumlarda yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi konusunda (en fazla oranla) ortak bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulayıcılara yaratıcı halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcılar sırasıyla "büyük hikaye anlatımı",

"içgörü ve planlama", "duygusal rezonans", "içerik oluşturma", "amaçlar" ve "sonuçlar" yanıtını vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, sırasıyla "büyük hikaye anlatımı", "içerik oluşturma", "mizah", "teknolojik yenilik", "içgörü ve planlama", "duygusal rezonans" ve "viral uygulama" cevaplarının verildiği görülmüştür. Bu bağlamda her iki gruptaki uygulayıcılar için büyük hikaye anlatımı, yaratıcı halkla ilişkiler kampanyalarının en önemli unsurudur. Verilen cevaplardaki farklılıklar ise, mizah, teknolojik yenilik ve viral uygulamada karşımıza çıkmıştır. Türkiye'deki uygulayıcıların ifade ettiği bu üç unsur küresel uygulayıcılar tarafından yaratıcı kampanyalar için önemli bir etken olarak görülmemektedir.

Uygulayıcılara yaratıcı fikirleri değerlendirirken hangi yöntemleri kullandıkları sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların sırasıyla "kişisel deneyim", "bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma", "Hiçbir yöntem kullanmıyoruz" ve "SWOT" yanıtını verdikleri belirlenmiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise, sırasıyla "SWOT", "kişisel deneyim", "risk analizi", "karşılaştırma analizi", "yaratıcı direktörün/direktörün kararı", "bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma" ve "oylama" cevaplarının verildiği görülmüştür. Bu bağlamda uygulayıcılar arasındaki en temel farklılık küresel ölçekteki uygulayıcıların SWOT'a son sıralarda yer verirken, Türkiye'deki uygulayıcıların ilk değerlendirme yönteminin SWOT olduğudur. Ayrıca Türkiye'deki uygulayıcıların "risk analizi", "karşılaştırma analizi" gibi tekniklere de yer vererek, değerlendirmede daha fazla teknik kullandıkları da tespit edilmiştir.

Uygulayıcılara işe alımlarda bireylerin yaratıcılıklarının nasıl değerlendirildiği sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların sırasıyla "bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek", "bireyle ilgili tavsiye almak", "herhangi bir metot kullanmamak" ve "özel mülakat soruları" yanıtını verdikleri görülmüştür. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise sırasıyla, "bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı", "bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek" ve "özel mülakat soruları" cevaplarının verildiği görülmüştür. Bu bağlamda verilen yanıtlar birbirine yakın olmakla birlikte, Türkiye'deki uygulayıcılar için "bireyin

görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı"nın işe alımlardaki yaratıcılığın değerlendirilmesinde daha önemli olduğu görülmektedir.

Uygulayıcılara, çalıştıkları kurumda yaratıcılığın nasıl ödüllendirildiği sorulduğunda, küresel ölçekteki uygulayıcıların sırasıyla "yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak", "ödüllendirmenin olmadığı", "kurum içi ödüllendirme", "promosyon fırsatları" ve "finansal teşvikler" yanıtını vermiştir. Türkiye'deki uygulayıcıların yanıtlarına bakıldığında ise sırasıyla, "yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak", "kurum içi ödüllendirme", "finansal teşvikler", "promosyon fırsatları" cevaplarının verildiği görülmüştür. Bu bağlamda her iki gruptaki uygulayıcılar tarafından verilen yanıtların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilik durumunu ortaya koymaya çalışan araştırma ile küresel ölçekte uygulanan Creativity in PR araştırmasının bulgularının yaratıcılığa verilen önem ve yaratıcılık kalitesi açısından anlamlı farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Araştırma bulguları karşılaştırıldığında, küresel ölçekteki uygulayıcıların Türkiye'deki uygulayıcılara göre, PR ajanslarıyla çalışmalarında yaratıcılığa çok daha fazla önem verdikleri, küresel ölçekteki PR kuruluşlarının yaratıcılık konusunda kendilerini geliştirdikleri ve daha fazla yaratıcı fikir ürettikleri, buna karşın Türkiye'deki kuruluşların yaratıcı fikirlerinde ve yaratıcılık düzeylerinde herhangi bir gelişme olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, Türkiye'deki yaratıcı personel kalitesinin küresel ölçekteki yaratıcı personel kalitesinden oldukça düşük olduğu, aynı zamanda Türkiye'deki halkla ilişkiler ajanslarının yaratıcılık kalitelerinin de hem Türkiye'deki diğer ajanslardan hem de küresel ölçekteki halkla ilişkiler ajanslarından düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kampanyalar açısından değerlendirildiğinde ise, Türkiye'deki kampanyaların yaratıcılık kalitesinde artışın olmadığı, dolayısıyla sıradan-tek düze kampanyaların gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu durum Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesinin küresel ölçekteki değerlendirmelere bakarak "sıradan" olarak algılandığını göstermekte, dolayısıyla Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesiyle ilgili sorunun olduğunu betimlemektedir.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz süreç, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan yoğun değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir süreçtir. Küresel ölçekte bireylerden, kurumlardan ve toplumlardan yeni bakış açıları, yeni ve farklı ürün ve hizmetler ile değişik yaklaşımlar talep eden bu süreçte, örgütler için çevresel koşulları tanımlayan değişkenler üzerinde farklılaşmalar yaşanmış ve değişime uyum sağlamak zorunda olan örgütler, esneklik, yaratıcılık, yenilikçilik, stratejik düşünme ve davranma gibi konularda yeni yönetim anlayış ve uygulamaları geliştirmek durumunda kalmıştır.

Örgütlerin çevresel koşullarında yaşanan bu değişim, örgütsel meşruiyeti sağlama noktasında, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen paydaşlarla olan ilişkilerinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket edilmesini, paydaş beklentilerinin dikkate alınmasını, paydaş beklentileriyle örgütsel amaçlar arasında denge kurulmasını gerektirmiştir.

Stratejik halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla kurulması gereken bu denge, paydaşların örgüte yönelik tutum ve algılarını etkilemekte, örgütün meşruiyet zemininde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü paydaşların örgütleri güvenilir olarak algılamaları, örgütün sosyal değerine ve itibarına bağlı olmakla birlikte, bu olumlu algı örgütlerin faaliyetlerinin onaylanmasını sağlamakta ve örgütler için meşruiyet ortamı yaratmaktadır. Meşruiyet, örgütlerin mevcut sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve anlayışlarına uygun hareket etmesi, bu konudaki beklentileri etkili bir biçimde karşılaması olarak ifade edilmektedir (Depphouse ve Carter, 2005: s.330).

Örgütler meşruiyetlerini koruma noktasında halkla ilişkilerin gücünden yararlanmaktadır. Weber'in meşruiyet kavramı halkla ilişkilerin örgütsel açıdan amacını anlamaya dönük bir kavramdır. Halkla ilişkiler, örgütsel meşruiyetin varlığını sürdürebilmesi için yeterli dışsal desteği edinme ve sürdürmenin bir aracı olarak yorumlanabilmektedir. Aynı zamanda Weber'in meşruiyetin araçlarından biri olarak gördüğü karizmatik otorite ise, halkla ilişkilerin toplumsal kurumların yeniden inşasına yardımcı olduğuna vurgu yapmaktadır (Becerikli, 2008: s. 85-89). Bu durum

halkla ilişkilerin örgütsel ve toplumsal değişimin itici gücü olduğunu nitelemekle birlikte halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliğine de ışık tutmaktadır.

Halkla ilişkilerdeki paradigma değişikliği, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlama ve böylece örgütü çevresiyle uyumlu kılmada halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkiler yönetimine doğru evrilmesini ifade etmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler, örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve böylece örgütsel önceliklerle toplumsal sorumluluk davranışı arasındaki dengenin kurulmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler, yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel değişimler karşısında örgütsel meşruiyeti sağlamak amacıyla tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarma, paydaşları ikna etme, paydaşlarla karşılıklı anlayış geliştirme, paydaşlarla çatışmaları çözme, paydaşlarla ilişki kurma, örgüt için iyi bir itibar oluşturma, dış çevreyi yansıtma, kamunun değerlerini dikkate alma ve bu değerlere uyumlu olma gibi amaçları içermektedir (Steyn,2010). Stratejik halkla ilişkilerin daha çok kamu ya da toplum yararına hizmet eden bu amaçları, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanan "yenilik" kavramına da vurgu yapmaktadır. Bu sebepledir ki, günümüz stratejik halkla ilişkiler anlayışında yaratıcılık ve yenilik önemlidir.

Stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık, toplumdaki değişen standartların, değerlerin ve bakış açılarının analiz edilmesinde, örgütün standartlarının ve değerlerinin bu doğrultuda oluşturulmasında ya da uyumlaştırılmasında, örgütün yeniliklerinin paydaş, kamu ve toplum tarafından benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasında, var olan kavramlar ve olaylar arasında yeni, bilinmeyen, daha önce düşünülmemiş ilişkiler kurarak yeni ve özgün fikirler, stratejiler ve politikalar üretmek, bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştirmektir.

Stratejik halkla ilişkilerde yenilik(çilik) ise, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikir ve stratejilerin toplumsal ve ekonomik fayda temelinde değer taşıması ve uygulanmasıdır. Bu bağlamda stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik(çilik), günümüzdeki değişimi ve dönüşümü kamu perspektifinden iyi yönetmek için

örgütlerle kamular ve toplum arasındaki dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Ancak bu durumun ya da önemin ne halkla ilişkilerle ilgili alanyazında ne de halkla ilişkiler uygulamalarında çok fazla ön plana çıkmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada örgütsel ve toplumsal değişim perspektifinde stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda değişimin doğası, örgütsel ve toplumsal değişimi ortaya çıkaran faktörlerin analiz edilmesi ve değişen örgütsel yönetim anlayışlarında yaratıcılık ve yeniliğin rolü ve bu rolü işlevsel hale getiren faktörler belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle değişen halkla ilişkiler yönetiminin özellikleri ortaya konulmuş, bu özellikler çerçevesinde kuramsal açıdan getirilen açıklamalarla stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolü betimlenmeye çalışılmıştır.

Kuramsal açıklamalarda, stratejik halkla ilişkiler yönetimin örgütlerin meşruiyetlerinin sağlanmasında değişimi yöneten ve kamuları ikna eden bir işlevinin olduğu Weber'in Meşruiyet Teorisi'nde yer alan karizmatik otorite tipi çerçevesinde açıklanmıştır. Buna göre, stratejik halkla ilişkiler, kurumları karizmatik bir kişilik olarak yücelterek, kurumun paydaşları ve kamuları tarafından imajının olumlu olarak algılanmasını sağlamakta, kuruma sempati, ilgi ve değer kazandırmaktır. Böylece halkla ilişkiler, kurum ve toplum arasında duygusal bir zemin yaratarak kurumla ilgili olumlu bir inanç geliştirilmesini sağlayarak toplumsal kurumların yeniden inşasına yardımcı olmaktadır (Becerikli, 2008: s.85-89).

Giddens'ın Yapılanma Teorisi'nde, örgütlerin dinamik ve dönüşüm geçiren yapılarının iletişim yoluyla örgütün üyeleri tarafından sürekli bir şekilde üretildiği, bu üretimin de yapı ve fail arasındaki ilişkiden kaynaklanarak, halkla ilişkilere yaşayan bir rol verdiği açıklanmıştır. Halkla ilişkilerin bu yaşayan rolü, yaratıcı bir fikir veya stratejiyle başlamakta, yenilikçi eylemlere ve yenilikçi örgütsel yapılara dönüşmekte, toplumsal değişim ve dönüşümün itici gücü olarak yorumlanmaktadır.

Giddens'ın "Geç Modernlik-Düşünümsellik Teorisi"'nde ise, içinde bulunduğumuz değişim sürecinde halkla ilişkilerin stratejik işlevleri açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre, halkla ilişkilerin yansıtma rolünün, kamulara mesaj aktarma işinin yanında, "yorumsamacı" ya da "dönüştürücü" olarak görülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Teorinin merkezinde yer alan zaman ve mekan baskısı karşısında, halkla ilişkilerin sembolik alanları kontrol etmesi, dinlemesi ve etkilemesi için paydaş ve kamu merkezli yaratıcı stratejilere önem vermesi ve bu stratejileri görünür kılması gerektiği ifade edilmiştir. Geç modernliğin iliştirme sürecinde, halkla ilişkiler uygulamasının, kamu ve toplumun beklentilerine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşması öngörülmüş, bu bağlamda halkla ilişkiler anlayışı, paydaş ve kamularla karşılıklı anlayışa dayalı ilişki geliştirerek güven ve meşruiyet yaratımının başlıca aracı olarak yorumlanmıştır. Geç modernlik teorisindeki düşünümsellik yönelimi ise, kamunun algı oluşturma süreçleri olarak değerlendirilmiş, kamu algılarının oluşturulması ve yönetilmesi halkla ilişkilerin önemli işlevlerinden biri olarak betimlenmiştir.

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminin yaratıcı ve yenilikçi yönüne vurgu yaparak, değişen koşullar çerçevesinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en etkili yönetim olduğu Grunig'in "Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı" çerçevesinde açıklanmıştır. Buna göre, günümüz halkla ilişkiler yönetiminin stratejik rolü ve işlevleri vurgulanmış, ayrıca etkili-mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirmek için halkla ilişkiler örgütlerinin yapısı ve kültürünün yaratıcı ve yenilikçi olması gerektiği ifade edilmiştir. Program düzeyinde ise, planlanması gereken iletişim programlarının yaratıcı fikirleri içermesi, yeni teknoloji ve yaratıcı taktiklerden yararlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yeniliklerin benimsenmesi ve yayılmasında değişim temsilcisi olarak örgütlerde önemli bir rolü olması ise, Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı" bağlamında açıklanmıştır. Bu çerçevede, halkla ilişkilerin, kurum tarafından oluşturulan yeniliklerin paydaşlar, kamu ve toplum tarafından benimsenmesi noktasında faaliyet gösterdiği belirtilmiştir. Halkla ilişkilerin yaratıcı ve yenilikçi stratejiler oluşturarak, paydaş ve kamunun özelliklerine göre yeniliklerle ilgili bilgi aktarması ve ikna yöntemini kullanması,

kurumla ilgili ortaya çıkan yeniliklerin toplumun önemli bir kesimi, ilgili kurumlar, sektörel pazarlar ve ülkeler tarafından benimsenmesi ve yaygınlaşmasını sağladığı vurgulanmıştır.

Levine'in "Gerilla Halkla İlişkiler Yaklaşımı"nda ise, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler uygulamalarını oluşturan özellikler açıklanmıştır. Gerilla Halkla İlişkiler, maliyeti düşük, etkili, hızlı, yenilikçi ve yaratıcı halkla ilişkiler yaklaşımı şeklinde ele alınmış, buna göre halkla ilişkiler uygulamalarının görsel ve estetik açıdan bir değer taşıması, hazırlanan mesajların sade, açık ve anlaşılır bir şekilde kodlanması ve/veya tasarlanması, yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalardan beslenen strateji ve taktiklere yer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Çalışmada, kuramsal açıklamalarla ortaya konulan stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolünü, Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe tespit edebilmek de amaçlanmıştır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler üreticileri açısından (a) yaratıcılık ve yeniliğin ne kadar önemli olduğu, nasıl algılandığı ve nasıl dolaşıma sokulduğu, (b) halkla ilişkiler uygulamalarında yaratıcılık ve yeniliğin hangi düzeyde olduğu, (c) halkla ilişkiler kuruluşlarında/departmanlarında yaratıcı örgüt ortamının bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Türkiye'de kurumlara dışarıdan hizmet veren profesyonel halkla ilişkiler şirketleri ile iş dünyasındaki kurumlarda faaliyet gösteren iletişim/halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve uygulayıcılara yönelik gerçekleştirilen araştırmada, uygulayıcıların halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi ve rolünü bildikleri, günümüz halkla ilişkiler çalışmaları için kabul edilen bir gerçek olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Bu tespit, yaratıcılık ve yeniliğin halkla ilişkilerdeki önemi ve rolünü betimleyen ifadelere katılım durumlarında da ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarına göre, halkla ilişkilerde yaratıcılık, *"konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı, özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi"*, halkla ilişkilerde yenilik, *"toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve*

süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini ve *yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi"*, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik ise, *"örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetebilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini"* sağlamaktadır. Bu ifadelerde, yaratıcılığın halkla ilişkilerdeki rolü, yenilikçiliğin halkla ilişkilerde ekonomik ve toplumsal rolünün dışında dinamik ve süreç odaklı olma durumu, yaratıcılık ve yeniliğin ise, halkla ilişkilerde meşruiyet sağlama rolünün vurgulandığı görülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın kuramsal alt yapısını oluşturan Weber'in Meşruiyet Teorisi, Giddens'ın Yapılanma Teorisi ve Rogers'ın Yeniliklerin Yayılması Kuramı'nın uygulayıcılar tarafından da kabul gördüğü ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla yaratıcı bir fikir veya stratejiyle başlayan halkla ilişkiler, yenilikçi eylemlere ve yenilikçi örgütsel yapılara dönüşmekte, böylece bir taraftan örgütsel meşruiyeti sağlarken, diğer yandan örgütsel ve toplumsal değişim ve dönüşümün itici gücü olarak da yer alabilmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının teoride bu kadar önemsediği yaratıcılık ve yeniliğe, halkla ilişkiler sektöründe verilen önem ve görünürlük açısından bakıldığında, "halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu ve çoğu uygulayıcı tarafından da önemsendiği", ancak "halkla ilişkiler kampanyalarının birbirine benzer olduğu" ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, "halkla ilişkilerde yaratıcılığın reklamcılık kadar görünür olmadığı", "halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktiklerin üst yönetim tarafından kısmen desteklendiği" ve halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktiklerin daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar ve uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda, yaratıcılık ve yenilik halkla ilişkiler sektörü ve uygulayıcıları için ne kadar önemli ve önemsenir olursa olsun, gerektiği gibi uygulanmadığı, desteklenmediği veya öykünmeci (taklitçi) bir anlayışla gerçekleştirildiği için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir ve dolayısıyla halkla ilişkiler yaratıcılık yönünden eksiktir ve reklamcılık sektörünün gerisinde kalmaktadır.

Araştırmada ayrıca, halkla ilişkilerde yenilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kâr odaklı bir yaklaşım sergilendiği de ifade bulmuştur. Ancak uygulayıcıların, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikle ilgili "halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı-kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır" şeklindeki görüşleri de değerlendirildiğinde, halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunduğu için, bunu önemsemeyen ve benimsemeyen uygulamalarda daha çok kâr odaklı bir yaklaşımın görüldüğü söylenebilmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkilerdeki yaratıcılığın reklamcılık kadar görünür olmadığı ile ilgili görüşleri, farklı türdeki ajansların yaratıcılık kalitesine ilişkin verdikleri cevaplarda da karşılık bulmuştur. Buna göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları, reklamcılık ve dijital medya hizmeti veren ajansları daha fazla yaratıcı olarak görmektedir. Halkla ilişkiler ajanslarının yaratıcılık düzeyi ise, uygulayıcılar tarafından orta seviyede değerlendirilmiştir. Uygulayıcıların halkla ilişkiler ajanslarıyla ilgili bu olumsuz görüşleri, halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilik kalitesiyle ilgili görüşlerinde de yer bulmuştur. Buna göre, halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesi "sıradan", yenilik kalitesi ise "yetersiz" olarak değerlendirilmiştir.

Halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yeniliği dolaşıma sokmadaki bu yetersizliği, "büyük fikirler eksikliği"nin olmasına, bunun da yaratıcılık ve yeniliğin önündeki "bütçe yetersizliği", "ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği", "aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)", "zaman yetersizliği" ve "riskten kaçınmacı tutum" gibi engellerden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Bu bağlamda, stratejik halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yeniliğin önemi, çoğu meslek uygulayıcısı tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçek olmasına karşın, gerektiği gibi uygulanmadığı, desteklenmediği veya öykünmeci (taklitçi) bir anlayışla gerçekleştirildiği için uygulamaya yansıtmada/dolaşıma sokmada eksiklikler tespit edilmiştir. Her ne kadar, yaratıcılık sektör profesyonelleri için önemli bir beceri olarak düşünülse de ve çoğu uygulayıcı kendini yaratıcı olarak

görse de, halkla ilişkilerde pratik açıdan yaratıcılık ve yeniliğin arzu edilen seviyede olmadığı da ortaya çıkarılmıştır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında yaratıcılık ve yenilik açısından görülen eksikliklerin, yaratıcı personel kalitesinin azlığı, yaratıcılığın ödüllendirilmemesi, yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için örgüt tarafından herhangi bir çalışma yapılmaması, sektördeki iş yükünün fazlalığı, bütçe yetersizlikleri ve örgüt ortamının riskten kaçınmacı tutumundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bütün bu olumsuzluklar, halkla ilişkiler sektörünün ve kurumların yaratıcılık kalitesinde artışın olmasını engellemektedir. Bu noktada, Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramın'da ifade ettiği gibi, uygulayıcıların daha yaratıcı olmaları için örgütlerin hem zaman, hem bütçe, hem de eğitim açısından çalışanları desteklemesi, yeni fikirlere açık olması, çalışanlara özgürlük tanıması, güven vermesi ve risk alması gerekmektedir. Ayrıca yaratıcı fikirlerin maddi olarak desteklenmesi de yaratıcı uygulamaların niteliksel ve niceliksel olarak artması açısından önemlidir. Yaratıcı fikirlerin maddi olarak desteklenmesi ile yaratıcılık konusundaki motivasyon artırılarak daha fazla yaratıcı işlerin ortaya çıkması sağlanabilmekte, ayrıca yaratıcı fikirlerin lisanslanması ile de etik ihlallerin azaltılması ve tüm bunların etkisiyle halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık kalitesinin artırılması mümkün olabilmektedir.

Araştırmada, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık ve yenilik düzeyleriyle ilgili hem genel kanaatlerini hem de mevcut durumlarını ölçmek amacıyla kampanyaların yaratıcılık kalitesi, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler, işlerindeki yaratıcı süreç, kullandıkları yaratıcı teknikler ve yöntemler sorgulanmıştır. Bu bağlamda son 12 ay içerisinde halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde herhangi bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Bu da halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılığın gelişmediğini ve sektörün bu açıdan durağan olduğunu göstermektedir.

Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe, yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler ise, "büyük hikaye anlatımı", "içerik oluşturma", "mizah", "teknolojik yenilik", "içgörü ve planlama", "duygusal rezonans" ve "viral uygulama" olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bağlamda, Grunig'in Mükemmmel Halkla

İlişkiler Kuramı'nın program düzeyinde ve Levine'in Gerilla Halkla İlişkiler yaklaşımında ifade edildiği gibi, halkla ilişkiler projelerinde hedef kitlenin ilgisini çekebilecek, hedef kitleyle arasında duygusal bağ kurmasını sağlayacak özgün hikayeler yaratmak, hedef kitlenin görüş ve önerilerini dikkate almak, hedef kitleyi etkileyecek yaratıcı ve tatmin edici mesajlar oluşturmak, hedef kitleyi gülümsetebilmek, yeni teknolojilerden, yeni medya ve sosyal medya ortamlarından yararlanmak yaratıcı ve yenilikçi bakış açısını projelere yansıtabilmek açısından önemlidir.

Çalışmada, küresel ölçekte uygulanan Creativity in PR araştırmasının bulguları ile de karşılaştırma yapılmış, yaratıcılığa verilen önem ve yaratıcılık kalitesi açısından anlamlı farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Bu bağlamda, Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün hem insan kaynağı hem yapılan iş hem de örgüt iklimi açısından yaratıcılık kalitesinin ve durumunun küresel ölçekteki değerlendirmeye oranla "sıradan" olarak algılandığı ortaya çıkmış, dolayısıyla Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesiyle ilgili sorunun olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yapılan araştırma ile Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaratıcılık ve yeniliği stratejik halkla ilişkiler çalışmaları için önemli olarak algıladıkları, ancak bu önemi uygulamalara yansıtamadıkları tespit edilmiştir. Bu tespit, stratejik halkla ilişkiler çalışmalarının örgütsel ve toplumsal değişimi yönetme noktasında etkili bir şekilde yürütülmesini engellemekle birlikte, halkla ilişkiler sektörünün yaratıcılık ve yenilik kalitesinin "yetersiz" olarak algılanmasına ve halkla ilişkilere dönük eleştirilere sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki halkla ilişkiler sektörünün, paydaş ve kamu perspektifini vurgulayan halkla ilişkilerdeki paradigma değişimini yani stratejik halkla ilişkileri yansıtmadığı söylenebilmektedir. Çünkü stratejik halkla ilişkilerin daha çok kamu ya da toplum yararına hizmet eden amaçları, hem yaratıcılık hem de yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanan "yenilik" kavramına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, günümüz stratejik halkla ilişkiler anlayışında yaratıcılık ve yenilik önemlidir.

Tüm bu sonuçların, Türkiye'de stratejik halkla ilişkiler anlayışı üzerine geliştirilecek tartışma ve uygulamalara katkı sağlayacağı ve güncel bir değerlendirmeye olanak tanıyabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca çalışma, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde yaratıcılık ve yenilik sorunu/durumunu kuramsal ve pratik açıdan ele alması, Türkiye ölçeğinde halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin belirlenmesini küresel ölçekteki araştırmayla (Holmes Report'un "Creativity in Public Relations Global Study", 2015) karşılaştırmalı bir şekilde sunması, aynı zamanda da Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulamalarında meydana gelen değişimi (paradigma değişimini) betimlemesi ve konunun bu yönleriyle literatürde daha önce çalışılmamış olması açısından alanyazına önemli katkılar sunmaktadır.

Çalışmada, halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık ve yeniliğin belirlenmesini temel alan ilk ve en kapsamlı ölçeğin oluşturulmuş olması da, evrensel literatüre önemli bir katkı olarak görülmekle birlikte, benzer araştırmalar yapacaklar için uygun bir araştırma aracı olarak önerilmektedir.

Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikle ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalar için, öncelikle Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün büyüklüğü ve bu sektörü temsil eden uygulayıcıların belirlenmesi ve uygulayıcılarla derinlemesine görüşme, odak grup çalışması ve yerinde gözlem yöntemlerini kullanarak araştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Adler, Alfred (2010). İnsanı Tanıma Sanatı. İstanbul: Say Yayınları.

Akat, İlter (1984). İşletme Yönetimi. İzmir: Üçel Yayımcılık.

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak (1999). İşletme Yönetimi (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları

Akıncı, Vural, B. (2006). Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları.Ankara:Nobel

Aksoy, Temel (2010). "Dünyalı Olmak, Güçlü Bir Yerel Kültüre Sahip Olmakla Mümkündür".http://www.temelaksoy.com/dunyali-olmak-guclu-bir-yerel-kulture-sahip -olmakla-mumkundur/ Erişim tarihi: Ocak 2015

Aktan, Coşkun C. (1995). 21. Yüzyıl İçin: Yeni Toplumsal Sözleşme. İzmir: T Yay

Aktan, Coşkun C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD.

Aktan, Coşkun C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aktel, Mehmet (2001). "Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2): 193-202.

Al, Hamza (2002). Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Aldrich, Howard E. (1999). Organizations Evolving. London: SAGE.

Alıç, Mehmet (1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:382.

Alpan, G., İsmail Efil (2011). "Bir Yönetim Modeli Önerisi: Toplam Entropi Yönetimi". Business and Economics Research Journal, 2 (1): 53-87.

Altınok Serdar (1999). "Bölgesel Entegrasyon ve Globalleşme". Maliye Uygulamaları Dergisi, 1 (1): 4.

Aluftekin, Nilay (t.y.). "Yenilik Kaynakları ve Stratejileri". Şu kitapta: Haz./Ed. Cevahir Uzkurt, Ahmet Emre Demirci. Yenilik Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 100-128.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). "Assessing The Work Environment For Creativity". Academy of Management Journal, 39(5): 1154-1184.

Argun, Yasemin (2004). Okul Öncesi Dönemde Yaratıcılık ve Eğitimi. Ankara:Anı Yayınları.

Asna, Alaeddin (1979). Halkla ilişkiler. İstanbul: Bozak Matbaası.

Asna, Alaeddin (1983). Public Relations. İstanbul: Osmanlı Matbaası.

Asna, Alaeddin(2006). Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler.İstanbul:Pozitif Y.

Atan, Ahmet (2000). "Sanatta Özgürlük ve Özgünlük". Türkiye'de Sanat Dergisi, 43:1 6–23.

Atlı, Ferda (2012). "Edebi Metnin ve Yaratıcılığın Kaynağına Ulaşan Yol: Psikanalitik Edebiyat Eleştirisi". Turkish Studies - International Periodical For The Languages Literature and History of Turkish or Turkic, 7(3): 257-273.

Aydede, Ceyda (2002). Halkla İlişkiler Kampanyaları. İstanbul: MediaCat.

Ayuso, S., Rodriguez M. A., Ricart J.E. (2006). "Responsible ompetitiveness at the "Micro" Level of the Firm Using Stakeholder Dialogue as a Source For New İdeas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable İnnovation". Corporate Governance, 6 (4): 475-490.

Bahrami, Homa (1996). "The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley". The California Management Review, 34(4): 55-75.

Balcı, Yusuf (1995). "Bilgi Teknolojisi ve İstihdam", Çerçeve Dergisi, 4(15)

Baransel, Atilla (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İşletme İktisadı Enstitüsü Yay., İstanbul.

Barker, Alan (2002). Yenilikçiliğin Simyası, (Çev: A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.

Baron, Reuben M (1986). Behavior in Organizations. Bostan: Allyn and Bacon.

Barutçugil, İsmet (2004). Organizasyonda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İsmet (1998). Teknolojik Yenilik ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Basım H. Nejat, Şeşen Harun, Çetin Fatih (2009). "Değişim ve Örgütler". Şu kitapta: Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım, Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde, Ankara: Siyasal Yayınları, 13-43.

Batı, Uğur (2013). Markethink Ya Da Farkethink, Deneyimsel Pazarlama Ve Duyusal Markalama. İstanbul: Ece Bilişim Yayıncılık.

Baudrillard, Jean (2004). Tüketim Toplumu. (çev. H. Deliçaylı ve F.Keskin). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Bayrak, Coşkun. (1992). Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 547.

Becan, Cihan (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi". Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 7 (1): 16-35.

Becerikli, Sema (2007). "Örgüt Teorilerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları: Paradigmalar, Oyun Teorisi, Sistem Teorisi ve Halkla İlişkiler" Şu kitapta: Haz./Ed.Yıldız Dilek Ertürk. Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları. Ankara: Nobel Yayınları, 61-85.

Bell, Daniel (1973). The Coming of The Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York: Basic Books.

Bensghir, Türksel Kaya (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim. Ankara: Todaie Yayınları.

Bıçakçı, İlker (2004). İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım. İstanbul: MediaCat.

Biber, Ayhan (2000). "Küreselleşen Dünyada Gelişen İnternet ve Değişen Halkla İlişkiler". Selçuk İletişim Dergisi, 8: 164.

Bozkurt, Veysel (2006). Değişen Dünya'da Sosyoloji. Bursa: Ekin Kitabevi.

Brandenburger, Adam, Barry Nalebuff (1998). Ortaklaşa Rekabet. (Çev.L. Cinemre), Birinci Baskı, İstanbul: Scala Yayınları.

Budak Gönül ve Gülay Budak (1995). Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınları.

Bueren, Adrian, Ragnar Schierholz, Lutz Kolbe, Walter Brenner (2004). "Customer knowledge management: Improving performance of customer relationship management with knowledge management", 37th IEEE Hawaii International Conference on System Sciences, https://www.alexandria.unisg.ch/publications /213489/L-fr/ 12.11.2012.

Büyükbaykal, Güven (2003). "İletişim ve İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri". İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, 16.

Cannarella, Carmelo, Valeria Piccioni (2003)."Innovation Transfer and Rural SMEs", Journal of Central European Agriculture, 4(4): 45.

Can, Hali (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carroll, Archie B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". Business Horizons, July/August, 39–48.

Carroll, Archie B. (1996). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Ohio: South-Western College Publishing.

Cebeci, Oğuz (2004). Psikanalitik Edebiyat Kuramı. İstanbul: İthaki Yayınevi.

Chesbrough, Henry (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press, http://books.google.com.tr/books?id=IH89YiMcC&printsec=frontcover&hl=tr&source =gbs_book_other_versions#v=onepage&q&f=false/18.12.2011.

Chomsky, Naom (2001). Sömürgecilikten Küreselleşmeye. İstanbul: Ütopya Yayıncılık.

Chudnow, C. (2001), "Knowledge Management Tools". Computer Technology Review, 21, (11), 28-29.

Clarke, Liz (1994). The Essence Of Change. United Kingdom: Prentice Hall International.

Clemen, Robert T. (1996), Making Hard Decisions. USA: Duxbury Press.

Copra, Fritjof (1992). Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası. (Çev., Mustafa Armağan), İstanbul: İhsan Yayınları.

Cumming, Brian S. (1998). "Innovation Overview and Future Challenges", Europen Journel of Innovation Management,1(1)21-29: 21-22.

Çamdereli, Mete (2012)."Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi". http://metecamdereli.blogspot.com/2012/02/yonetisim-ve-halkla-iliskileriletisimi.html/11.05.2012.

Çelebioğlu, Fuat (1990). "Davranış Açısından Örgütsel Değişim". İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 2.

Çelebioolu, Fuat (1998). Örgütsel Değişim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları. No: 3008.

Çüçen, A.Kadir (2000). Felsefeye Giriş. Bursa: Asa Yayınları.

Damanpour, Fariborz (1991). "Organisational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators". Academy of Management Journal. 34 (3), 555-590.

Davenport, Thomas H., Laurence Prusak (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi. İstanbul: Rota Yay.

David, Fred R. (1999). Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall.

Denli, Muzaffer (2009). "Teknoloji ve Toplumsal Değişim". http://blog.milliyet.com. tr/teknoloji-ve-toplumsal degisim/blog/?blogno=195360/ 23.12.2010

Dinçer, Ömer, Yahya Fidan (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ömer (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yay

Dinçer, Ömer, Yahya Fidan (1999). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Yay.

Dinçer, Ömer (2008). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, İsmail (1995). Sosyoloji. Ankara: Sistem Yayınları.

Dozier, David M. (2005), "İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rolleri". Şu kitapta: Haz./Der. James E. Grunig vd., Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul: Rota Yayınları, 349-377.

Dönmez, Dilek (2008). Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Dergisi, 19(61): 91-112.

Dönmez, Dilek, İlknur Çevik (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24: 189-202.

Drucker, Peter (1993). Kapitalist Ötesi Toplum. (Çev.Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Drucker, Peter (2011). Büyük Değişimler Çağında Yönetim. (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Optimist Yayınları.

Durna, Ufuk (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yay.

Dursun, Davut (1992), "Bürokrasi Teorisi ve Yönetim", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 37-38(1), 133-149.

Dursun, Davut (1998). "Küreselleşme ve Toplumun İnşasında Bilginin Artan Önemi", Yeni Türkiye, I (19), 158.

Düğer, İbrahim H.(1996). İktisada Giriş. Kütahya: Üniversite Kitapevi.

Düren, A. Zeynep (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları.

Efetürk, Pınar (2008). İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik), Uzmanlık Tezi. http://www.scribd.com/doc/46649841/35/%C4%A1ekil-2-1-ArGeOdakl%C4% B1Do%C4%9Frusal-Yenilik-Modeli/02.12.2011.

Efil, İsmail (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Emre, İsmet (2006). Edebiyat ve Psikoloji. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eraslan Yayınoğlu, Pınar (2005). Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler. İstanbul: Birsen Yayıncılık.

Erden, Yelda (2009), "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?" Ekonomi Bilimleri Dergisi, 1(2), 25-39.

Erdoğan, İrfan (2005). İletişimi Anlamak. Ankara: Erk Yayınları.

Erdoğan, İrfan (2006). Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler. Ankara: Erk Yayınları.

Erdoğan, İrfan (2013). Medya Sosyolojisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Erdut, Tijen (1997). "Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi". Çimento İşveren, 11(5).

Eren, Eren (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yay

Ertürk, Mümin (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Ertürk, Mümin (2014). Yönetim Düşüncesinin Evrimi. http://csecilmis.ogu.edu.tr/wpcontent/uploads/2014/10/Yonetim_Kitap_2_Mumin _Ertuk.pdf/ 08.09.2014.

Eryılmaz, Bilal (2003). Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam Matbaası.

Esen, Şaban (2014). Toplam Kalite Yönetimi. http://www.slideshare.net/ErhanIk/toplam-kalite-yonetimi-29688524/ 09.10.2014

Fombrun, Charles (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. USA: Harward Business Scholl Press.

Fordham, Frieda (2008). Jung Psikolojisinin Ana Hatları. İstanbul: Say Yayıncılık.

Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. Edward (1994). "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", Business Ethics Quarterly, 4 (4), 409–421.

Freud, Sigmund (1999). Sanat ve Edebiyat. İstanbul: Payel Yayınları.

Genç, Nurullah (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınları.

Giddens, Anthony (1998). Modernliğin Sonuçları. (Çev. Ersin Kuşdil), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giddens, Anthony (2000). Sosyoloji. (Yayına Haz.: Cemal Güzel ve Hüseyin Özel Ayraç). Ankara: Ayraç Yayınları.

Goodman, Malcolm (1995), Creative Management. UK: Prentice Hall.

Gökmogol, Mehmet Ruhi (1999). Ankara Garnizonu'nda Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na Bağlı Birimlerin Depolama, Dağıtım ve Mutfak İşlemlerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hayvancılık İşletme Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Göksel, Ahmet Bülent (2010). Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Grunig, James E., Fred C. Repper (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler". Şu kitapta: Ed. James E. Grunig. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul: Rota Yayınları.

Grunig, James E. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul: Rota Yayınları.

Güleş, Hasan Kürşat, Hasan Bülbül (2004). Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yay.

Gümüş, Mustafa (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Basım Yayınları.

Halal, William E. (2000). "Corporate Community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility". Strategic Leadership, 28(2), 10-16.

Hallahan, Kirk (2004). "Protecting an organization's digital public relations assets". Public Relations Review, 30 (3), s. 255–268.

Hammer, Michael, James Champy (1997). Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto. (Çev. Sinem Gül), İstanbul:Sabah-Yön Matbaa

Harrison, J.S. ve St John, C.H. (1998). Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases. Ohio: South Western College Publishing.

Hart, Stuart L., Sanjay Sharma (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", Academy of Management Executive, 18(1): 7–18.

Hazar, Çetin Murat (2009). Bir Aygıt Olarak Halkla İlişkiler ve Araçları. Konya: Eğitim Kitapevi.

Held, David, Anthony G. McGrew, David Goldblatt, Jonathan Perraton (1999). Global Transformations-Politics, Economics And Culture. Oxford:Polity Press.

Holmstrom, Susanne (2003), Reflective Communication Management, a Public View on Public Relations, 53rd Annual Conference of the International Communication Association "Communication in Borderlands", San Diego, CA, USA.

Holmström, Susanne (1997). "The inter-subjective and social systemic public relations paradigms". Journal of Communication Management, 2(1), 24-39.

Hoştut, Sibel (2013). "Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rolleri". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), 417-434.

Hoştut, Sibel (2015). "Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma". Selçuk İletişim, 9 (1), s.55-71.

Hussey, David. (1998). Değişim Yönetimi. (çev: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yay.

Hutton, James G.(1999). "The Definition, Dimensions, And Domain of Public Relations". Public Relations Review, Summer, 25 (2), ss.199-214.

Imai, Masaaki (1997). Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: BRİSA Yayınları.

Işık, Nihat, Kılınç, Efe Can (2011), "Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (2), 9-55.

İleri, Ülkü (2009). Türkiye'de Toplumsal Değişimin Çalışma İlişkileri Üzerindeki Etkileri. Ankara: TÜHİS.

İnce Mehmet, Ercan Oktay (2006). "Bilginin Stratejik Bir Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.BF. Dergisi, 10 (9): 15-29.

J. Motwani, T. Dandridge, J. Jiang, K. Soderquist (1999). "Managing Innovation in French Small and Medium-sized Enterprises". Small Business Management, 37 (2), 106-114.

Jefkins, Frank (1995). Public Relations. Fifth Edition, London: Pittman Publishing.

John V. Thill, Courtland L. Bovee, Marion Wood, George Dovel. (1993). Management. NY: McGraw-Hill Education.

Jung, Carl Gustav (1997). Analitik Psikoloji. İstanbul: Payel Yayınevi.

Kadıbeşegil, Salim M. (1986). Halkla İlişkiler Temel İlkeleri. İzmir: Tükelmat Yay

Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1992), İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınları.

Kanter, Rosabeth M. (1983). The Change Master. New York: Simon and Schuster.

Kao, John (1989). Entrepreneurship, Creativity and Organization. UK: Prentice Hall.

Kavrakoğlu, İbrahim (1989). "Sinerjik Yönetim", Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi, Ankara: Bilkent Üniversitesi.

Kazancı, Metin (2002). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. Ankara: Turhan Kitapevi.

Killman Ralph H., Shelleman Joyce, Uzzi Brian (1991). Integrating Different Approaches for Achieving. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kırım, Arman (2006). İnnovasyon. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kleiner, Art (1991). "What Does It Mean to be Green". Harvard Business Review, 69 (4), 38-47.

Koçel, Tamer (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Kongar, Emre (2004). Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Köknel, Özcan (1982). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul: Altın Kitaplar Yay.

Kuşluvan, Zeynep, Alparslan Usal (2000). Davranış Bilimleri. İzmir: Barış Yay.

Lai, Linda L.S.(2002). "A Synergistic Approach to Information Systems Project Management". www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf/ 15.8.2012

Lang, Josephine Chinying (2001). "Managerial Concerns in Knowledge Management". Journal of Knowledge Management, 5 (1):43-59.

Lauzen, Martha M. (1992). "Public Relations Roles, intra-organizational power, and encroachment". Journal of Public Relations Research, 4(2), 61-80.

Lauzen, Martha M., David M. Dozier (1992). "The missing link: The public relations manager role as a mediator organizational environments and power consequences for the function". Journal of Public Relations Research, 4(2), 205-220.

Lowe, Robin, Sue Marriott (2006). Innovation Management: Entreprise, Entrepreneurship and Innovation, Concepts, Contexts and Commercialization. USA: Elsevier Ltd.

Luecke, Richart (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. (Çev. T. Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Marconi, Joe (2002). Public Relations: The Complete Guide. NY: Educational Pub.

Marşap, Akın (1999). Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitapları.

Martson, Robert (2003). Online Public Relations. http://www.onlinepr.com/Holding/ OnlinePublicRelations-Presentation.pdf/ 08.12.2011.

May, Rollo (1998). Yaratma Cesareti. İstanbul: Metis Yayınları.

Melliou M., Tom Wilson (1995) "Business Process Redesign and The UK Insurance Industry". International Journal of Information Management, 15(3):181-198.

Morris Daniel, Brandon Joel (1994). Reengineering Your Business. New York: McGraw Hill Inc.

Moss, Danny, Gary Warnaby (2004). "A Strategic Perspective for Public Relations", Şu kitapta: Ed. Philip J. Kitchen. Public Relations: Principles and Practice. London: Thomson Learning, 43-73.

Moss, Danny, Gary Warnaby, Andrew J. Newman (2000). "Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level within U.K. Companies". Journal of Public Relations Research, 12(4), 277-307.

Mucuk, İsmet (1996). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Mumford, Michael D. (2002). "Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin". Creativity Research Journal, 14(2), 253-266. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15 326934CRJ1402_11/ 21.12.2011.

Nordstrom, Kjell A., Jonas Ridderstrale (2000). Deli Fişeklik. (Çev. Ergin Koparan), İstanbul: Bzd Yayıncılık.

O'Sullivan, David, Lawrence Dooley (2009). Applying Innovation. London: SAGE Publications.

Obolensky, Nick (1994). Practical Business Re-engineering. London: Kogan Page.

OECD (2004). Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01.

OECD (2005). "Oslo Manual, Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data, Third Edition". http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesfor collectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm/ 08.09.2013.

Opstal, Debra Van (1999). "The New Competitive Landscape". Issues in Science and Tecnology, Winter, s.47-54.

Ölmez, Yasin (2008). Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Andan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Önal, Güngör (1997). Halkla İlişkiler. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Öncü, Türkan (1992). "Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler". Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi, 4: 255-264.

Özalp, İnan (1985). İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon. Eskişehir: Betaş Yayınları.

Özçer, Necip (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik. İstanbul: Rota Yay.

Özçer, Sema (1996). İmalat Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Özdemir, B. Pınar (2006). Küreselleşme ve Halkla İlişkiler: Küreselleşmenin Türk Halkla İlişkiler Sektörü Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Özer, Gökhan, Serkan Aydın, Murat Özcan (2009), "Muhasebecilerin Marka Algıları ve Tüketici Özelliklerinin (Yenilikçilik ve Fikir Liderliği) Uzun Dönemde Müşteri-Marka İlişkisini Belirleyen Faktörler Üzerine Etkisi". Industrial Relations and Human Resources Journal, 11 (3), 115-130.

Özer, Gökhan, Rahmi Yücel, İbrahim Seyrek (2003). "Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi". Active, 1-8. http://www.gokhanozer.biz.tr/fileupload/op6248/file/ozeryucelseyrekactive.pdf / 26.11.2013.

Özkalp, Enver (2011). Sosyolojiye Giriş. Bursa: Ekin Yayınları.

Öztürk, Şule Yüksel (2009) Halkla İlişkilerin Çevreye Katkısı Bir Yanılsama mı?, Şu kitapta: der. Derya Tellan. Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Paçacı, K. Kaya (2006). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Telekomünikasyon. http://www.tk.gov.tr/Etkinlikler/Ulusal_Etkinlikler/paneller/125/17.07.2011.

Pamuk, Gündüz, Haluk Erkut, Öztin Akgüç, Burç Ülengün, Füsun Ülengün, Yurdakul Alpay, Hamza Koşma (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Patricia, L. Nemetz, Louis W Fry. (1988). "Flexible manufacturing organizations: implications for strategy formulation and organization design". Academy of Management Review, 13(4), 627-639.

John A. Pearce, Richard B. Robinson (1997). Strategic Management: Formulation, Implementation And Control. Chicago: Irwin.

Peltekoğlu, Filiz B. (1993). Halkla İlişkiler Giriş. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, No: 524.

Peltekoğlu, Filiz B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir. İstanbul: Beta Yayınevi

Petrol-İş (1990). '90 Petrol-İş, Yayın No 26, İstanbul.

Petrozzo, Daniel ve John C. Stepper.(1994) "Succesful Reengineering", Van Nostrand Reinhold, Newyork: An International Thomson Publishing Company

Pınar, A.Haluk, Mehmet Turan (2010). "Sinerjik Yönetsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma". Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (2): 427-449.

Piller, Frank T., Kathrin Moeslein, Christof M. Stotko (2004). "Does mass customization pay? An economic approach to evaluate customer integration". Production Planning & Control, 15(4): 435–444.

Polatoğlu, Aykut (1984). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE.

Politzer, George (2010). Felsefenin Temel İlkeleri, (Çev. Erol Esençay), İzmir: İlya Yayınevi.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1997). "Büyüme Stratejileri". Şu kitapta: Ed. Gibson Rowan. Geleceği Yeniden Düşünmek. (Çev. Gül Sinem), İstanbul: Sabah Kitapları.

Rıfkın, Jeremy Howard (2004), Entropi- Dünyaya Yeni Bir Bakış. (Çev. H.Okay), İstanbul: İz Yayıncılık.

Robert, A. Burgelman, Modesto A. Maidique, Steven C. Wheelwright (1995). Strategic Management of Technology and Innovation. New York: Irwin Homewood.

Robertson, Roland (1999). Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

Rogers, Everett (1995). Difusion of Innovation.(4 th ed.) New York: The Free Press.

Rothenberg, Albert (1990). Creativity and Madness. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Rouquette, Michel-Louis (1992), Yaratıcılık. (Çeviren: Işın Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yay.

Sağlam, Mehmet (1982). Örgütsel Değişim. Ankara: TODAİE Yay., No.185.

Sayımer, İdil (2008). Sanal Ortamda Halkla İlişkiler. İstanbul: Beta Yayınevi.

Seitel, Fraser P. (1995). The Practice of Public Relations. NJ: Printice Hall.

Sergei Zyman ve Armin A. Brott (2004), Değiştirmeden Önce Geliştirin. (Çev. Muharrem Nesij Huvaj), İstanbul: CSA Global Yayın Ajansı.

Starko, Alane J. (2001). Creativity in The Classroom: Schools of Curious Delight. Second Edition, Mahwah/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers,

Steyn, Benita (2010). "The evolution of public relations to strategic communication management".https://www.academia.edu/2898592/the_evolutıon_of_publıc_relatıons_to_strategıc_communıcatıon_management/09.08.2015.

Steyn, Benita (2011). Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları. Şu kitapta: Ed. Çiğdem Karakaya Şatır. Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere. Ankara: Nobel Yayınları.

Steyn, Benita (1999). "CEO Expectations in Terms of PR Roles". Communicare, 19(1): 20-43.

Steyn, Benita (2007), "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation", Şu kitapta: Edt: Elisabeth L. Toth, The Future of Excellence in Public Relations and Communication Mangement, London: Lawrence Erlbaum Associates, 137-172.

Steyn, Benita, Gerhard Bütschi (2003). "Reflective Public Relations: A Commentary on Conceptual and Empirical Similarities and Differences between South African Roles Research and European Reflective Research", 10th International Public Relations Research Symposium, Slovenija, Lake Bled.

Steyn, Benita, Lynne Niemann (2010). "Enterprise Strategy. A Concept that Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level". Journal of Communication Management, 14(2), 106-126.

Sungur, Nuray (1997). Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Symes, Benjam (1995). "Marshall Mcluhan's 'Global Village". http://www.aber.ac.uk/media/students/bas9401.html/ 19.06.2014.

Şenkayas, Hüseyin (1999). "Değişim Mühendisliği ve Üretkenlik". Makine Market Dergisi, Mayıs, 138-141.

Tarahat, Bill, Burke Werner (1997). "12 Principles Of Organizational Transformation". Management Review. September, 86(8).

Theaker, Alison (2006). Halkla İlişkiler El Kitabı. (çev. Murat Yaz), İstanbul: Mediacat Yayınları.

Thomas, Michael (1994) "What You Need to Know About: Business Process Reengineering". Personel Management, January, 28-31.

Tidd, J., J. Bessant ve K. Pavitt. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.

Toffler, Alvin (2008). Üçüncü Dalga. (çev. S.Yeniçeri). İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Toffler, Alvin (2011). Şok Gelecek Korkusu. (çev. A. S. Sargut). İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Tok, Gökhan (2007), Zaman Yolculuğu, Bilim ve Teknik Dergisi, 473: 94.

Tokatlıoğlu, Mücella (t.y.). Temel Kalite Kavramları ve Toplam Kalite Yönetimi. ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/toplam_kalite_yonetimi.pdf/ 09.10.2015.

Tokol, Ayşen (2000). "Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri". İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2(1), 1/80. http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=80&cilt=2&sayi=1&yil=2000/19.01.2013.

Toman, Tom (1997). "Reaping A Return On Knowledge". America's Community Banker, 6 (2).

Top, Seyfi (2006). Girişimcilik: Keşif Süreci. İstanbul: Beta Yay.

Top, Seyfi. (2008). İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi. İstanbul: Beta Yay.

Topaloğlu, Tayfun (t.y.), "Kişisel Değişim Yönetimi", http://www.e-motivasyon.net/kisisel-"degisim-yonetimi.html/19.09.2015.

Toplu, Mehmet (2008). "İletişim Teknolojilerinin Gelişimi". http://bgc.org.tr/seminer/iletisim-teknolojilerinin-gelisimi.html/2.10.2012.

Torrance, E. Paul (1995). Why to fly? A philosophy of creativity. New Jersey: Ablex Publishing.

Tortop, Nuri (2003). Halkla İlişkiler. Ankara: Yargı Yayınları.

Töremen, Fatih (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1): 185–202.

Törenli, Nurcan (2005). Yeni Medya, Yeni İletişim Ortamı. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Trottier, Richard M. (1998); "How The Successful Acquirer Keys On Market Power", Mergers&Acquisitions, www.findarticles.com./cf_0/m6402/n4_32/ 20568813/ 14.03.2011.

Trautman, Diane (2002). "The Synergistic Leadership Theory", Journal of Educational Administration, 40 (4): 304-322.

Tunalı, İsmail (2010). Felsefeye Giriş. İstanbul: Altın Kitaplar.

Tunçer Polat (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme". Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 385-386.

Tura, Saffet Murat (2010). Freud'dan Lacan'a Psikanaliz. İstanbul: Kanat Kitap.

Uzkurt, Cevahir (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, Cevahir (t.y.). Yenilik Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık-öğretim Fakültesi Yayınları.

Ülgen, Hayri (1990). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:225.

Van Hasselt, Koenraad (t.y.). "Why Reputational risk should be incorporated in existing risk management practice". http://www.ipra.org/news/itle/risk-to-reputation-the-meta-risk/19.09.2015.

Van Riel, Cees B.M. (1995). Principles of Corporate Communication. UK: Prentice Hall.

Verčıč, Dejan, Betteke Van Ruler, Gerhard Bütschi ve Bertil Flodin (2001), "On the Definitions of Public Relations: A European View". Public Relations Review, 27, 373- 387.

Werkman, Renate A. (2009). "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns". Leadership & Organization Development Journal, 30(7).664-684.

Yaşar, Münevver C. (2009). "Anasınıfına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Yaratıcı Düşünme Becerilerine Drama Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, H.S.Y. (1994). Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, Özcan (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın.

Yıldırım, Ramazan (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul: Sistem Yayınları

Yozgat, Uğur (1998). Yönetim Bilişimi Sistemleri. İstanbul: Beta Basım Yayımı.

Yurtseven, H. Rıdvan, (2001), Yaratıcı Yönetim. Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları.

Zerfass, Ansgar, Angeles Moreno, Ralph Tench, Dejan Verčič, Piet Verhoeven (2008). "European Communication Monitor 2008". Trends in Communication Management and Public Relations—Results and Implications. http://www.communicationmonitor.eu/16.05.2014.

http://www.felsefe.gen.tr/parmenides_kimdir.asp/05.02.2011

http://yegitek.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/aolkitaplar/sosyoloji_2/2.pdf/ 07.06.2012

EKLER

EK-1: PR AJANSLARI
İLETİŞİM DANIŞMANLARI-YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLAR ANKETİ

Değerli Katılımcı,

"Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yenilik Sorunu: Kuramsal ve Pratik Açıdan Bir Analiz" adlı doktora tezinde kullanılacak olan bu anket ile Türkiye ölçeğinde halkla ilişkiler üreticilerinin/uygulayıcılarının yaratıcılık ve yenilikçilik algıları, kullanım alanları ve düzeyleri ile halkla ilişkiler kampanyalarının ve halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerini üreticiler/uygulayıcılar açısından ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için sizlerin katkıları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirme yapmanızı rica ederiz. Yapılacak çalışma 4 bölüm, 40 maddeden oluşmaktadır. Uygulama yaklaşık 7-8 dakikanızı alacaktır. Vermiş olduğunuz yanıtlar başka bir amaçla ve kimliğinizi açıklayacak şekilde kullanılmayacaktır.
Çalışmaya yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. Banu Küçüksaraç
Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
banu.kucuksarac@kocaeli.edu.tr
0 262 303 1855

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER

A1: Yaşınız
a. 20-30
b. 31-40
c. 41-50
d. 51-60
e. 61 ve üzeri

A2. Cinsiyetiniz
a. Kadın
b. Erkek

A3. Eğitim Durumunuz
a. Lise mezunu
b. Önlisans mezunu
c. Lisans mezunu
d. Yüksek Lisans mezunu
e. Doktora mezunu

A4. Eğitim Alanınız (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)
a. İletişim
b. İşletme
c. Ekonomi
d. Mühendislik
e. Güzel Sanatlar
f. Diğer.....

A5. Çalıştığınız departman/uzmanlık alanınız (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Medya İlişkileri
b. Etkinlik ve Proje Yönetimi
c. Müşteri İlişkileri
d. Dijital İletişim
e. Stratejik Planlama
f. Pazarlama İletişimi
g. Siyasal İletişim
h. Kamu İlişkileri
i. Finansal İletişim
j. Kurumsal İletişim
k. Kurum İçi İletişim
l. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
m. Kriz Yönetimi
n. Konu/Gündem Yönetimi
o. İtibar Yönetimi
p. Görsel İletişim ve Tasarım
q. Diğer.....

A6. Şirketteki unvanınız

a. Kurucu/Kurucu Ortak/Ortak
b. Genel Müdür/Genel Koordinatör
c. Yönetici
d. Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Yardımcısı
e. Departman Müdürü/Sorumlusu
f. Departman Çalışanı
g. Diğer……

A7. Toplam İş/Deneyim Süreniz

a. 1-5 yıl
b. 6-10 yıl
c. 11-15 yıl
d. 16-20 yıl
e. 21-25 yıl
f. 25 yıl ve üzeri

A8. Şirketinizin bulunduğu il

a. İstanbul
b. Ankara
c. Bursa
d. İzmir
e. Diğer…….

BÖLÜM B: ÜRETİCİLERİN/UYGULAYICILARIN YARATICILIK VE YENİLİK(ÇİLİK) ALGILARI, KULLANIM ALANLARI VE DÜZEYLERİ

B1. Aşağıda yaratıcılık ve yenilik(çilik) ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Yaratıcılık, kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir.					
Yaratıcılık, insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesidir.					
Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir.					
Yaratıcılık orijinal, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneğidir.					
Yaratıcılık, insanların kendini gerçekleştirme sürecinin göstergesi olarak duygusal sağlığın en yüksek derecesidir.					
Yenilikçilik, yeni şeyler yapmaktır.					
Yenilikçilik, yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır.					
Yenilikçilik, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesidir.					
Yenilikçilik toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin Kullanılmaya başlanmasıdır.					

B2. Aşağıda halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemi ve rolüyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engeller.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar.					

B3. Ülkemizdeki halkla ilişkiler sektörünü düşündüğünüzde, sektörde yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmektedir.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir, ancak çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bir önemi yoktur, bu nedenle de çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından desteklenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulur.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulur.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kar odaklı bir yaklaşım sergilenir.					

B4. Aşağıda belirtilen farklı türdeki ajansların genel olarak yaratıcılık kalitesini sıralayınız. (En yaratıcı bulduklarınızı 1'den itibaren numaralandırınız)

	1 (En yaratıcı)	**2 (Yaratıcı)**	**3 (Kısmen Yaratıcı)**	**4 (Yaratıcı Değil)**	**5 (Kesinlikle Yaratıcı Değil)**
Reklam ajansı					
PR ajansı					
Dijital ajans					
Medya ajansı					
Deneyim ajansı					

B5. Halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesini nasıl tanımlarsınız ?

a. Çok düşük/Zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi /Teşvik edici

B6. Halkla ilişkiler sektöründe yenilikçilik kalitesini nasıl tanımlarsınız ?

a. Çok düşük/Zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi /Teşvik edici

B7. Aşağıdaki uzmanlık alanlarından hangileri yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları(nı) içermektedir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Medya Satın Alma
b. Müşteri İlişkileri
c. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
d. Medya İlişkileri
e. Siyasal İletişim
f. Kriz Yönetimi
g. Dijital İletişim
h. Kamu İlişkileri
i. Konu/Gündem Yönetimi
j. Etkinlik Yönetimi
k. Finansal İletişim
l. İtibar Yönetimi
m. Pazarlama İletişimi
n. Kurumsal İletişim
o. Görsel İletişim ve Tasarım
p. Stratejik Planlama
q. Kurum İçi İletişim
r. İçerik Oluşturma ve Yönetimi
s. Diğer……

B8. Halkla ilişkiler sektörü 'büyük fikirler' eksikliği nedeniyle eleştiriliyor. Buna katılıyor musunuz?

a. Kesinlikle katılıyorum
b. Katılıyorum
c. Kısmen katılıyorum
d. Katılmıyorum
e. Kesinlikle katılmıyorum

B9. Sizce halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engeller nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Net yaratıcı hedeflerin eksikliği
b. Ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği
c. Zaman yetersizliği
d. Aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)
e. Bütçe yetersizliği
f. Tek düze çalışıyor olmak
g. Düzenleyici ortam
h. Liderin önemli şeyleri görmemesi
i. Ne olduğu hakkındaki görüş farkı
j. Riskten kaçınmacı tutum
k. Diğer……

BÖLÜM C: HALKLA İLİŞKİLER KAMPANYALARININ YARATICILIK VE YENİLİK DÜZEYİ

C1. Son 12 ay içinde, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde artış hissediyor musunuz?

a. Evet, artış var.
b. Hayır, değişiklik yok.
c. Hayır, yaratıcılık kalitesi giderek düşüyor.

C2. Sizce yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Büyük Hikaye Anlatımı (Great Storytelling)
b. Üçüncü Tarafın Onayı (Third Party Endorsement)
c. İçgörü ve Planlama (Insight& Planning)
d. Mizah (Humour)
e. Duygusal Rezonans (Emotional Resonance)
f. Viral Uygulama (Viral Execution)
g. İçerik Oluşturma (Content Creation)
h. Teknolojik Yenilik (Technological Innovation)
i. Amaç (Purpose)
j. Kitle Kaynak (Crowdsourcing)
k. Sonuçlar (Results)
l. Gösteri (Stunt)
m. Diğer……..

C3. Yaratıcılık mevcut işinizde nasıl bir öncelik gösterir?

a. Yüksek
b. Temel
c. Ortalama
d. Düşük
e. Hiçbir önceliği yok

C4. İşinizde yaratıcı bir süreç var mı?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

C5. Yaratıcı fikirler oluşturmak için hangi teknikleri kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. 5N-1K
b. Delphi Tekniği
c. Abartma Teknikleri
d. Hata Ağacı
e. Akış Şeması
f. İlişki Diyagramı
g. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği
h. Kontrol listeleri
i. Balık Kılçığı
j. Morfolojik Analiz
k. Beyin Fırtınası
l. Pareto Analizi
m. Beyin Haritası
n. Nominal Grup tekniği
o. Birleştirme Tekniği
p. Çapraz Düşünme Tekniği
q. Çoklu Oylama
r. Diğer……
s. Fikrim yok
t. Hiçbir teknik kullanmıyoruz

C6. Yaratıcı fikirleri değerlendirirken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. SWOT
b. Direktörün/ Yaratıcı direktörün kararı
c. Risk analizi
d. Bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma
e. Kişisel deneyim
f. Oylama
g. 6 şapkalı düşünme
h. Karşılaştırma analizi
i. Hiçbir yöntem kullanmıyoruz
j. Fikrim yok
k. Diğer…….

C7. Aşağıdaki aşamaların hangilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin mümkün ve etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Analiz/Araştırma
b. Kamular (hedef kitle ve paydaşlar)
c. Amaç ve hedefler
d. Strateji
e. Taktikler
f. Zamanlama
g. Bütçeleme
h. Değerlendirme

BÖLÜM D: HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜTLERİNİN YARATICILIK-YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ

D1. Halkla ilişkiler profesyonelleri için yaratıcı olmanın önemli bir beceri olduğunu düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D2. Yaratıcı olduğunuzu düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D3. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumun yaratıcı yeteneklerinden memnun musunuz?

a. Evet, memnunum
b. Evet, kısmen memnunum
c. Hayır, memnun değilim
d. Fikrim yok

D4. 12 ay öncesi ile karşılaştırıldığına sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumun yaratıcı fikirlerinde artış ya da azalma oldu mu?

a. Evet, artış oldu
b. Evet, azalma oldu
c. Herhangi bir değişiklik yok
d. Fikrim yok

D5. Müşteriler sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumun yaratıcı çabası ile ilgili değerlendirmede bulunuyor mu?

a. Evet
b. Evet, bir kısmı
c. Hayır
d. Fikrim yok

D5.1: Evet/Evet, bir kısmı ise: Müşteriler kurumunuzun yaratıcı çabasını başarılı buluyor mu?

a. Evet
b. Evet, bir kısmı
c. Hayır
d. Fikrim yok

D6: Yaratıcı direktörünüz var mı?

a. Evet, var
b. Hayır, yok
c. Hayır, ama düşünüyoruz
d. Hayır, gerekli değil, yaratıcılık herkesin işinin bir parçası

D7. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurum işe alımlarda bireylerin yaratıcılıklarını nasıl değerlendirir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Özel mülakat soruları
b. Özel mülakat testleri
c. Bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı
d. Bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek
e. Bireyle ilgili tavsiye almak
f. Böyle bir değerlendirme yapmıyoruz
g. Fikrim yok
h. Diğer……..

D8. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcılığa yeterince yatırım yapıldığını düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D9. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcılığı desteklemek için ne/neler yapılıyor? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Beyin fırtınası aktiviteleri yapılıyor
b. İş rotasyonu uygulanıyor
c. Danışmanlık alınıyor
d. İzleyici/hedef kitle bakış açısı alınıyor
e. Kolaylaştırma eğitimi alınıyor
f. Yaratıcı teknikler eğitimi alınıyor
g. Örnek olay kullanımı yapılıyor
h. Hiçbir şey yapılmıyor
i. Fikrim yok
j. Diğer……..

D10. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcı fikirlerin maddi anlamda desteklenmesi için neler yapılmasını tercih edersiniz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması
b. Paket halinde sunulan fikirlere ödeme yapılması
c. Kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması
d. Fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması
e. Diğer…….

D11. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcılığın yeterince ödüllendirdiğini düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D11.1: Evet ise; Kurumunuzda yaratıcılık/yaratıcı davranışlar nasıl ödüllendirilir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Kurum içi ödüllendirme
b. Finansal teşvikler
c. Promosyon fırsatları
d. Yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak
e. Diğer……..

D12. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcı personel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?

a. Çok düşük/zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi

D13. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumda yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için neler yapılmasını istersiniz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Daha fazla zaman
b. Daha fazla dış uyaranlar
c. Yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi
d. Yaratıcı olmak için daha fazla ödül
e. Daha fazla risk alma becerisi
f. Yaratıcı direktör kiralama
g. Müşterileri eğitmek
h. Daha net müşteri briefleri
i. Daha fazla bütçe
j. Daha fazla eğitim
k. İçgörü kullanımını geliştirmek
l. Daha farklı ve nitelikli işgücü
m. Diğer……...

D14. Sahibi olduğunuz ya da çalıştığınız kurumu nasıl tanımlarsınız? Lütfen aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Fikirleri destekler					
Çalışanına özgürlük verir					
Tartışmaları teşvik eder					
Güven verir ve açıklık vardır					
Fikirler için zaman ayırır					
Şakacılığa izin verir					
Risk almayı destekler					

Anketi başarıyla tamamladınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK-2: İŞ DÜNYASI/KURUMSAL ŞİRKETLER İLETİŞİM YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ANKETİ

Değerli Katılımcı,

"Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yenilik Sorunu: Kuramsal ve Pratik Açıdan Bir Analiz" adlı doktora tezinde kullanılacak olan bu anket ile Türkiye ölçeğinde halkla ilişkiler üreticilerinin/uygulayıcılarının yaratıcılık ve yenilikçilik algıları, kullanım alanları ve düzeyleri ile halkla ilişkiler kampanyalarının ve halkla ilişkiler örgütlerinin yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerini üreticiler/uygulayıcılar açısından ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için sizlerin katkıları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirme yapmanızı rica ederiz. Yapılacak çalışma 4 bölüm, 40 maddeden oluşmaktadır. Uygulama yaklaşık 7-8 dakikanızı alacaktır. Vermiş olduğunuz yanıtlar başka bir amaçla ve kimliğinizi açıklayacak şekilde kullanılmayacaktır.
Çalışmaya yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. Banu Küçüksaraç
Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
banu.kucuksarac@kocaeli.edu.tr
0 262 303 1855

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER

A1: Yaşınız
a. 20-30
b. 31-40
c. 41-50
d. 51-60
e. 61 ve üzeri

A2. Cinsiyetiniz
a. Kadın
b. Erkek

A3. Eğitim Durumunuz
a. Lise mezunu
b. Önlisans mezunu
c. Lisans mezunu
d. Yüksek Lisans mezunu
e. Doktora mezunu

A4. Eğitim Alanınız (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)
a. İletişim
b. İşletme
c. Ekonomi
d. Mühendislik
e. Güzel Sanatlar
f. Diğer.....

A5. Çalıştığınız departman/uzmanlık alanınız (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Medya İlişkileri
b. Etkinlik ve Proje Yönetimi
c. Müşteri İlişkileri
d. Dijital İletişim
e. Stratejik Planlama
f. Pazarlama İletişimi
g. Siyasal İletişim
h. Kamu İlişkileri
i. Finansal İletişim
j. Kurumsal İletişim
k. Kurum İçi İletişim
l. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
m. Kriz Yönetimi
n. Konu/Gündem Yönetimi
o. İtibar Yönetimi
p. Görsel İletişim ve Tasarım
q. Diğer.....

A6. Şirketteki unvanınız

a. Genel Müdür/Genel Koordinatör
b. Yönetici
c. Departman Müdürü/Sorumlusu
d. Departman Çalışanı
e. Diğer

A7. Toplam İş/Deneyim Süreniz

a. 1-5 yıl
b. 6-10 yıl
c. 11-15 yıl
d. 16-20 yıl
e. 21-25 yıl
f. 25 yıl ve üzeri

A8. Şirketinizin bulunduğu il

a. İstanbul
b. Ankara
c. Bursa
d. İzmir
e. Diğer…….

BÖLÜM B: ÜRETİCİLERİN/UYGULAYICILARIN YARATICILIK VE YENİLİK(ÇİLİK) ALGILARI, KULLANIM ALANLARI VE DÜZEYLERİ

B1. Aşağıda yaratıcılık ve yenilik(çilik) ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Yaratıcılık, kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir.					
Yaratıcılık, insanın sosyal, manevî, estetik, bilimsel ve teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesidir.					
Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir.					
Yaratıcılık orijinal, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneğidir.					
Yaratıcılık, insanların kendini gerçekleştirme sürecinin göstergesi olarak duygusal sağlığın en yüksek derecesidir.					
Yenilikçilik, yeni şeyler yapmaktır.					
Yenilikçilik, yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır.					
Yenilikçilik, yaratıcılıkla ortaya çıkan fikirlerin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesidir.					
Yenilikçilik toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır.					

B2. Aşağıda halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemi ve rolüyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, konuya veya soruna farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı özgün ve akılda kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, birbirini tekrar eden ve alışılagelmiş fikir ve uygulamaların üretilmesini engeller.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, niteliksel ve niceliksel olarak farklılaşan ve çeşitlenen hedef kitle ve paydaşların beklentilerini doğru analiz etmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık, özgün ve akılda kalıcı içerikler üreterek doğru mesajı doğru hedef kitleye doğru mecra ile ulaştırmayı sağlar.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, yaratıcı fikirler üreterek, bunları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmeyi sağlar.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik, toplum merkezli ve kamu merkezli perspektiflerden hareketle, dinamik ve süreç odaklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütlerin sürekli değişen ilişkiler ağını doğru yönetilmelerini, dolayısıyla bu değişken ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, örgütsel ve toplumsal değişimin sağlanmasında itici bir faktör olarak yer alır.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilere dönük eleştiriler için (kar odaklı kamu yararından uzak anlayış) cevap niteliği taşır.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkilerin toplum ve kamu merkezli rolüne katkı sunar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinin itibarına katkı sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, halkla ilişkiler örgütlerinde, örgüt kültürü ve iklimine olumlu katkılar sağlar.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, sektörde yaratıcı bireylerin yetişmesine ve sektörün nitelikli insan kaynağına sahip olmasına katkı sağlar.					

B3. Ülkemizdeki halkla ilişkiler sektörünü düşündüğünüzde, sektörde yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem ve görünürlükle ilgili aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir ve çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmektedir.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemlidir, ancak çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bir önemi yoktur, bu nedenle de çoğu uygulayıcı tarafından önemsenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık reklamcılık kadar görünür değildir.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler üst yönetim tarafından desteklenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler müşteriler tarafından desteklenmez.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha önce diğer şirketlerin (rakiplerin) yaptığı çalışmalar baz alınarak oluşturulur.					
Halkla ilişkilerde yaratıcı fikirler, stratejiler ve taktikler daha çok uluslararası çalışmalar incelenerek oluşturulur.					
Halkla ilişkilerde yaratıcılık önemsenmediği ve uygulanmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarının çoğu birbirine benzerdir.					
Halkla ilişkilerde yenilikçilik olmadığı için halkla ilişkiler kampanyalarında (kamu/toplum merkezli olmaktan ziyade) daha çok kar odaklı bir yaklaşım sergilenir.					

B4. Aşağıda belirtilen farklı türdeki ajansların genel olarak yaratıcılık kalitesini sıralayınız. (En yaratıcı bulduklarınızı 1'den itibaren numaralandırınız)

	1 (En yaratıcı)	**2 (Yaratıcı)**	**3 (Kısmen Yaratıcı)**	**4 (Yaratıcı Değil)**	**5 (Kesinlikle Yaratıcı Değil)**
Reklam ajansı					
PR ajansı					
Dijital ajans					
Medya ajansı					
Deneyim ajansı					

B5. Halkla ilişkiler sektöründe yaratıcılık kalitesini nasıl tanımlarsınız ?

a. Çok düşük/Zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi /Teşvik edici

B6. Halkla ilişkiler sektöründe yenilikçilik kalitesini nasıl tanımlarsınız ?

a. Çok düşük/Zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi /Teşvik edici

B7. Aşağıdaki uzmanlık alanlarından hangileri yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı ve uygulamaları(nı) içermektedir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Medya Satın Alma
b. Müşteri İlişkileri
c. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
d. Medya İlişkileri
e. Siyasal İletişim
f. Kriz Yönetimi
g. Dijital İletişim
h. Kamu İlişkileri
i. Konu/Gündem Yönetimi
j. Etkinlik Yönetimi
k. Finansal İletişim
l. İtibar Yönetimi
m. Pazarlama İletişimi
n. Kurumsal İletişim
o. Görsel İletişim ve Tasarım
p. Stratejik Planlama
q. Kurum İçi İletişim
r. İçerik Oluşturma ve Yönetimi
s. Diğer……

B8. Halkla ilişkiler sektörü 'büyük fikirler' eksikliği nedeniyle eleştiriliyor. Buna katılıyor musunuz?

a. Kesinlikle katılıyorum
b. Katılıyorum
c. Kısmen katılıyorum
d. Katılmıyorum
e. Kesinlikle katılmıyorum

B9. Sizce halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engeller nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Net yaratıcı hedeflerin eksikliği
b. Ajans ve müşteri arasındaki anlayış eksikliği
c. Zaman yetersizliği
d. Aşırı çalışan personel (personelin iş yükü fazlalığı)
e. Bütçe yetersizliği
f. Tek düze çalışıyor olmak
g. Düzenleyici ortam
h. Liderin önemli şeyleri görmemesi
i. Ne olduğu hakkındaki görüş farkı
j. Riskten kaçınmacı tutum
k. Diğer……

BÖLÜM C: HALKLA İLİŞKİLER KAMPANYALARININ YARATICILIK VE YENİLİK DÜZEYİ

C1. Son 12 ay içinde, halkla ilişkiler kampanyalarının yaratıcılık kalitesinde artış hissediyor musunuz?

a. Evet, artış var.
b. Hayır, değişiklik yok.
c. Hayır, yaratıcılık kalitesi giderek düşüyor.

C2. Sizce yaratıcı ve yenilikçi halkla ilişkiler kampanyalarını oluşturan etkenler nelerdir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Büyük Hikaye Anlatımı (Great Storytelling)
b. Üçüncü Tarafın Onayı (Third Party Endorsement)
c. İçgörü ve Planlama (Insight& Planning)
d. Mizah (Humour)
e. Duygusal Rezonans (Emotional Resonance)
f. Viral Uygulama (Viral Execution)
g. İçerik Oluşturma (Content Creation)
h. Teknolojik Yenilik (Technological Innovation)
i. Amaç (Purpose)
j. Kitle Kaynak (Crowdsourcing)
k. Sonuçlar (Results)
l. Gösteri (Stunt)
m. Diğer……..

C3. Yaratıcılık mevcut işinizde nasıl bir öncelik gösterir?

a. Yüksek
b. Temel
c. Ortalama
d. Düşük
e. Hiçbir önceliği yok

C4. İşinizde yaratıcı bir süreç var mı?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

C5. Yaratıcı fikirler oluşturmak için hangi teknikleri kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. 5N-1K
b. Delphi Tekniği
c. Abartma Teknikleri
d. Hata Ağacı
e. Akış Şeması
f. İlişki Diyagramı
g. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği
h. Kontrol listeleri
i. Balık Kılçığı
j. Morfolojik Analiz
k. Beyin Fırtınası
l. Pareto Analizi
m. Beyin Haritası
n. Nominal Grup tekniği
o. Birleştirme Tekniği
p. Çapraz Düşünme Tekniği
q. Çoklu Oylama
r. Diğer……
s. Fikrim yok
t. Hiçbir teknik kullanmıyoruz

C6. Yaratıcı fikirleri değerlendirirken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. SWOT
b. Direktörün/ Yaratıcı direktörün kararı
c. Risk analizi
d. Bütünleşik ajans takımının bir parçası olarak katkıda bulunma
e. Kişisel deneyim
f. Oylama
g. 6 şapkalı düşünme
h. Karşılaştırma analizi
i. Hiçbir yöntem kullanmıyoruz
j. Fikrim yok
k. Diğer

C7. Aşağıdaki aşamaların hangilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin mümkün ve etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Analiz/Araştırma
b. Kamular (hedef kitle ve paydaşlar)
c. Amaç ve hedefler
d. Strateji
e. Taktikler
f. Zamanlama
g. Bütçeleme
h. Değerlendirme

BÖLÜM D: HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜTLERİNİN YARATICILIK-YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ

D1. Halkla ilişkiler profesyonelleri için yaratıcı olmanın önemli bir beceri olduğunu düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D2. Yaratıcı olduğunuzu düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D3. Çalıştığınız kurumun ya da departmanın yaratıcı yeteneklerinden memnun musunuz?

a. Evet, memnunum
b. Evet, kısmen memnunum
c. Hayır, memnun değilim
d. Fikrim yok

D4. 12 ay öncesi ile karşılaştırıldığına çalıştığınız kurumun ya da departmanın yaratıcı fikirlerinde artış ya da azalma oldu mu?

a. Evet, artış oldu
b. Evet, azalma oldu
c. Herhangi bir değişiklik yok
d. Fikrim yok

D5. Kurum içi departmanda çalışan biri olarak, bir PR ajansıyla çalışmaya karar vermenizde yaratıcılık ne kadar önemlidir?

a. Çok önemlidir
b. Önemlidir
c. Kısmen önemlidir
d. Pek bir önemi yoktur
e. Hiç önemli değildir

D6. Çalıştığınız PR ajansı varsa, yaratıcı yeteneklerinden memnun musunuz?

a. Evet, memnunum
b. Evet, kısmen memnunum
c. Hayır, memnun değilim
d. Fikrim yok
e. PR ajansıyla çalışmıyoruz

D7. Sizce PR ajansları hangi alanlarda yaratıcılık kalitesini artırmalıdır?

a. Medya satın alma
b. Medya ilişkileri
c. Gösteri/Etkinlik yönetimi
d. Planlama
e. Kişisel medya
f. Hikaye anlatımı
g. Dijital medya
h. Entegre fikirler
i. Gerçek zamanlı pazarlama
j. İçerik oluşturma ve içeriği pazarlama
k. Yaratıcı personel
l. Diğer……

D8. Sizce PR ajanslarında yaratıcı direktörler olmalı mı?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D9. Çalıştığınız departman, işe alımlarda bireylerin yaratıcılıklarını nasıl değerlendirir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Özel mülakat soruları
b. Özel mülakat testleri
c. Bireyin görüşleri ve kendini ifade ediş tarzı
d. Bireyin daha önceki çalışmalarını değerlendirmek
e. Bireyle ilgili tavsiye almak
f. Böyle bir değerlendirme yapmıyoruz
g. Fikrim yok
h. Diğer……..

D10. Çalıştığınız departmanda yaratıcılığa yeterince yatırım yapıldığını düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D11. Çalıştığınız departmanda, yaratıcılığı desteklemek için ne/neler yapılıyor? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Beyin fırtınası aktiviteleri yapılıyor
b. İş rotasyonu uygulanıyor
c. Danışmanlık alınıyor
d. İzleyici/hedef kitle bakış açısı alınıyor
e. Kolaylaştırma eğitimi alınıyor
f. Yaratıcı teknikler eğitimi alınıyor
g. Örnek olay kullanımı yapılıyor
h. Hiçbir şey yapılmıyor
i. Fikrim yok
j. Diğer……..

D12. Çalıştığınız departmanda, yaratıcı fikirlerin maddi anlamda desteklenmesi için neler yapılmasını tercih edersiniz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmak için harcanan ekstra çalışma saatlerine ödeme yapılması
b. Paket halinde sunulan fikirlere ödeme yapılması
c. Kurumun yaratıcı fikirleri lisanslaması
d. Fikirlere bağlı satış sonuçlarına göre ödeme yapılması
e. Diğer…….

D13. Çalıştığınız departmanda, yaratıcılığın yeterince ödüllendirdiğini düşünüyor musunuz?

a. Evet
b. Hayır
c. Fikrim yok

D13.1: Evet ise; Kurumunuzda yaratıcılık/yaratıcı davranışlar nasıl ödüllendirilir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Kurum içi ödüllendirme
b. Finansal teşvikler
c. Promosyon fırsatları
d. Yıllık performans incelemesinin bir parçası olarak
e. Diğer……..

D14. Çalıştığınız departmanda, yaratıcı personel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?

a. Çok düşük/zayıf
b. Yetersiz
c. Sıradan
d. İyi
e. Çok iyi

D15. Çalıştığınız departmanda, yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi için neler yapılmasını istersiniz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

a. Daha fazla zaman
b. Daha fazla dış uyaranlar
c. Yaratıcı araçlar hakkında daha fazla bilgi
d. Yaratıcı olmak için daha fazla ödül
e. Daha fazla risk alma becerisi
f. Yaratıcı direktör kiralama
g. Müşterileri eğitmek
h. Daha net müşteri briefleri
i. Daha fazla bütçe
j. Daha fazla eğitim
k. İçgörü kullanımını geliştirmek
l. Daha farklı ve nitelikli işgücü
m. Diğer……

D16. Çalıştığınız departmanı nasıl tanımlarsınız? Lütfen aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kısmen**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Fikirleri destekler					
Çalışanına özgürlük verir					
Tartışmaları teşvik eder					
Güven verir ve açıklık vardır					
Fikirler için zaman ayırır					
Şakacılığa izin verir					
Risk almayı destekler					

Anketi başarıyla tamamladınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde tamamlayan Banu KÜÇÜKSARAÇ, 2008 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda "Toplumsal Örgütlenmelerde İnternet Aracılığıyla Halkla İlişkiler" adlı çalışmasıyla yüksek lisans derecesi aldı.

2008 yılında, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı'nda doktora çalışmasına başlayan KÜÇÜKSARAÇ, 2009 yılından beri Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. KÜÇÜKSARAÇ'ın halkla ilişkilerde yaratıcılık ve yenilikçilik, yeni medya çalışmaları ve yeni iletişim teknolojileri, pazarlama iletişimi ve toplumsal cinsiyet konularında çeşitli hakemli dergilerde yayınlanmış makaleleri, ulusal ve uluslararası sempozyum ve konferanslarda sunmuş olduğu bildirileri, "Halkla İlişkilerde Uzmanlaşma-I" ve "Yeni Medya Araştırmaları-Kavramlar, Uygulamalar, Tartışmalar" isimli kitaplarda bölüm yazarlığı bulunmaktadır.