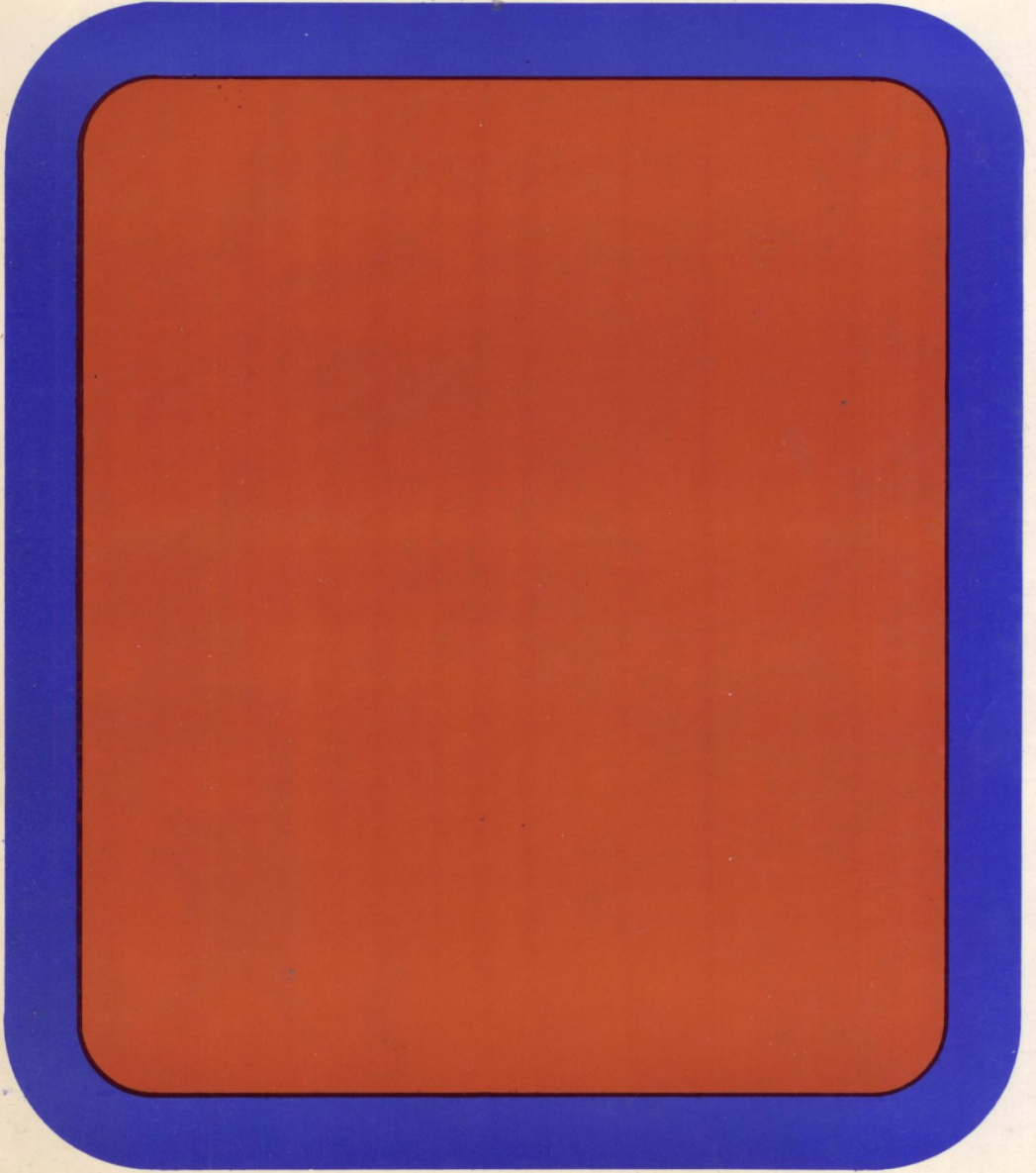


halkla  
münasebetler

c. lougovoy



## ÖNSÖZ

*Batı dünyası, ekonomik ve sosyal sorunların başta geldiği bir yaşam içindedir. Eski ideolojik çatışmalar ve milliyetçi akımlar yavaş yavaş silinmekte; kişinin günlük kayguları, git-tikçe, maddî tatmin ve psikolojik denge sorunlarına doğru kaymaktadır.*

*Kalkınma hızı, Ortak Pazar, milletlerarası para sistemi, teşebbüslerin birleşmeleri, enflasyon vs. gibi eskiden sadece uzmanlık yayınlarında ele alınan konular, son yıllarda, günlük gazetelerin manşetlerinde sık sık yer almakta, sütunlarını doldurmaktadır.*

*Ancak bu bilgilerin halk tarafından etkili olarak anlaşılmasını sağlamak gerektir. Örneğin, bu bilgilerin iletildiği kişi, kendini doğrudan doğruya uzun dönemli ekonomik sorunlarla ilgili, ya da onların etkisi altında görmeyebilir; ve ekonomik sorunlardan söz edildiğini işittiği zaman, "düşmeyi çevirip, alıcıyı kapatma" eğilimi gösterebilir. Oysa, insan öm-rünün büyük kısmını etkileyen ekonomik sorunların, halk üzerinde daha fazla ilgi uyandırmaları beklenir.*

*Halkın bu ilgisizliği, tepkisi, direnişi, onun ile teşebbüsler arasındaki münasebetlerde zorluklar doğurur. Bu nedenle teşebbüs, halkla münasebetlerinde aktif bir tutum takın-malı; bu zorlukları bilgi iletimi ile yenmeye çalışmalıdır.*

*Şurası bir gerçektir ki, belirli bir teşebbüse, ya da idareye bağlı halkların tutumlarını ve psikolojik tepkilerini artık önemsememeye imkân yoktur. İdarecilerin menşeleri ve siyasî nitelikleri ne olursa olsun, herhangi bir üretici sistemin çıkarı, teşebbüslerin halkla münasebetlerinde yersiz çatışmalardan kaçınmalarını sağlamaktır. Ve teşebbüsler bunu, psi-kolojik sorunların altında ezilmedikleri oranda gerçekleştirebileceklerdir.*

*Bugün her başarılı iş idaresi yöneticileri, halkla münasebetler yolu ile çevreyi etkileme metodlarına başvurumaktadırlar. Politik çatışmalarla birçok benzerlik gösteren ulusal ve uluslararası ekonomik rekabet alanında, yöneticiler, modern savaşlarda ön plânda yer alan bir silâhı kullanmak zorundadırlar. Bu silâh, psikolojik etkidir.*

*Çevirisini sunduğumuz bu eser, önce, işletmenin çevresine yöneltilecek psikolojik etki hakkında yepyeni bir anlayış ortaya koymakta; daha sonra hem haber vermenin, hem de halkla münasebetlerin, bu etkinin temel taşları olduğunu göstermekte; ve özellikle halkla münasebetlerin, işletmenin topyekûn stratejisi içinde aldığı yeri, değeri ve önemi açıklamaktadır.*

**Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN**

## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM 1.

<b>Psikolojik Etkinin Çeşitli Tipleri</b> . . . . .	7
---	---

### BÖLÜM 2.

<b>İşletmenin Stratejisi ve Psikolojik Etki</b> . . . . .	10
---	----

### BÖLÜM 3.

<b>Halkla Münasebetler Politikası</b> . . . . .	19
1. Halkla Münasebetlerin Kaynakları . . . . .	19
2. Etkinin Temel İlkeleri . . . . .	21

### BÖLÜM 4.

<b>Halkla Münasebetlerin Metodları</b> . . . . .	22
1. Nesnel Bilgi ve Haber . . . . .	22
2. Programın Hazırlanması . . . . .	25
3. İşletmelerin Ünü . . . . .	27

### BÖLÜM 5.

<b>İşletmenin Karşısındaki Grup ve Kütleler</b> . . . . .	29
1. Büyük Kütle . . . . .	29
2. Özel Grup ve Kütleler . . . . .	31

### BÖLÜM 6.

<b>Araçlarla İlişkiler</b> . . . . .	41
1. Kütle Haberleşme Araçları ve Kişisel Bağlantı Noktaları . . . . .	41
2. Basınla İlişkiler . . . . .	42
3. Haberleşme Konusunda Teşhis . . . . .	44

## BÖLÜM 7.

<b>Haberleşme Politikasının Adamları . . . . .</b>	<b>46</b>
1. Gazeteciler . . . . .	46
2. İşletme Şefi ve Yöneticiler . . . . .	48
3. Halkla Münasebetler Sorumlusu . . . . .	49

## BÖLÜM 8.

<b>Etki Araçları . . . . .</b>	<b>51</b>
1. Basın . . . . .	51
2. İşitme ve Görmeye Dayanan Araçlar . . . . .	55
3. Öteki Haberleşme Araçları . . . . .	61
<b>Sonuç . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>Bibliyografya . . . . .</b>	<b>65</b>

## BÖLÜM 1.

### PSİKOLOJİK ETKİNİN ÇEŞİTLİ TİPLERİ

"Psikolojik etki" deyimini, yakın zamana kadar askerî çevreler tarafından yaygın olarak kullanılmıştı. Ne var ki, deyim bu şekilde kullanılışı, topyekûn stratejik hedefler ortaya koyan ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak araçları belirleyen işletmeler için büyük önem taşıyan bir mesele hakkında yapacağımız analizde, ters bir anlamaya yol açabilir.

Problem, klâsik bir şema içinde yer almadığı için kelimelerin doğuracağı yanlış anlamalardan elden geldiğince kaçınmak amacıyla, kullanılacak terim ve deyimleri önceden tanımlamak (tarif etmek) doğru olur.

Bugün Fransız Ordusu Genel Kurmayına başvurup "psikolojik etki" hakkında bilgi isteyecek olsak, herhangi bir cevap alamayız. Bu deyim, artık, askerî sözlükten çıkmış gibi görünmektedir. "Albaylar"ın gösterdiği "etkicilik" in (activisme) hâtırası, bugünkü Millî Savunma sorumluları tarafından tedirginlik duymadan hatırlanamayacak kadar kuvvetlidir.

Genel kurmay örgütlerinde, "5. Büro" nun kuruluşunun üzerinden ancak on-oniki yıl geçti. Psikolojik etki yapmakla görevlendirilen bu büro, zafer kazanmak için girişilen mücadelede, her genel kurmayın tabii olarak duyduğu bir istekten, yâni düşmanın elindeki silâhların tıpkısına sahip olmak isteğinden doğmuştu. Bundan ötürü, hasımlarının etkisi yüzünden kurmak zorunda kaldıkları bu örgütün sorumluluğu bugünkü genel kurmaya yükletilemez. Ama bu psikolojik etkinin uygulanmasında aşırılıklara düşülmüş olması, askerlerin bu konuyu niçin unutmak istediklerini bugün açıklamaktadır.

Fransa'da, psikolojik silâhın yararlı olduğunun kabul edilmesi, Hindicini savaşından başlar. Bu savaşta, Fransız askerleri, sayıca az ama, "manevî bakımdan iyice hazırlıklı" olan ve ayrıca düşman karşısında iyice "şartlanmış" bir halktan yardım gördüğü için etkin bir şekilde savaşan bir düşmanla uğraşmışlar; ve bugün Amerikalıların Vietnam'da karşılaştıkları aynı güçlüklerle karşılaşmışlardı. Lucien Bodard'a göre, General Lattre da kendi açısından kamu oyunu şartlandırmaktan geri kalmıyordu. (1) "Mitralyöz," 1914-1918 de, savaş sanatını değişikliğe uğrattı. Şimdi ise, en kötû cinsten Amerikan *Story*'leri (hikâyeleri) moda oldu. Dünyanın herhangi bir noktasında gerçekleşen herhangi bir olay,

(1) Lucien BODARD, *L'Aventure*, N.R.F.

milyonlarca erkek ve kadın tarafından hemen öğreniliyor ve yaşıyor. Bütün herkes röntgenci haline geldi. Aracılığı da gazeteciler yapıyor. Hattâ gazeteciler olayı yaratıyorlar. Bir olay, ancak gazetelerde gürültülü bir şekilde açıklandığı zaman varolabiliyor...

"Tek hakikatin dış görünüş olduğunu tekrarlamaktan hiç bir zaman geri kalmayacağım... Kimi zaman, arzu edilen sonucun, bu sonucu istediğim şekilde ortaya koymak ve şekillendirmek için gerçekleşmesini bekliyorum... Ama kimi zaman da, önceden davranarak herhangi bir tersliğin ortaya çıkmasını önliyorum. İnsan hiçbir zaman hazırlıksız yakalanmamalı. Tarih daima hayallerden kurulmuştur. Ben de kendi hayallerimi imâl ediyorum. Böylece hakiki gerçeği kuruyorum. Yâni inanılan gerçeği kuruyorum. Bu, siyasetin ve savaşın bütün mekanizmaları üzerinde etkili olan gerçektir. Başka bir deyişle, muhabirler tarafından istekle kabul edilen gerçektir. İşin can alıcı noktası buradadır. Muhabirlere, halkın zevkine ve gazetelerin isteğine uygun bir hammadde sağlamak zorunludur. Modern çağların en fantastik ve amansız sanayiini tatmin etmem gerekiyor..."

İdeolojik propaganda ve psikolojik etki ikiz kardeş gibidir. 5. Büronun psikolojik etkisi, sadece, askerin en yakın çevresine ve savaşan kuvvetin yardımcısı olarak ele alınan sivil halka yönetildiği ve bu halkta bir tepki (meselâ savaşanların cesaret ve fedakârlığı karşısında yakınlık ve hoşgunluk duymak veya hoşgunlukla düşmana karşı korku ve nefret hissetmek gibi) doğurmak amacıyla tasarlanan özel işlemlere dayandığı zaman klâsik propagandadan ayrılır. William Pitt, Napolyon'a karşı "silâhlanmış bir kamuoyu" kurmak gerektiğinden söz ediyordu. Nitekim, tarihin derinliklerine dalacak olursak, din savaşları, haçlı seferleri ve Gol savaşlarında propaganda sanatının uygulanmış olduğunu ve bu sanata özellikle Yunanlılarla, İbrânilerde rastlandığını görürüz.

Bu propaganda, genel bir özellik taşıyor; ama bir millî veya dinî birliğin içinde kalarak cephedeki askerlere ve gerideki sivillere hitap ediyordu. Radyo yayımları, tarafsız kişileri kendinden tarafa çekmek, işgal altındaki bölgelerde sempatzanları işgalciye karşı mukavemet hareketine sürüklemek ve düşmanın moralini kırmak için etkileyebilmek imkânını doğurunca durum hayli değişti.

Askerlik nazariyecileri, ihtilâlcî savaş hakkındaki teorilerin Çin ihtilâlinden ve Mao Çe Tung'dan doğduğunu ileri sürerler. Ama psikolojik etkinin temelini Mao Çe Tung'un, "balığın suda olduğu gibi; asker de halkın içinde olmalıdır" sözünde dile geldiğini de unutmamak gerekir. Psikolojik etkinin bir başka özelliği de sadece ulusal düzeyde uygulanmaması, ve harekâtın yapıldığı yerde bulunan birlikler üzerinde de etkili olması ve merkezilikten kurtulmasıdır.

İhtilâlcî savaşlarda gerçekleştirilmiş olan psikolojik etki örneklerine tarihin daha eski dönemlerinde de rastlıyoruz. Meselâ Fransız İhtilâli sırasında veya Çin ihtilâlinden daha önce Rus ihtilâlinde (Kızıl Orduda görev alan siyasi komiserler), bu tür örneklerin bulunduğu besbellidir.

Birliklerdeki bu komiserlerin görevi, birliğin dayanışmasını sağlamak ve "moralini" yükseltmek olduğu kadar, çevresindeki sivilleri de savaşa hazırlamaktır.

Demek ki, askerî psikolojik etki, daha dar bir anlam kazanmıştır. Bundan ötürü, aşırı bir sunilik, işlerin tezgâhlanmasında kötüye kullanmaların mümkün oluşu, kimi zaman şiddete başvurulması (bütün bunlar psikolojik etki sisteminin özünden gelen şeylerdir), askerî psikolojik etkinin mahkûm edilmesine ve barışa kavuşmuş bir milletin gözünde, psikolojik şok yaratmak için yapılan yalan dolu ve hoşgunlukla gaddarca işlemler olarak görülmesine yol açmıştır.

Bundan ötürü, psikolojik etki kavramı, birçok kimsenin kafasında, mantıklı ve medeni bir millet için hiç de şan ve şeref dolu sayılmayacak olan bir askerî geçmişin hayaletleriyle birlikte canlanmaktadır.

Bu incelememizde, psikolojik etki kavramını, kamuoyunu sadece heyecanlandırmak için sunl olarak düzenlenen ve gerçekleştiren bir etki anlamından sıyrarak kullanacağız. Kelimenin bu şekilde kullanılmasının çok daha doğru ve yerinde olduğunu sanıyoruz. Demek ki, bir grup kamuoyunun etkisini pasif bir tarzda benimseyecek yerde, bu kamuoyunun mahiyetini değişikliğe uğratacak bir politika tasarlıyor, düzenliyor ve uyguluyorsa, "psikolojik etki" yapıyor demektir.

Biz, bütün sosyal grupların kanaatleri üzerinde duramayız. Temel amacımız, sosyal hücre olarak düşünülen işletmenin etkisini; halk ve kamuoyu (kanaatler) karşısında taşıdığı etki gücünü incelemektir. Ama kamuoyu ve genel kanaat karmaşık bir gerçek olduğundan, bu psikolojik etki içinde, işletmenin çevresini meydana getiren çeşitli gruplar ve kütleler üzerinde gösterilen etkiyi ayırt edeceğiz.

Böyle bir davranış, ahlaki sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Bu sorunların üzerinde uzun uzadıya durmayacağız. Aralarından sadece, çeşitli araçlarla sağlanan ferdî baskıdan değil, organize bir etkiden doğan soruları ele alacağız. Bu ferdî baskının kullanıldığı araçlar kötü yola sevketmekten lekelemeye kadar varabilir. Öyle sanıyoruz ki, en azından, Fransa dışındaki ülkelerde, bu tür baskılar, sadece çevrede iktidarı elde tutanların değil, müşterilerin ve işletmenin doğrudan doğruya iş ortağı olanların da elverişli davranmalarını sağlamak için girişilen yaygın bir müdahale tarzı olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu incelemeye sadece müşteri üzerindeki daha sınırlı bir psikolojik etkiyi, yani reklâm-cılığın temelini değil, genel olarak çevreyi ele alarak başlayacağız.

## BÖLÜM 2.

### **İŞLETMENİN STRATEJİSİ VE PSİKOLOJİK ETKİ**

Fransız işletmelerinin birçoğu, bu iki kavramı henüz gerektiği gibi bilmiyorlar. Hattâ bir işletme, belirli bir strateji ortaya koyduğu zaman bile, bu işletmenin sorumluları, psikolojik etkiye düşen payın ne olduğunu açıkça göremiyorlar.

Hedefleri zaman içinde sıralayarak ve gerçekleştirilmelerini sağlayan araçları harekete geçirerek ulaşılması istenen ve mümkün olan bu hedefleri belirlemek işletmenin stratejisini yapmak demektir.

Strateji global olabilir, veya faaliyet sektörlerine muhtemel yayılma alanlarına, veya coğrafi pazarlara göre hazırlanır. Strateji, işletmenin öz kuvvetlerine ve yapmış olduğu ittifaklara dayanmak, ve bir hedefe varmak için ortadan kaldırması veya aşması gereken kuvvetlere karşı çıkmak zorundadır. Aslında, ulaşılması gereken ana hedef grubun kuvvetidir, yâni en belirgin işareti olan kârla tanımlanan kuvvetidir. Nitekim kâr sayesinde herhangi bir işletmenin kuvvetini başka işletmelerle karşılaştırmak mümkündür. Kâr üzerindeki etkisi doğrudan doğruya olmayan, ama yine de büyük önem taşıyan başka parametreler de gözönüne alınabilir. Bunlara örnek olarak, genel şöhreti, bilimsel ünü, "resmî makamları" etkileyebilme gücünü sayabiliriz

İşletmenin iç kuvvetlerinin organizasyonu, iş idaresine düşen görevlerdendir. İş idaresinin çeşitli fonksiyonları ise derin incelemelere konu olmuştur. Ne var ki, iyi bir ticarî yönetimin, yâni "marketing" in kurallarının gittikçe daha iyi öğrenilmesine, malî yönetim; krediler ve muhasebe konusunda daha çok bilgi edinilmesine, etkili bir kontrolün ilkelerinin ortaya konmasına, uzun zamandanberi, işletme müdürlerinden bir çoğunun fabrikasyon metodları ve makinelerin optimal kullanılışı meselesine ilgi duymasına, ve enformatik üzerinde önemle durmasına karşılık, dış kuvvetlerin ve özellikle çevrenin ele alınıp incelenmesi ve bir "zorunluklar" stratejisinin belirlenmesi henüz pek az yaygınlaşmıştır.

Dış dünyanın öneminin farkına varılması, meslekî deyimle "marketing" (pazarlama) denilen çalışmalarda açıkça kendini göstermektedir. Pazarlama, ürünün yapımı üzerinde temellenen ve satışı, tüccarın "ticaret sanatı"na bırakan (burada yapımcı, tüccara oranla daha üstün telâkki ediliyordu) eski Fransız sanayiinin geleneksel metodlarında köklü bir değişikliğin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Kanaate verilen önemin ne gibi gelişmeler gösterdiğini incelemek bundan ötürü yararlıdır.



Fertler düzeyinde, kanaate verilen önemin, işletme içinde her zaman varolageldiği besbellidir. İşçi patronun, patron müşterilerin veya meslektaşlarının kendisi, hakkında iyi bir kanaat edinmelerini her zaman istemiştir. Ayrıca, patron kendi çevresinde iyi bir isim yapmak amacını gütmüştür. Ama kanaatler üzerinde gerçek bir etki yapmak düşüncesi, reklâmcılığın ticarî öneminin anlaşılmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, büyük çapta üretilen ve kaliteli mal yapan imalâtçıların ilgi duymadıkları ürünler için eski zamanlarda yapılan "reklâm"ı, bugünkü reklâmdan ayırt etmek gerekir. O çağlarda bu çeşit metodlar adı sayılıyor ve "şerefli" ticaretten ve kârdan ayırt ediliyordu.

Büyük çapta üretime, yâni kütle üretimine burjuva iş adamları tarafından önem verilmesi ve bu üretimin kaçınılmaz bir iktisadî olay olarak kabul edilmesi, ancak, sanayi medeniyetinin evrimi (tekâmülü) ve tüketimin büyük çapta gelişmesi sayesinde mümkün oldu. Demek ki, reklâmcılık, geçen yüzyılın sanayi ihtilâli sırasında, büyük tüketim ürünleri ile birlikte ortaya çıktı.

"Şunu kafanıza sokun" formülüne dayanan basit "reklâm"ın aşılması ve kütle tüketimi alanından besin sanayiine, ve ev araçları alanındaki iktisadî hayatın öteki sektörlerine atlanması için uzun bir zamanın geçmesi gerekti.

Demek ki, sadece sosyal olayların kronolojisinde değil, ama aynı zamanda bir işletmenin özel kronolojisinde de, kanaatın taşıdığı önemin farkına varılmasının özü ve geçirdiği tarihi evrim belirtilmek istenirse, bu çeşit bir endişenin mevcut olmadığı bir "sıfır noktası"-ndan hareket etmek gerekir.

Bu durum şöyle açıklanabilir:

- *"Geniş kütellere" yöneltilen mallar sözkonusu olduğu zaman:* Üretici şirket monopolü fiilî olarak elinde tutmakta, iktisadî gücüyle ve yönetim, maliye ve hattâ adalet hayatında başta bulunan ve etki altına almış olduğu adamlarıyla piyasada olduğu gibi kamu hayatında da hükümünü yürütmektedir. Tek olduğu için, ürününü piyasaya zorla kabul ettirmektedir. Bu çeşit durumlar kapitalist âlemde görülmemiş değildir. Nitekim, "az gelişmiş" diye adlandırılan ülkelerde ve gelişmiş ülkelerin sınırlı kesimlerinde aynı duruma hâlâ rastlanmaktadır. Sosyalist ülkelerde ise, bu durum, buyurucu plânlanmanın ilk kuralını meydana getirir. Hemen hemen tam bir monopol durumu, kuvvetlerin ve piyasanın bölüşümü dolayısıyla işletmenin rakipleriyle açık veya zımnî olarak anlaşma içinde yaşamasını sağlar. Böyle bir iktisadî monopolün yanı sıra teknik bir monopol de mevcut olabilir veya teknik monopol iktisadî monopolün yerini alır. Bir firma, teknik ilerideliği muhafaza etmek amacı gözönünde tutularak organize edilebilir. İşletmenin gelenekleri, öz dinamizmi ve görevlilerinin yüksek kalitesi, bu işletmeye bilim ve teknik alanında belli bir ilerdelik (avans) sağlayabilir ve yönetimin en büyük kaygusu da bu ilerdeliği muhafaza etmek olabilir. Bu, üreticinin diktatörce bir durumda oluşu demektir. Yâni, teknik adamın tüccar ve halk üzerinde üstünlük elde etmesidir. Ford, seri halinde üretim sayesinde belli bir fiyata sattığı arabaları imâl eden biricik kimse olduğu zaman, satın alıcıya şöyle diyebilirdi: "Siyah olmak şartıyla arabanızın rengini seçin." Ama karşısında başka rakipler olduğu takdirde aynı sözleri söylemesi imkânsızdır.

Üretici için çok rahat olan bu durum, bir ülkenin bilim, teknik ve iktisat uzmanları tarafından işlenen ve ortaya konan ürünlerle ilintilidir ve uzun zaman sürmesi pek muhtemel değildir. Bu durum önce, müşterinin çeşitli ürünler arasında seçme yapma imkânı bulduğu büyük tüketim sektöründe sarsılmaya başlar ürünün kalitesi, fiyatı, tüketicinin emrine

verilme kolaylığı, yâni dağıtım şebekelerinin oynadığı rol, "pazarlama"nın nihai etkinliğinde şüphesiz ki önemli rol oynar. Bundan ötürü, üretici, rakiplerinin ürünlerine oranla kendi ürünlerinin ne gibi avantajlar taşıdığını bilmeye çalışacaktır.

Piyasa iktisadının normal işleyişi, rekabet halinde bulunanları, belli bir süre sonunda aşağı yukarı eşit bir düzeye getirir. O zaman, sadece iktisadi ve teknik özellikler yeterli değildir; potansiyel veya gerçek müşterinin duyarlılığını da etkilemek gerekir.

Bu konuda en dikkati çeken örneklerden biri ESSO'nun yaptığı reklâm kampanyasıdır. Markası ne olursa olsun, otomobillerde kullanılan benzinlerin birbirinden farksız olduğunu herkes bilmez ama, bir çok kimse bunun farkındadır. Bundan ötürü, prim verilerek veya başka araçlara başvurarak veya servis istasyonlarının daha cazip olmasını sağlayarak müşterinin ilgisini gerektiği gibi çekmek mümkün olmadığı zaman, insanların eğilimlerini yakalayabilmek için bilincin (şuurun) derinliklerine inmek ve hem duyu yakınlığı uyardıracak hem de bilinç dışının derin itkilerine uygun düşecek bir "imaj"a dayanarak (bu imaj iyice incelendikten sonra ortaya konmalıdır) belli bir "çekim" yaratmak gerekir.

Büyük tüketim malları için gerekli olan bu psikolojik etkiyi, günümüzde ancak birkaç yeni-klâsik veya anarşizme eğilimli iktisatçı yadırgamaktadır. Maoist Marksistler bile, sosyalizmin başarısı söz konusu olduğu zaman, bu psikolojik etkiden yararlanırlar. Kapitalist âlemin sanayicileri arasında, psikolojik etkinin yararına inanmayanlar ise, çoktan beri ortadan silinip gitmişlerdir.

- *Donanım malları alanında*, reklâm çoğunlukla hâlâ kötü bir şey olarak görülmektedir. Bu sektörde, bilim ve teknikle yetişmiş ve herşeyi akıl ve mantık açısından gören kişiler veya ekipler ağır basar. Bu kimseler, sadece insan bilimlerinin değil, özellikle bu bilimlerin toplumlarla ilgili olan bölümünün ortaya koyduğu kesinsizliklere ve yaklaşık bilgilere bir türlü alışamazlar. Ticarî ilişkilerde akıl-dışı unsurların reddedilmesi kimi zaman gereğinden fazla yer kaplar. Kolektif bilinçdışının zayıflıklarını küçümseyen, zekâları sayesinde iradelerinin kendilerine sağladığı üstün durumla iftihar eden ve hem kendilerinin, hem de başkalarının yaptıkları seçimi mantık bakımından doğrulamak endişesiyle hareket eden kimselerin yakınlığı ve dayanışması, akıl-dışı unsurların red edilmesini güçlendiren bir başka sebeptir. Donanım ürünlerinin, rasyonel bir inceleşiye yatkın olduklarını, üretim alanında ölçülebilir etkinlikleriyle, zamanla, boyutlarla, dayanıklılıkla, v.b. değerlendirildiklerini de unutmamak gerekir.

Ne var ki, burada da rekabet etkisini gösterir ve seçimin nesnel (objektif) kıstaslara göre yapıldığı bir dönemden sonra, malların özellikleri randıman eşit olarak birbirine özdeş hale mutlaka gelir. İşte bu andan itibaren nihai seçim, baştaki verilerden, yâni doğrudan doğruya ölçülebilir özelliklerden farklı verilere dayanır. Önce servis kalitelerine başvurulur, ama rekabet etkisini gösterince bunlar da yeknesak ve eşit hale gelirler. Satın alıcının ilgisinden doğan yakınlık duygusunu ilke olarak bir yana bırakmıştık, ama kişisel veya daha kalıplaşmış yakınlıkları (aynı okuldan çıkmış olmak, aynı meslek dalında yetişmek gibi) gözönünde tutmamız gerekir. Bunlar, şüphesiz ki, insanın başkalarını hoşnut etme isteğinden ileri gelir. Başkasını hoşnut etme isteği ise, psikologların yaptığı derecelendirmelerde ilk sırada bulunmamakla birlikte, insanoğlunun temel psikolojik ihtiyaçları arasında yine de önemli bir yer tutar.

İnsanın ilk ihtiyacını, yâni kendini koruma ihtiyacını ele alırsak, bunun, iktisadî alanda, mesleki çalışmaların güvenli hale getirilmesi tarzında dile geldiğini görürüz. Güven ise, inanmaya ve itimat etmeye bağlıdır. Bu tür itimat, çoğunlukla, firmanın bir temsilcisi olarak görünen kimseye değil, firmanın bizzat kendisine gösterilir. İşte burada, işletmenin

imajı meselesi ortaya çıkar. Bu imajın, "karar veren" kimse için itimat aşıl原因ıcı olması gerekir. Satın alıcı, karşısındaki temsilciyi gönderen ve belli bir takım mallar teklif eden firmaya güvendiği ölçüde aldanmadığına inanır; ve bundan ötürü hem görevini yerine getirdiğini, hem de meslek hayatının sürekliliğini sağladığını düşünür.

● *Üçüncü bir sektör yöneticiler sektörüdür.* İlk bakışta satın alma ve sözleşme usulleri dolayısıyla seçim parametrelerinin temel bakımından nesnel olduğu, ve bundan ötürü satın alıcının hürriyet payının pek kısıtlı olarak görüldüğü söylenebilir. Ama birçok durumda, yönetim işlerinin karşılıklı rıza ve anlaşmayla yürütüldüğünü ve bir çok resmî defterde, yönetimin iş konusunda sözleşme yaptığı firmalara ne ölçüde güvenilebileceği hakkında kayıtlar bulunduğunu unutmamak gerekir. Ayrıca, satın alma usullerinin dışında, bir yığın iktisadî nizamname de vardır. Bunların hazırlanması ve uygulanması, yöneticinin ilişki halinde bulunduğu işletme hakkında edindiği imaja dayanır. Bu işletmeden, çoğunlukla, "referanslarını" yazılı olarak vermesi de istenir.

Kronolojik bir sıra izleyecek olursak, yönetim karşısında, işletme müdürü bakımından imajın taşıdığı önem önce *malî bakımdan* kendini ortaya koyar.

Bir patronun, yaptığı açıklamalarda, zenginliğini gösteren hususlara dikkat etmesi zorunludur. Çünkü, yönetim, onun kazançları hakkında bu hususlara dayanarak sonuç çıkaracaktır. İşler genişledikçe, müteşebbisle yönetim arasındaki ilişkiler daha karmaşık hale gelmeye başlar. Maliye ve vergi meselelerinin yanı sıra, müteşebbis, kolektif donanım fabrikalarının artık maddeleri ve personelin toplanması gibi meseleleri çözmek zorunda kalır. Bundan ötürü, kaza veya illerde tamamen yönetim veya teknikle ilgili resmî makamlarla ilişkiler kurması kaçınılmaz bir durumdur.

Bütün bu ilişkilerde, resmî kişilerin, işletme müdürü, işletmenin kendisi, çevre için taşıdığı önem hakkında düşündükleri işletme müdürünün elde edeceği kolaylıkların sağlanmasında birinci dereceden rol oynar. Çünkü, nizamnamelerin uygulanmasında, kolaylık gösterme unsuru şu veya bu ölçüde mutlaka işin içine karışır. Yapılan anlaşmaların metninde, işin yerine getirilmesinin tarzı ve süresinde, bu tür kolaylık sağlamalar kendini gösterebilir ve etkili olur.

Bu durumu da aşarak, resmî makamların bizzat kendilerinin çoğunlukla "dördüncü kuvvet" diye adlandırılan kamuoyunun basıncı altında kaldığını görmemiz gerekir. İktidar üzerinde kamuoyunun gösterdiği bu basınç ve iktidarın işletme karşısındaki tepkisi dolaylı ve çapraşık olabilir. Ama kimi zaman işletmenin yönetilmesi üzerinde doğrudan doğruya etki de gösterebilir.

Buna bir örnek olarak, Akdenize dökülen "kızıl çamuru" ve radyoaktif artıkları (ayrıca bunların doğurduğu "kirlenme" meselesini) sayabiliriz. Olayın yeniliği ve şaşırtıcılığı, genel kamuoyunun derinden derine etkilenmesine ayrıca katkıda bulunmuştu. Bu durumun doğurduğu korkular, resmî makamlar ile sorumlu sanayiciler (aslında bu sanayiciler düşünüldüğü kadar sorumlu değillerdi) arasında tatsız ilişkilerin ortaya çıkmasına yol açtı. Resmî makamlar, çevre halkının kanaatini öğrenmek ve fabrikaların "tehlikeli ve sıhhatte zararlı" olması konusunda ne düşündüğünü belirlemek için anketlere başvurdu. Kanaatlerin menfi çıktığı yerlerde resmî yönetim makamları, işletmelerin faaliyetini yasaklamak veya sınırlandırmak zorunda kalıyordu.

Bu örnekler çok açıktır. Ama bazı gerçekler daha dolaylı olarak etki yaparlar. Meselâ, çalışma güvenliği nizamnameleri, fiyatlarla ve dağıtımla ilgili malî veya ekonomik düzenlemeler (bunlar bir işletmenin yönetimini ve sonuçlarını etkiler) bu çeşit gerçeklerdir. Büyük işletmeler parlamento veya yönetim aracılığı ile kamuoyunun basıncına karşı

doğrudan doğruya mücadele edebilirler. Daha küçük işletmeler ise bu rolü bazı örgütlere, sendika ve meslek odalarına veya belli bir takım menfaatleri savunmak için özel olarak kurulmuş gruplara devrederler. Demek ki, bu iki düzeyde, "baskı grubu" diye adlandırılan topluluklar ortaya çıkar. Bunlar, değişik araçlar kullanarak (kötü yola sürüklemek, şüphesiz ki söylendiği kadar sık kullanılmaz ve en etkili silâh da değildir), hukuki ve idarî tasarıların hazırlanmasında ve tartışılmasında, kendi görüş ve menfaatlerinin gözönünde tutulmasını ve çeşitli karar merkezlerince kabul edilmesini sağlamak için çaba harcarlar. Sendika örgütleri içindeki uzman servisler, bir mesleki faaliyeti sınırlayan çeşitli metinlerin etkilerini ve sonuçlarını, incelerler. Servislerin başındaki sorumlular ise, bu tür metinlerden doğacak kısıtlamaları hafifletmek için çalışırlar.

Böylece, işletme müdürüne tanınmış hürriyetin sınırlarının, sadece resmî makamların etkisiyle değil, işletmenin pazarından veya nizamnamesinden doğan kısıtlamaların çerçevesinden farklı olan başka grupların resmî makamlar üzerindeki etkisiyle de daraldığı zamanla görülür. İşletmenin kaderi üzerinde etkisi olan başka çevreler ve topluluklar da yavaş yavaş fark edilmektedir.

İşletmenin fonksiyonlarını özetleyecek olursak şunları söyleyebiliriz: İşletme, mümkün olduğu kadar geniş alıcı kütlelerine satılmak üzere yapılmış belli bir takım malları ve servisleri üretir. Bu ürünlerin yapımında, bilgi ve zekâyı, el emeğini, ilk maddeleri ve enerjiyi kullanır. Ayrıca, bunlar için, nesnel hedeflerine uygun düşen bir organizasyona ve finansmana ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçların her birine bir ilişki tekâbül eder, ve bu ilişki sözü geçen ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamayı sağlayan kimseler ve gruplarla kurulur. Pazarla olan ilişkileri daha önce gördük. Resmî makamların oynadığı rolden doğan ilişkileri de açıkladık. Başka ihtiyaçlar, işletmeyi bir kanaat siyaseti benimsemeye ve uygulamaya götürür.

El emeğiyle veya işçi ve memurla ilişki bakımından şunu söyleyebiliriz: Her kategoriden personeli, belli bir "ruh hali" içindeyse, global hedefe veya yönetimin çizdiği özel hedeflere katkıda bulunuyorsa, işletmenin en iyi şartlar içinde çalıştığı besbellidir. Bu, ilerde üzerinde duracağımız bir iç münasebetler politikasının uygulanmasını gerektirir. Nitekim, kaliteli bir el ve kafa emeği sağlamak isteniyorsa, bu emeğin sağlandığı alanda (çeşitli düzeylere göre farklılaşan bir alandır bu), psikolojik bir etki yaratmak zorunludur. Bundan ötürü, iyi bir kadro elde etmek için de, işletme, müstakbel kadrolarını sağlayacak olan eğitim kurumlarıyla, yüksek okullarla ve üniversitelerle belli bir ilişki kurmalı onlara karşı belli bir politika gütmelidir.

Yeniliği amaç edinen bir strateji, bilimsel çevrelerle bir ilişki politikası kurulmasını gerektirir. Üretim faaliyetlerinde bilimsel araştırmalar ne kadar büyük yer tutuyorsa, bu ilişki de o kadar büyük önem taşıyacaktır. "İşletmenin bilginleri" tarafından yaratılan bu bilimsel ve teknik ün, "öväcülerin" (şu firma yerine bu firmaya başvurulmasını tavsiye eden danışmanlar) ve tüketici kütlelerin takdirini kazanmak bakımından son sözü söyleyecektir.

İlk maddeler ve muhtaç olduğu servisler bakımından, işletmenin, en ucuz fiyata bu maddeleri sağlayan ve hem kalite, hem de vâde bakımından ihtiyaçlarına uygun servisler yapan kimselere ihtiyacı vardır. Ayrıca işletme, üretiminin gereklerine uygun teslimatı sürekli olarak yapabilmeleri için, işletmeyle bu kimseler arasında tam bir güvenlik ilişkisinin mevcut olması da gereklidir.

İşletmenin malî ihtiyaçları, iyi bir fon siyaseti ve iyi "bir yönetim" gerçekleştirmesini gerektirdiği gibi, kendisine malî bakımdan her zaman yardımcı olan kimseler karşısında belli bir davranış tutturmasını ve belli bir imaj yaratmasını da gerekli kılar. Bu kimseler, kredi sağlayarak, sermaye vererek ve ortakların veya hissedarların toplantılarında oylarını lehte kullanarak işletmeye yardımcı olan kimselerdir.

İşletme yöneticisi, bu çeşitli sosyal grupların, davranış ve durumlarının, kendi yönetimi üzerinde yarattığı kısıtlamaların tümünü açıkça gördüğü zaman, bu etkilere pasif bir şekilde boyun eğmeyecek ve global stratejisi içinde bu davranışlarla ilgili bir politika da belirleyecek ve uygulayacaktır.

Bu global strateji, önce, sosyal çevrenin ve gelişimin incelenmesini ve gözlenmesini sistemleştirmeyi zorunlu kılacaktır. Bu iş ise, genellikle, bir ekonomik:incelemeler servisinin veya sorumlusunun görevini meydana getirir. Bu servis veya sorumlu, çevre güçleri üzerinde etkili olacak ve bu etki, yukarıda sözünü ettiğimiz baskı gruplarından, yüksek sorumluların danışma konseylerine alınmasına, dostça ve hattâ tamamen özel ilişkilerin kurulmasına kadar uzanacaktır.

Baskı gruplarının etkisi, genel olarak, işletme yöneticisine ayrılmış olan alana aittir. Halkla münasebetler aracılığı ile çevre üzerinde gösterilen çok daha genel etki ise, bugün, iş idaresinin (management) bir bölümünü meydana getirir.

Harvard Business School profesörlerinden Igor Ansoff, *Corporate Strategy* adlı eserinde, bu belli başlı fonksiyonları şöyle açıklar:

1. araştırma ve gelişme,
2. üretim fonksiyonları,
3. pazarlama fonksiyonları,
4. genel yönetim ve maliye fonksiyonları.

Bu sonuncular da üç alana ayrılır.

a) Firma ile çevre arasındaki ilişkilerin genel kadrosunun belirlenmesi. Bu, global stratejinin belirlenmesini ve bunun sonucu olarak, kullanılacak çeşitli araçların dağıtımını, pazar üzerinde yeni durumların elde edilmesini, mall imkânların sağlanmasını ve gerçek anlamıyla halkla münasebetleri kapsar.

b) Fiyat, stok ve yatırım konusunda denetleme ve kontrol meseleleri.

c) Genelkurmayın, merkezilikten kurtulmuş çeşitli birimlere gerekli servisleri yapması.

Gordon Lipitt ve Warren Smith gibi Amerikalı başka iş idaresi nazariyecileri ise, *Crisis in the developing organisation* adlı eserlerinde, bir firmanın, gelişmesindeki çeşitli aşamalarda benimsediği hedefler konusunda ilgi çekici kavramlar ortaya attılar. Bu nazariyecilere göre, bir firma, kendine has bir kişiliğe sahiptir. Bundan ötürü, gelişmesinin-gerekli kıldığı harcamalar, aşağı yukarı, bir insanın yetişmesi için zorunlu olan harcamalara tekabül eder. Halkla münasebetlerin en önemli rolünü, işletmenin doğuşunda değil, hayatı devam ettirmeyi ve dengeyi sağlayan organizasyon ve mekanizmalar yerine oturduğu zaman yâni gençlikte oynar. Kitabın yazarları, iş idaresinin temel kararları arasında, genel yönetimin bu alandaki politikasının değerlendirilmesi ve yeniden gözden geçirilmesi kavramını görüyorlar. Çünkü, belirlenmiş hedeflere ulaşılmadığı zaman, işletme, "bir buhranın ve oportünist bir davranışın" egemenliğine girmekte; yersiz, bozuk ve aşırı derecede saldırgan bir imaj dolayısıyla, kaliteli personeli, kadroları ve müşteriye kendine çekememektedir.

Olgunluk çağına ulaşıncâ, firmanın belli başlı meşguliyetleri arasında, genel menfaate yaptığı katkının ağır bastığı görülüyor. Çünkü firma, belirlenmiş hedeflere ulaşamadığı zaman halkın saygı ve sevgisini kaybetmektedir.

Yazarlar daha ince ayrıntılara girerek, firmanın doğuşundan, yâni yaşama meselesinin ortaya çıkışından itibaren, düşülebilecek en büyük hâtlardan birinin, çevre gerçeklerine uyamamak olduğunu ileri sürüyorlar.

Ayrıca, firmanın iyi ün yapmak hedefine yöneldiği zaman, ürünün kalitesinden çok imaj üzerinde durmanın veya firmanın yanlış bir imajını vermenin hâtâlı bir çözüm yolu olduğunu belirtiyorlar.

İşletmenin *ün kazanma* hedefi güttüğü zaman ortaya çıkan krizleri karşılamak için iş idaresi teorisinin ileri sürdüğü kurallardan biri de şudur: Yöneticilerin, genel yönetime bağlı bütün ekibin hedefleri iyice kavradığından emin olmaları gerekir. Genel yönetimin rolü ise, personelin geri kalan kısmının, hedeflerin gerçekleştirilmesine katılmasını ve bağlanmasını sağlamaktır. Genel yönetim, firmanın ürün ve hizmetlerini kullananların genel olarak ilgi duymalarını sağlamak için bu hedefleri tüketici kütlelerine ve halka da yaymak zorundadır.

Kuvvetinin en yüksek noktasına ulaştığı zaman, işletme, "topluluğun saygısı"nı kazanmalıdır. Yöneticiler şirketin hedeflerini toplu olarak iyice kavramış olmak zorundadırlar. Ayrıca, şirket organizasyonunun, toplulukta ortaya çıkan problemlere uyabilme kabiliyeti de bu açıdan önem taşır. Bu durum, toplum ve insanlığa karşı bir sorumluluk tavrının benimsenmesine yol açar.

Aşağıdaki görüşler Harvard Business School'un (1) bir başka incelemesinde yer almaktadır ve şüphesiz ki birçok Fransız yöneticisini ve yüksek görevlisini şaşırtacaktır:

"Bir işletme kendisini sadece ekonomik özellikler bakımından tanıtamaz. İşletme, Amerikan kültürünün bütün seviyelerinde kabul edilmiş ve değer verilmiş kural ve ilkelere karşı saygılı davranarak kendisini sosyal plânda da haklı çıkarmalıdır. Ulaşılmaya gereken hedefler ne kadar büyükse, bu hedeflerin Amerikan kamuoyu bakımından taşıdığı değeri açıkça ortaya koymak da o ölçüde önemlidir.

Günümüzde, işletme başında bulunan kimseler, milletin "sağlığı" meselesinden haberdar olmak ve yaptıkları faaliyette bu hususu gözönünde tuttıklarını göstermek zorundadırlar. Kişisel menfaatin ne olduğunu iyice anlayacak olursak, bu şekilde davranmamız gerekir. Bu husus, ister sözler, ister davranışlarla açıklansın, kârin mahiyetini maskeleyen ama kârlılık kavramını aşan hadler (terimler) içinde dile getirilmelidir.

*"Kendi hakkında iyi fikir edinilmesini isteyen bir işletme bakımından, asıl problemin, bu işletme şeflerinin, çalışanlara, hisse senedi sahiplerine, mahallî topluluğa, müşterilere ve genel menfaate karşı nasıl davrandığına bağlı olduğunu biliyoruz."*

"Bir şirketin giriştiği faaliyetleri belirleyen genel politika kararları bu davranışa bağlıdır. Eğer, hedef halkın güvenini kazanmaksa; kararlar, genel menfaate uygun olan şeylerin ışığında alınmalıdır. Halkın saygısını elde etmek ve sürdürmek isteyen bir işletmenin, halka karşı namusluca davranmasından başka yol yoktur."

Aynı incelemede, bir şirketin, "temel inançları"nı meydana getiren sekiz ilke (prensip), M. Hill (2) tarafından açıklanmıştır. Bu ilkeler şunlardır:

1. İşletme, ortak zenginliğe ve menfaate hizmet etmek için kurulmuştur; ve giriştiği faaliyetleri, kamuoyunun gözünde, bu açıdan her an haklı çıkarması gerekir.

(1) 1966'da, Profesör Paul W. Cherington yönetiminde yapılan inceleme, Monografi, *Hill and Knowlton*.

(2) Bugün 250 yardımcı ve onbeşten fazla şube ile, Halkla Münasebetlerin en önemli milletlerarası şirketlerden biri olarak ortaya çıkan "Hill ve Knowlton"u 1927'de kuran kimse.

2. Fiyat eşitliğini ve kaliteyi sağlamak, sadece ahlâka uygun düşen bir şey değil, ama aynı zamanda, kamuoyunda iyi bir izlenim (intıba) yaratmak ve işi geliştirmek için de gereklidir.
3. İnsan haysiyeti ve insana gerektiği gibi davranılması, temel bakımdan önem taşıyan bir değerdir. Bundan ötürü, çalışanlara dolgun ücretlerin ödenmesi ve çalışma şartlarının iyi olması, işletme sorumlularının sağlanması gereken şartlardır ve bu, sorumluların ödevidir.
4. Çalışanlar, toplu sözleşmeler aracılığı ile, iyi çalışma şartlarını gerçekleştirmek ve hayat seviyelerini yükseltmek hakkına sahiptirler.
5. İşletme, gelişmesine önyak olan toplum içindeki sorumluluk payını gerektiği gibi yerine getirmelidir. İşletme, kamu menfaatini ilgilendiren konularda ve özellikle eğitimde topluluğun ilerlemesini sağlamak amacıyla zamanını ve parasını vererek bu görevi yerine getirir.
6. Haklı bir kâr elde edebilmek, ekonomik ilerleme için hayati önem taşıyan bir şeydir. Herhangi bir işletmenin üstünlüğünü gösteren temel unsurlardan biri ise, sermayesini kullandığı tasarruf sahibine hak ettiği kârı verecek ve yeni ürünler yaratmayı sağlayacak araştırmalara fon ayırabildiği gibi, toplumun refahının gerektirdiği üretim genişlemesini de sağlayacak imkânları seferber edecek sağlam bir mali yapıya sahip olmak ve bunu sürdürmektir.
7. Özel teşebbüs, Birleşik Devletlerin hürriyetini, demokrasisini ve refahını sağlayan sistemin temel taşıdır.
8. İşletme, kararlarına, inançlarına ve daha genel bir şekilde ekonomik ve sosyal felsefesine uygun hareket edebilmek için çeşitli "alıcı kütleleri"yle sürekli ve dolaysız ilişkiler kurmak ve sürdürmek zorundadır.

Günümüzde, büyük Amerikan organizasyonlarını ele alıp derin bir analizden geçirecek olursak, büyük işletmelerin bir çoğunun ve kabarık sayıda küçük veya orta işletmenin bu ilkelere uygun bir şekilde hareket ettiğini görürüz.

Sözü geçen Amerikalı yazarların tanımladıkları bu çeşitli evrim (tekâmül) süreçleri ve meşguliyet seviyeleri, şüphesiz ki, büyük bir zaman farkıyla, en sonunda, kendini Fransız işletme sorumlularına da kabul ettirecektir. Büyük işletmeler arasında bunun örneklerine rastlanmaktadır. Ama çok daha karakteristik olan husus, boyut değişmelerine eşlik eden yeni bir düşünce ve duyuş tarzının ortaya çıkışını görmektir. Hızlı bir büyüme sonucu olarak veya bir kaynaşma ve toplama işlemi sonunda, orta çapta işletmelerin yöneticileri (bunlar geleneksel olarak teknik ve ticari etkinlik üzerinde dururlar), büyük işletmelerin başına geçtikleri zaman, olayların kaçınılmaz sonucu olarak, topluluğun problemlerinin içine girmek zorunda kalırlar. Belirleyici rol oynadıkları bir kesimde aldıkları "mikroekonomik" kararlar, işletme seviyesinde, "makroekonomik" ve global yankılar doğurur. Çalıştıkları kolda belli bir önemleri ve ağırlıkları olduğu için, fabrikalarının bulunduğu mahall ve ulusal toplulukla karşı karşıya kalırlar. Bundan ötürü, yukarıda sözünü ettiğimiz sosyal kuralları, yavaş yavaş gözönünde tutmak zorunda kalırlar.

Fransız işletmelerinde, çevrenin algılanması (idraki) her zaman açık ve seçik değildir. Halkla kurulan ve güvenme esasına dayanan münasebetlerin hedefleri ve topluluk hayatına katılma bir bütün olarak ve belirli sınırlarla ortaya çıkmış değildir. Bunlar, genel yönetimin yetkileri arasında sayılmakta ve bundan ötürü yöneticinin çeşitli fonksiyonları

ile karışmaktadır. Yapılacak birçok iş ve sorumlulukla karşı karşıya kaldığı ve hem ekonomik, hem de teknik ilerleme çok süratli olduğu ve ayrıca kabiliyetli yönetici bile işin altından kalkmadığı için yetki devri ve uzmanlaşmak zorunluğu, Fransız işletme yöneticilerinin de, Amerikan iş idaresi nazariyecilerinin ileri sürdüğü gibi, bu hedefleri ötekilerden ayırt etmelerine ve halkla münasebetler fonksiyonunu ferdileştirmelerine yol açmaktadır.

Çevre karşısında girilmesi gereken bu kaçınılmaz bağımlılık, davranış konusunda çeşitli dönemleri birbirinden ayırt etmemizi zorunlu kılar. Daha önce belirttiğimiz fark etme halinden sonra, müteşebbis, ekonomik etkisinin ve oynadığı sosyal rolün önemini iyice kavrar ve bazı kimselerin hâtâsı ve bazılarının da bilgisizliği yüzünden gerektiği gibi tanınmadığını veya öneminin küçümsendiğini görür. Bu durumda, gözönünde tutacağı ilk hedef, kim olduğunu ve ne yaptığını açıklamak ve bildirmek olacaktır; (yaptığı işin ve kimliğinin kötü olmadığı genel bir ilke olarak kabul edilmelidir).

Bu ilk dönemde, kaynaktan çıktığı, araçlar sayesinde yayımlandığı ve alıcılar tarafından kavrandığı şekliyle, bilgi ve haberlerin nesneliliği (objektivitesi) problemi söz konusudur.

Bununla atbaşı beraber giden bir ikinci meşguliyet de, mesajı alanların sempatisini uyardırmak için "iyi" olanın değerlendirilmesidir. Bu yeni dönemde, ilk dönemin fikrî namus ve nesneliliği problemlerine, işletmenin gerçek bir felsefesi ve ahlâkı olması problemi eklenir. Haber ve bilgilerin kaynağında bulunan uzmanların beceriksizliği veya kabiliyetsizliği ve karşılarındaki kimselerin, kendi duygularını veya bu kimselere vermek istedikleri duyguları mutlaka benimsemek zorunda olmadıklarını anlayamamaları, çoğunlukla, üçüncü bir döneme geçişi geciktirir. Bu üçüncü dönem, kolektif hayata gerçek bir katılmanın ve gerçek bir diyalog kurmanın dönemidir.

Bu kitaba verdiğimiz adı açıklarken askerî kaynaklarla yaptığımız yakınlaştırmalar, daha çok, kanaatlerin yönetilmesi konusuna önem verdiğimiz (gerçekten de burada sözkonusu olan insanların düşüncesini ve kanaatlerini şekillendirmektir) düşündürmüş olabilir. Kanaatler karşısında pasif bir şekilde davranmaya karşı olarak "etki" kelimesine, yâni aktif davranışa verdiğimiz anlamı açıkladığımız için, işletmenin çevresi ile bu çevredeki kanaatler aracılığı ile kurduğu ilişki ve diyalogun çeşitli dönemlerini incelemeye geçebiliriz.

Bu diyalog, halkla münasebetlerin gerçek konusunu meydana getirir.

İncelememizin alanını belirtmek için, çok daha etraflı olduğunu düşündüğümüz bir tanımla (târifi) yâni, Haberleşme bakanlığının 23 ekim 1964 tarihli talimatında yer alan tanımla ele alacağız:

"Halkla münasebetler danışmanı, ister bir işletmeye bağlı olarak, ister kişisel olarak çalışsın, kendisine başvuran işletmelere veya kurumlara, halkla münasebetler kurma ve sürdürme imkânlarını tasarlayıp teklif etmek, bunların gerçekleştirilmesi konusunda ve faaliyetleriyle ilgili olarak bilgiler vermekle görevlidir. Bu görev, işletmelerin içinde, bu işletmelerin personelini kapsayabilir."

"Halkla münasebetler danışmanı, böylece tavsiye edilen araçları uygular ve elde edilen sonuçları denetler. Sağladığı bilgi ve haberler, kaynaklarının adıyla birlikte sunulmalı, sağlam bir nesneliliğe sahip olmalı ve propaganda veya ticarî reklâm konularına kaçmaksızın sadece olguların açıklanmasıyla yetinmelidir."

Bu metnin kusursuz olduğu söylenemez. Bundan ötürü, meslek mensuplarının, reklâmcıların ve gazetecilerin eleştirmelerine konu olmuştur. Ama meslek mensupları, reklâmcılar ve gazeteciler daha iyi bir tanım ileri sürmüş değillerdir. Oysa bu tanım hiç olmazsa elimizde mevcut olan bir şeydir. Ayrıca, halkla münasebetler denilen faaliyet ile, propaganda çalışmalarının arasında bir sınır çizgisi çekmek imkânını da sağlar.



## BÖLÜM 3.

### HALKLA MÜNASEBETLER POLİTİKASI

#### 1. HALKLA MÜNASEBETLERİN KAYNAKLARI

Gerçekçi bir gözle, sağlam bilgilerden hareket ederek, halkın tanıyıp bilmesini, anlayışını ve sempatisini elde etmenin en iyi yollarından biri olarak ele alınan kamuoyu üzerinde etkili olma endişesi, ilk olarak, geçen yüzyılda Birleşik-Devletlerde ortaya çıkmış gibi görünmektedir.

Halkla münasebetleri ilk olarak düşünmüş ve uygulamış kişinin eski gazetecilerden Ivy Ledbetter Lee olduğu kabul edilmektedir.

Şüphesiz ki, Lee'nin bürosunu 1896 tarihinde kurmasından önce, büyük çapta bazı faaliyetler gösterildiği de bir gerçektir. Bu çalışmalara örnek olarak şunlar gösterilebilir; 1870'te firmanın dâvetlileriyle birlikte, *Newyork-San Francisco yolunun "Pacific Railroad" bölümünün açılışı*; yol boyunca firmanın kişisel, sınaî ve siyasî ilişkileri gözönünde tutularak birçok nüsha basılan ve dağıtılan bir gazetenin çıkarılması; günümüzde büyük çapta "happening" uzmanlarının yaptıklarını andıran çeşitli gösterilere yol açan *Christophe Colombe'un Amerika'ya ayak basmasının dörtyüzüncü yıldönümünü kutlama*. Ama bütün bunlara rağmen, 1906 da yaptığı bir "ilke açıklaması" ile, bir işletmenin iyi tanınması için o çağlarda basınla ilişkiler açısından sık sık uygulanan "baştan çıkarma" davranışına oranla nesnel bilgi ve haber vermenin taşıdığı önem üzerinde teorik görüşleri ilk olarak ileri süren kimse Ivy Ledbetter Lee'dir.

Öte yandan, "American Telephone and Telegraph" şirketinin, başkanı Newton Vail'in imzasıyla yayımlanan yıllık bir raporun da tam bir halkla münasebetler programı olduğu görülmektedir. Bu raporda şu cümlelere rastlanmaktadır: "Halkın menfaatine saygı gösterilecektir...", "Halkın yanlış anlamalarını ve bilgi sahibi olmayışını ortadan kaldırmayı sağlayan biricik çare, haber ve bilgi vermek, her şeyi açıklamaktır."

Bu iki şahsiyetin çalışmaları, bazı Amerikalı patronların benimsediğini açıkladığımız psikolojik etkiyi daha başlangıcından itibaren belirlemiş gibi görünüyor. Newton Vail'in hisse sahipleri karşısında duyduğu ilgi ve endişe, o çağın büyük kapitalizminin genellikle gösterdiği tutumla taban tabana zıttır. Nitekim, bu tarihlerden birkaç yıl önce, Rockefeller, "halk bana vız gelir, nasıl olsa kâr hisselerini dağıtıyorum" diyordu. Aynı Rockefeller,

zamanla, Ivy Lee'nin etkisi altında, daha farklı davranmasının yararlı olacağını kavradı, gazetecilerle çeşitli münasebetler kurdu, daha insanî bir görüntü kazanmaya çalıştı ve daha sonraki zamanlarda şahsiyeti hakkında farklı bir tasavvurun doğmasına yarayan bir yardım vakfı kurdu.

İşçilerle çıkan anlaşmazlıkların sopa ve silâhla halledildiği bir çağda, Ivy Lee, müşterisi olan birkaç firma için, haber ve ilişki politikası aracılığıyla, sosyal alanda, yumuşak ve daha elverişli bir hava yaratmasını bildi.

Lee'nin gösterdiği etkinin, kendisine başvuruların kişiliğini gerçek bir değişikliğe uğratmadığı için sathî kaldığı söylenebilir. Ama kanaatlerin önemli olduğunun kabul edilmesi, güvenme üzerinde daha fazla temellenen bir sosyal münasebetler politikasının başlangıcını göstermektedir.

Birkaç yıl sonra, Birinci Dünya Savaşı sırasında, "Kamuya Bilgi ve Haber Verme Komitesi"nin çalışmalarıyla, askerî problemlerin, psikolojik etkinin gelişmesine yol açtığını görüyoruz.

Bu komitenin görevi, Birleşik-Devletlerin savaşta hedeflerini Amerikalılara açıklamaktı. İlk halkla münasebetler uzmanlarının meydana getirdiği bu komitenin çalışma üslubu, Avrupa'nın savaşan devletleri tarafından geniş çapta kullanılan ve "beyin yıkama" denen propagandanın tamamen farklı bir faaliyete yönelmiş olduğunu açıkça gösteriyordu.

İşte bu fark, Savaşın bitiminden sonra, aşırılıklardan ötürü, propagandaya benzeyen her şeyin kapitalizmin yöneticileri tarafından uzun yıllar bir yana atılmasını, ama o sırada bolşeviklerin gösterdiği faaliyetle ihtilâlcî propagandanın gelişmesini ve ayrıca Birleşik-Devletlerde halkla münasebetler alanında büyük bir genişleme olmasını açıklamaktadır.

Halkla münasebetler konusunda ilk uzmanlaşmış ajans 1920'de kuruldu ve halkla münasebetler üzerine ilk dersler, 1923'te New York Üniversitesinde verilmeye başlandı.

Uzak görüşlü olmamakla itham edilen iş dünyası, 1929 ekonomik krizinden sonra, durumunu açıklamak ve kabahatsiz olduğunu ileri sürebilmek için, halkla münasebetlere gittikçe daha geniş ölçüde yönelmeye koyuldu. Ampirik ve kişisel metodların yetersiz olduğu görüldü: ve büyük meslek odaları teşkil edildiği gibi, birçok üniversitede tutarlı bir öğretimin temelleri de atıldı.

İkinci Dünya Savaşı, propagandanın rolünü yeniden önemli hale soktu, ve Birleşik-Devletlerde halkla münasebetlerin önemli bir atılım göstermesine yol açtı. Birleşik-Devletler, rolleri ve metodları Wehrmacht'ın (Alman askerî kuvvetleri) benimsediği rol ve metodlardan farklı olan subaylardan meydana gelen bir topluluk kurdu. Çünkü, bunlar, ele aldıkları askerî ve sivil kütlelerin "feed-back"ine verdikleri yer bakımından ötekilerden ayrılıyordu.

Bütün bunlara karşılık, batı ülkelerinde, ortaya çıkan sonuçlar, Birinci Dünya Savaşından sonraki sonuçlardan farklı oldu.

Marshall plânı, Avrupa'ya yeni bir hayatîyet kazandırabilecek ve Sovyet komünizminin maddî ve manevî istilasını engelleyebilecek Amerikan metodlarını Fransız sanayicilerine tanıttı. Bunların bazıları, halkla münasebetlerin, kapitalist teşebbüse karşı çoğunlukla karşı çıkan kamuoyu karşısında, bu rejimin ekonomideki rolünü ve insanın emekle bütünleşmesi bakımından taşıdığı imkânları haklı çıkarabilecek bir araç olduğunu anladılar.

Bundan ötürü, ilk halkla münasebetler servisleri önce büyük işletmelerde ve özellikle Amerikan şirketlerinin şubelerinde veya uluslararası özellik taşıyan firmalarda 1948 yıllarında kuruldu, ve Fransa'daki ilk uzmanlaşmış ajanslar da yine bu tarihlerde ortaya çıktı. Buna benzer bir akım da, İngiltere'de, İtalya'da, Belçika'da Hollanda'da ve Federal Almanya'da hızla yayılmaya başladı.

## 2. ETKİNİN TEMEL İLKELERİ

Her çeşit psikolojik etkinin üç yanı vardır:

- bir politika (veya felsefe);
- bir metod;
- araçların kullanılma teknikleri (beşeri bağlantıları etki araçları gibi ele alarak).

Politika düzeyinde, işletmenin çevresiyle bağıntı kurmak için gösterdiği faaliyetin, içinde reklâmın yer aldığı "marketing" (pazarlama) problemini iyice aştığını görmüştük.

Şirketlerin topluluk içinde ve mahallî, ulusal veya uluslararası bir bütünün sosyal mekanizmalarında yer almış olduğu gerçeğinden hareket eden bir halkla münasebetler politikası, bu çevrenin çeşitli ortamlarıyla güvene dayanan bağıntılar kurmak amacını güder.

Bu plânda daha açık bir görüş elde edebilmek için, ticarî faaliyet göstermedikleri halde belli bir halkla münasebetler politikası güden kurumların da mevcut olduğunu belirtmek gerekir. Bunlara örnek olarak, idarî makamları, kiliseleri, kâr gütmeyen bazı kuruluşları ve Kızılay'ı sayabiliriz.

Sanayicilerde, sosyologların işine yarayacak davranış ilkeleri bulmaya çalışmak ve insan ile toplum üzerinde düşününlerin teorilerine ve fikirlerine bir uygulama alanı aramak hayli güç bir iştir. Bir yandan "sadece fikir ve teorilere" önem verildiğinin söylenmesi ve sitem edilmesi, öte yandan kültür bakımından yetersizlik, sosyologların sanayiciler gibi hem düşünce tarzı, hem de dünya görüşü bakımından büyük farklar gösteren iki sınıf insan arasında bir sentez yapılmasını, veya hiç olmazsa yakınlaşma gerçekleştirilmesini engellemektedir. Ama yine de, "bilmek" ile "yapmak" arasında belli bir âhengin kurulmasına çalışmak zorundayız; ve ancak eski ve yeni teoriler ile pratik deneyleri yaklaştırarak bir politika belirleyebilir ve farklı çalışma kolları ile birbirine benzemeyen insanlar arasında bir yakınlık sağlayabiliriz. Son yıllarda bu çeşit denemeler yapılmıştır. İngiliz Antony Jay'ın yazdığı *Machiavel et les Princes de l'Entreprise* (Machiavel ve İşletme Prensları) adlı eser bunun örneklerinden biridir: "Yeni yönetim bilimi (söz konusu olan işletmedir), eski yönetim sanatının bir uzantısından başka şey değildir; ve yönetim teorisi ile politika teorisini yanyana inceleyenler, aynı konunun benzer iki dalının sözkonusu olduğunu görürler". Antony Jay biraz daha ilerde şunları söylüyor: "Akademik tarihçilerin gözünde pek büyük önem taşımayan Machiavel'in eseri bütün dünyadaki kamusal ve özel kuruluşların yüksek kademelerinde bulunanlar için ilgi çekici olan öğütler ve gözlemlerle doludur. Önemli olan nokta, bu eseri okumasını bilmektir." Harvard'da ders okutan profesör Zaleznik ise, *Power and Politics in Organizational life* (Organizasyon hayatında iktidar ve politika) adlı makalesinde daha kesin bir şekilde şunları yazmıştır: "Ne çeşit olursa olsun, organizasyonlar, herşeyden önce, politik yapıdadır; yâni bu organizasyonlar otoriteyi bölüştürerek ve iktidarın uygulanması için bir kadroya sahip olarak faaliyet gösterirler. Demek ki bazı kimselerin bugün fikrî bir egzersiz gibi gördükleri şey, aslında, büyük önem taşıyan bir çalışmadır. Çünkü işletmenin meydana getirdiği insan topluluğu, tıpkı ötekiler gibi, bir yandan insan tabiatından doğan törelere, öte yandan toplumlara has kural ve eğilimlere boyun eğen bir sosyal organizasyondur. Ayrıca, hiç olmazsa Durkheim zamanından beri, toplum davranışlarının, bu toplumu meydana getiren fertlerin birbirine eklenmesi demek olmadığı bilinmektedir."

## BÖLÜM 4.

### HALKLA MÜNASEBETLERİN METODLARI

#### 1. NESNEL BİLGİ VE HABER

Sözünü ettiğimiz tanım, metodlar seviyesinde, bilgi ve haberin nesnel (objektif) olması gerektiğini ileri sürüyordu. Nesnel bilgi ve haberin ve ayrıca nesnelliği tanımak konusunda karşılaşılan güçlüğü gerçek bir metodun kurulmasına elverip elvermediği sorulabilir. Ama bize kalırsa, bu güçlük, ancak nisbidir. Soruyu daha iyi belirtmek için, bu güçlüğü reklâm metodları açısından ele alıp inceleyeceğiz.

Bu mesleğin üstatlarına göre, reklâm tarafından kullanılan süreci (yolu), "AIDA" sembolüyle ifade etmek mümkündür. "AIDA"nın anlamı şudur:

- reklâmcı, her şeyden önce, dikkati (A-Attention) çekmeye çalışır,
- sokaktaki insanın, okurun veya seyircinin dikkati bu şekilde çekildikten sonra belli bir ilgi (*I-Interet*) yaratmak gerekir,
- bu ilgi ise, bir istek (*D-Desir*) doğurur ve bu istek reklâmın konusu olan nesneyi elde etmeye yönelir,
- isteğin ise, belli bir satın alma (*A-Achat*) doğuracak kadar kuvvetli olması gerekir.

Bu süreci halkla münasebetler konusunda tutulan yolla karşılaştırsak, ilk dönemin aynı olduğunu görürüz. Gerçekten de dikkatin çekilmesi her iki faaliyette de müşterektir. Nitekim ikinci dönemdeki ilgi için de aynı şeyi söyleyebiliriz. Ama halkla münasebetlerin yaratmak istediği ilgi aynı çeşitten bir ilgi değildir. Daha ilerki dönemde ise, halkla münasebetlerin, bir satın alma isteği değil, "bilme" ve tanıma isteği yaratması söz konusudur, ve satın alma fiilinin yerine de işletmenin güttüğü amaçlara katılma ve işletmeyle kurulan münasebetlerde imajr bakımından yaratılan sempati geçer.

İlgi, bilme, tanıma isteği ve sempati, yapılan açıklamalar ve verilen bilgilerin doğru olması şartıyla ortaya çıkar ve devam eder. Haber ve bilgilerin açıklamalarında, kanaatleri yöneltmek için dolaylı ve hileli yollar seçiliyorsa, nesnellikten söz edilemez. Demek ki, bilgi ve haberlerin gerçek olaylarla ilgili olması, eğer açıklamalar varsa, bunların da kaynaklarının apaçık şekilde ortaya konması gereklidir.

Başka bir deyişle, sebepleri açıklarken hakikate aykırı bilgiler vermektense, hiç birşey söylememek her bakımdan daha iyidir.

Özel bilgi ve haberler vermek sözkonusu olsa bile, bunların da etki gösterebilmesi için genel kurallara uyulması gerekir. Bu ise, aşağıda açıkladığımız şu hususlar gözönünde tutulmadan sağlanamaz:

#### **a) Kaynağın bilinmesi gerekir.**

Bilgi ve haberin kaynağının apaçık bir şekilde bilinmesi gereklidir. Halkla münasebetler meslekî nizamnamesinde bundan ötürü şu kuralı ileri sürmektedir:

"Bilgi ve haberler dışarıya yöneltildiği zaman, kaynaklarını da birlikte bildirmek, hangi grubu ilgilendiriyorlarsa onu zorunlu olarak belirtmek ve halkla münasebetler danışmanının adını açıklamak gerekir."

Açık bir hâtâ ve aldatma dışında, kimi zaman, bir müteahhit tarafından güçlü bir firmayla yapılan anlaşmaların olduğundan çok daha parlak bir şekilde açıklanmasıyla karşı karşıya kalındığı olur. Oysa, gazetecilerin güvenebileceği bir metin veya mesaj göndermeden önce, ilgili tarafların rıza gösterdiğinden emin olmak gerekir. Gazetecinin yapacağı tahkikat, yanlışlığın ortaya çıkarmasına yol açacak ve buna sebep olanların güvenilemeyecek kaynaklar arasına sokulmasına sebep olacaktır. Bu damgadan kurtulmanın ise pek kolay olmadığını unutmamak gerekir.

#### **b) Bilgi ve haberlerin "taze" olması gerekir.**

"Yeni" olanın çekiciliği, sadece, bilgiye karşı duyulan genel isteğin basit ve kaba bir tezahürü değildir. Bu çekicilik, gazetecilerden birçoğu için yerine getirilmesi gereken bir zorunluk teşkil eder. Gazetecilerin ödevinin "yeni haberler" vermek olduğunu unutmamak gerekir. Yeninin çekiciliği, aynı zamanda, halkın ilgisine de uygun düşmektedir.

İşletme bakımından, yeniliğin önemi, bu işletmeyi ilgilendiren bir olayın, o gün, bir gün evvel, bir kaç hafta veya açıklanmasından aylarca önce ortaya çıkmış olmasına göre farklı değerler taşıması gerçeğinde kendini gösterir.

Basın ajansları için, zaman birikimi, dakikadır. Kaynak açısından, meselâ bir yöneticinin, atanmış olduğunu, yönetim konseyi toplantısından hemen sonra bildirmek pek önemli olmadığı halde (hattâ tam tersine, işletme içindekilere normal olarak ağır işleyen araçlar sayesinde bu haberi ulaştırmak için belli bir sürenin geçmesi zorunlu olduğu halde), ajansda çalışan uzmanlar için (bu uzmanlar öteki ajanslardaki görevlilerle rekabet hâlinde dirler), aynı haberi başkalarından önce vermek çok büyük bir önem taşır.

Aynı şey günlük gazeteler için de geçerlidir. Haftalık gazeteler veya süreli yayınlar için aynı zorunluğun ve önemin biraz daha az olduğu söylenebilir.

Kaynaklar, malî, ticarî veya başka türden mülâhazaların etkisinde kaldıkları ve zamanı gelene kadar susmasını bildikleri için haberlerden bir çoğunun geç olarak açıklandığı görülür (ama, üç kişiden daha fazlasının bildiği bir sırrın uzun zaman gizli kalamayacağını da unutmamak gerekir.) Öte yandan, bir yönetim konseyinin aldığı karar söz konusu olunca, yukarıda örneğini verdiğimiz benzeyen bir haberin, borsa ve banka çevrelerinde kısa süre içinde bilinmemesi ve iyi haber alan gazeteciler tarafından öğrenilmemesi hemen hemen imkânsızdır. Bir sırrı bilen kimsenin, doğrudan doğruya işin içinde olmadığı zaman bu sırrı açıklamasının çok daha kolay olduğunu da asla unutmamak gerekir.

Haberin geç açıklanması, kaynak ile gazeteciler arasındaki bir anlaşmanın, muhtevası belli bir tarihten önce yayınlanmaması gereken bir basın toplantısının veya tebliğinin sonucu olabilir. Ama sır saklama süresi ne kadar uzunsa, önceden açıklanma tehlikesi de o kadar büyüktür.

Bu çeşit anlaşmalara, gazetecilerin genellikle uydukları görülmüştür. Geçmişte ortaya çıkan bazı ters ve istisnal durumlar, basın çevrelerinde öyle sert tepkilere yol açmıştır ki, bunların yeniden tekrarı bugün için pek güç görünmektedir.

### c) Gerçek bir bilgi ve Haberin sözkonusu olması gereklidir.

Hakikatin açıklanmasının mutlaka gerekli olduğu meselesine bir daha dönmeksizin, İsviçre halkla münasebetler derneğinin mesleki nizamnamesinde açıklamış olduğu şekilde, biz de halkla münasebetlerin sağlayacağı gerçek bilgi ve haber üzerinde durabiliriz. Bu haber ve bilgi şu özellikleri taşımamak zorundadır:

— maskeli bir ikna etme çabasıyla, halkın satın alma gücünü belli bir ürün veya markaya yönelten açıklamaların (meselâ bir marka isminin tekrar edilmesi veya genel önem taşıyan metinlerde aynı ismin gizli kapaklı bir şekilde ileri sürülmesi) yapılması,

— bir firmanın adının *tekrar tekrar zikredilmesi*.

Herhangi bir yayın hareketine girişmeden önce, şu ilkeleri gözönünde tutmak mutlaka gereklidir:

Okur için *haber*in önemli olmasına dikkat etmek, teknik ilerleme bakımından haberin anlam taşıması, verilen bilgi ve haberin değeri, yeniliğin önemi, *ürünün* genel ekonomik ilerlemeye katkıda bulunması, ürünün, yapımıcının, mucidin doğru olarak açıklanması, *reklâm niteliği taşıyan açıklamaların* bir yana bırakılması.

### d) Bilgi ve haberin tahrif edilmiş olmaması gerekir.

Sözü geçen ve İsviçreli tarafından kaleme alınmış olan metin, tam ve eksiksiz bir dökümantasyonun yararlı olduğu üzerinde durmaktadır. Gerçekten de, bilgi ve haberin sağlam olması için, halkın kendisine sorduğu cevaplara en az eksikle karşılık vermesi gerekir. Amerikalı gazetecilik uzmanları, bu soruları "5w+H" formülüyle özetlerler. Formül şu unsurlardan meydana gelmiştir:

Who	— Kim ?	
What	— Ne ?	
When	— Ne zaman ?	How = Nasıl ?
Where	— Nerede ?	
Why	— Niçin ?	

Halkla münasebetler sorumlusu, şüphesiz ki gazetecinin görevlerini yerine getirecek değildir. Ama yine de gazetecinin ölçütlerini (kıstaslarını), ve büyük basının, meselâ

kilometrelere göre ölüm sayısı konusunda açıkça dile gelen genel haber verme kurallarını bilmek zorundadır. Bu kural şöyle açıklanır: "Pariste otomobil kazasında ölen bir kişi, halk üzerinde, Madrid'de ölen on kişi veya Manilla'da deprem sonunda hayatını kaybeden yüz kişiden çok daha büyük bir psikolojik etki yaratır."

Haber veren kimsenin, fertlerin dikkatinin her zaman "yeni" kelimesi tarafından çekildiğın ve sadece büyük kütlelerin değıil her çeşit halkın, ister politik bir skandal, ister büyük yolsuzluklar, ister cinsî hayat söz konusu olsun, işın daima "meraklı ve tatlı" yanıyla ilgilendiğini unutmaması gerekir. Halkın korkmaktan, küçümsemekten hoşlandığı doğrudur ama aynı zamanda hayranlık duymaya, rahat etmeye ve yakınlık hissetmeye de ihtiyacı vardır.

## 2. PROGRAMIN HAZIRLANMASI

Programlamak, belli hedeflere ulaşmak için, zaman içinde yer alan bir veya birçok faaliyeti belirlemek demektir.

Demek ki, bir işletmenin halkla münasebetler servisinin politikası, halkla münasebetlerin genel hedeflerine ulaşmak için yararlı olduğı düşünölen faaliyetleri belirlemekten ibarettir. Yâni, "İşletmenin karşısındaki çeşitli kütle ve gruplarla güvene dayanan münasebetler kurmak söz konusudur."

Günümüzde, fizik çevre probleminde verilen önemin sosyal çevre ile olan ilişkiler konusundaki problemde pek farklı olmaması, üzerinde durulması gereken bir konudur. Gerçekten de, işletmenin fizik çevre aleyhine olan faaliyeti sosyal çevre için bir sıkıntı kaynağı olduğı için, bu problem, önce komşu yerler ve daha sonra tüm insanlık plânında bunca önemle kendini ortaya koymaktadır. Bu iki tür problem birbiriyle ilintilidir.

Çevrenin güvenini sağlamak için gerekli olan ilişkilerin programı yapıldıktan sonradır ki bu programın gerçekleştirilmesi için zorunlu olan araçların belirlenmesine ve bu araçların kullanılması için gerekli masrafları kapsayan bütçeye geçilebilir. Demek ki, bu konuda çeşitli seçimler yapmak mümkün olabilir. Önce, hedefler gözönünde tutularak öngörölmüş (hedeflerin kendisi, faaliyetin yönelmiş olduğı grup ve kütlelere göre belirlenmiştir) *çeşitli faaliyetler* arasında seçim yapılabilir. Daha sonra, eldeki meblâğlara bağılı olarak *araçlar arasında* seçim yapmak söz konusu olabilir. Araçların seçimi ile başlangıçta öngörölmüş faaliyetler arasında karşılıklı bir etki de olabilir. Meselâ, araçların maliyeti, ilk seçim üzerinde etki göstererek bunu değıişikliğe uğratabilir. Çeşitli faaliyetler ile araçlar arasında seçim konusunda hakemlik yapmak görevi, halkla münasebetler sorumlusuna düşer. Ama şüphesiz ki, bu hakemlik ancak işletmenin genel yönetimi seviyesinde gerçekleştirilebilir.

Grafik bir şekilde ifade edilebilen ve öngörölen bir programın yanı sıra, herhangi bir işi zaman içinde gerçekleştirirken karşılaşılması mümkün olan ve önceden kestirilemeyen olayların ortaya çıkacağını da unutmamak gerekir. Bir halkla münasebetler programında, normal dozda bir önceden kestirilemezlik unsurunu hesaba katmak gerekir. Yâni, kesin olmayan, ama ortaya çıkması beklenebilen hal ve şartlara bağılı olarak hareket etmek imkânını sağlamak zorunludur. Öncelik sırasına göre sınıflanmış faaliyetler programı, aslında, belli bir durumda, belli bir anda ve yapılan iş sırasında ortaya çıkacak şeye bağılı olarak düzenlenir. Normal işleme ve dış masraflarla ilgili bir geçici bütçenin ortaya konması için de bu programın iç ve dış araçları belirlenir. Bu arada, ortaya çıkması muhtemel durumlar için bir marj da ayrılır. Bu muhtemel durumlar ise her zaman rastlananlar (bunlar istatistik verilerine dayanılarak belirlenir) ve tamamen istisnai olanlar şeklinde ikiye ayrılabilir.

Her çeşit psikolojik etki, şu dört faktöre dayanır:

- *yayıncılar*, yâni bizi ilgilendiren durumda: işletme ve temsilcileri;
- *alıcılar*, çeşitli grup ve kütleler;
- haberleşmenin taşıyıcıları ve araçları, yâni haberleşme araçları;
- *mesajlar*, yâni muhtevaları ve biçimleri bakımından açıklamalar.

Bir program, bu dört faktörün belli bir andaki durumunun analizinden hareket edilerek, düzenlenebilir.

Bir halkla münasebetler servisinin faaliyeti için önemli olan noktaların dökümünü yapmak istersek, şu soruları kendimize sormamız gerekir:

#### **a) Firmanın ekonomik durumu.**

Firmanın ekonomik durumu nedir? Kâr etmekte midir? Firma bağımsız mıdır? Ticari plânda genişlemesi için gerekli finansmana sahip midir? Tekel veya tekel sayılabilecek durumda mıdır? Yoksa, bunun tam tersine, ulusal veya uluslararası plânda güçlü bir rekabetle karşı karşıya mıdır? Durumunun sağlam veya zayıf oluşu teknik ve ekonomik faktörlerden mi gelmektedir? (daha önce belirttiğimiz gibi teknik ilerilik geleneği, fiil olarak tekel sayılabilecek bir durum demektir).

#### **b) Sosyal plân**

Sosyal plânda, firma, eskiden beri sendika çatışmalarına sahne mi olmaktadır; yoksa, bu durumun tersine, firmada, huzur dolu bir çalışma havası, benimsenen bir iş yeri ve katılma ruhu mu ağır basmaktadır?

#### **c) Yöneticilerin durumu**

Yöneticilerin durumu söz konusu olunca, halkla münasebetler çalışmalarına katılanların ve her şeyden önce işletme yöneticilerinin kişisel psikolojik özelliklerine yeniden dönmemiz gerekecek. Burada, her şeyden önce, yöneticilerin dışarıya karşı oynadıkları rolü analiz etmek söz konusudur. Kendi işletmelerinin içinde acaba önemli bir yetkiye sahip midirler? Bu yetki veya iktidar iyice merkezileşmiş halde midir? Eğer merkezilikten kurtulmuş haldeyse, yöneticinin kişisel etkisinin derecesi nedir? Yönetici dışadönük veya içedönük bir kimse midir? Ekonomik, sosyal, politik alanda; ulusal, bölgesel, uluslararası plânda ne gibi bir rol oynamaktadır? Bunu severek mi yoksa mecbur olduğu için mi yapmaktadır? Bütün bu sorulara verilecek cevapların, halkla münasebetler politikası üzerinde önemli bir etki yapacağı besbellidir.

#### **d) Halkla münasebetlerin işletme içindeki durumu**

Genel direktör, başkan ve bütün öteki yöneticiler, halkla münasebetler hakkında ne düşünülmektedirler? Bu düşüncelerin kaynağı nedir? Halkla münasebetler sorumlusunun, kişilik olarak, faaliyet imkânları üzerinde büyük bir etki yapacağını da unutmamak gerekir. İşletmenin geleneksel alanlarını iyi tanıması, uzmanlığı, hem insan hem de görevli olarak kendisine duyulan güven, çevresinde sempati yaratabilmesi (fonksiyonun bu temel karakteristiklerini ilerde inceleyeceğiz) ve bütün bu kişisel faktörlerin yanı sıra, genel yönetim tarafından, işletmenin organigram'ında kendisine verilmiş olan yer, faaliyet imkânlarını genişleten veya daraltan etkenlerdir.



### 3. İŞLETMELERİN ÖNÜ

Psikolojik özellik taşıyan her etkinin, kanaatlar hakkındaki gerçek bir bilgiye dayanması gerektiği mantıklı bir düşüncedir. Bu bilgi, faaliyetlerine, karşısındaki grup ve kütlelerin genişlik ve özelliklerine göre, her işletme veya her topluluğun karşısına özel bir takım problemler çıkarır.

Büyük halk kütleleri bakımından sorulması gereken soruların neler olduğuna geçmeden önce, Fransızların işletmeler konusundaki düşünce ve ilgilerini analiz etmek ilgi çekici olacaktır.

Birkaç yıl önce, Fransa Kamuoyu Enstitüsü (I.F.O.P.), Fransız halkının temsil edici ve seçilmiş bir kesimine şu soruyu sormuştu:

"Otomobil yapanların dışında, Fransa'da faaliyet gösteren ve sizce en önemli beş özel işletmenin adını sayabilir misiniz?"

Bu ankete tâbi tutulanların yüzde 42'si hiç bir işletmenin adını verememişti. % 9'u bir tek, % 11'i iki, % 13,ü üç, % 9'u dört, % 16'sı beş firmanın adını sayabilmişti.

En güçlü firmalar arasında şu yedi kuruluşun adı geçmişti: PECHINEY, SAINT-GOBAIN, MICHELIN, PHILIPS, RHONE-POULENC, SUD-AVIATION, THOMSON.

Bu anketi inceleyen *Entreprise* dergisi, sözü geçen işletmelerin tanınırlığının, temeli bakımından kişisel yakınlıklara ve bilgilere dayandığını ileri sürüyordu. Çünkü, ankete tâbi tutulanlar ya kişisel ilişki kurduğu, veya kendi bulunduğu bölgede faaliyet gösteren firmaların adlarını söylüyorlardı.

Çok daha iyi bilgi sahibi olan kimselerin de, firmaların nisbi oranı hakkında zayıf bir bilgisi vardı, ve cevaplarında çeşitli firmalar son derece dağınık bir biçimde zikrediliyordu.

Cevapların muhtevası analiz edilince, kadınlardan yüzde 51'inin hiç bir firma adı söylemedikleri görülmüştü. 65 yaşından yukarı kimseler, çiftçiler, köylerde oturanlar ve sadece ilk öğretim görmüş olanlar da aynı şekilde davranmışlardı. Yaş ve eğitim derecesi, büyük firmaların tanınırlığı konusundaki farkları açıklıyordu. Genel ekonomik hayatta işletmelerin gerçek önemine nisbetle, tüm kesimleri kapsayan (meselâ demir sanayii) çok büyük firmaların kamuoyu tarafından bilinmeyişi ilgi çekici bir noktaydı. Öte yandan en fazla zikredilenlerin bir kısmının ünü, gözkaştırıcı ürünler ortaya koymuş olmalarına (meselâ "Concorde"u gerçekleştiren SUD-AVIATION gibi), diğer bir kısmının ise, bölgesel çok yanlı tesislere sahip olmalarına, kişilik sahibi bir müdürlerinin bulunmasına veya büyük kütlelerin kullandığı ürünler yapmış olmalarına dayanıyordu.

Öte yandan, zikredilen bütün firmaların, halk münasebetleri faaliyetleri ve reklâmlar veya bunların her ikisi ile birlikte kendini duyurmuş olduğu göze çarpıyordu.

Günümüzde, bu analizin geçerli olduğundan şüphe etmek yersizdir ve 1965'de yapılmış olan bu tespitlerden, aydınlatıcı sonuçlar çıkarmak pekâlâ mümkündür. Yazık ki, bu tespitlerin yenileri, aynı tarzda yapıp ortaya konmuş değildir. Adı bu ankette geçmeyen bir çok işletmenin, bu konuda şüphe götürmeyen bir bilinç (şuur) edinmiş olmasının Fransızların bilgilerini genişlettiği ve basın dünyasında ekonomik haberlerin daha gelişmiş bir şekilde verilmesinin, işletmeler hakkında daha iyi bir genel bilgi edinilmesine yol açtığı umud edilebilir. Ama bugün, bu tablonun zemininin çok daha iyi ve aydınlık bir hal almış olmasına rağmen, üzerindeki ayrıntıların bir çok Fransız için hâlâ karışık ve belirsiz olduğu söylenebilir. Nitekim, SEMA-SOFRES tarafından son zamanlarda yapılan bir ankete

bakılacak olursa, bu sonuca varmamak mümkün değildir. "Büyük işletmelerin imajları" konusunda yapılan bu anket IFOP'un araştırmasıyla mukayese edilemezse de, verdiği bazı sonuçlar, bu konuda büyük bir bilgisizliğin hüküm sürdüğünü açıkça göstermektedir. (1) Demek ki, her firmaya has bir etki politikası işleyip ortaya koymak için, Fransız halkının epey genel olan bilgisizliğini gözönünde tutmak ama, her şeyden önce, halkın kesimlerine göre bazı değişikliklerin mevcut olduğunu da belirtmek gerekir.

---

(1) Bu anketin verileri için SONUÇ'a bakınız.

## BÖLÜM 5.

### İŞLETMENİN KARŞISINDAKİ GRUP VE KÜTLELER

Her çeşit halkla münasebetler programı, bir veya bir kaç hedefe yönelmiştir. Başka bir deyişle, psikolojik mahiyet taşıyan yüksek bir ahlâk anlayışına, veya pragmatik bir gerçekçiliğe dayanan her etkileme, ancak belli bir grup veya kütle gözönünde tutularak belirlenmişse başarılı olabilir. Ama bu grup, veya kütle dediğimiz şey nedir? Market Research Society'nin eski başkanı Greame Cranch, bu kelimelere şu anlamı vermektedir:

"Belli bir organizasyonun etki alanı içinde bulunan ve bu organizasyonun faaliyetini etkileyecek durumda bulunan kimselerin topluluğu".

Burada anlamı pek açık olmayan "topluluk" kelimesinin yerine şu cümle parçasını koymak daha yerinde olur: "psikolojik, politik, ekonomik, dinî, etnik ve buna benzer nitelikte ortak özellikler taşıyan kişilerin meydana getirdiği grup."

Bu bölümde işletmenin belli başlı kütle ve gruplarının bazı temel özelliklerini ve kendi kendimize soracağımız bazı soruların açıklamasını yapmaya çalışacağız.

Genel olarak, herhangi bir kütle veya grupla kurmak istediğimiz veya daha önceden kurmuş olduğumuz ilişkilerin "mecburi" ilişkiler mi olduğu, ve eğer böyle ise ne ölçüde mecburi oldukları sorulabilir. Buradaki mecburiyet derecesini ortaya koymak gereklidir. Aynı şekilde, her iki tarafın da bu ilişkileri nasıl gördükleri, bu ilişkiler hakkında ne gibi bir tassavura (imaja) sahip olduklarını araştırmak da gerekir.

#### 1. BÜYÜK KÜTLE

"Büyük kütle" nicelik bakımından değil, nitelik bakımından tanımlanan bir kategoridir. Büyük kütleli, büyük kütle yapan şey, sayı değildir. Otuz bin fizikçinin bir "büyük kütle" meydana getirdiği söylenemez. Ama bir sokakta rastgele toplanmış yüz kadar insan, büyük kütleli bütün temel özelliklerini gösterebilir. Büyük kütleli ana vasfı, mütecanislik faktörlerinden yoksun oluşudur. Bu kütleli üyelerini birbirine bağlayan ortak bir nitelik yoktur. Bunların ancak, çeşitli sosyal çevrelerden, meslekî yetişme tarzlarından ve kültürlerden gelen, farklı meşguliyetleri, inançları, benimsemiş, yaşları birbirini tutmayan ve

değişik yerlerde oturan kimseler oldukları söylenebilir. Demek ki, burada sözkonusu olan, belirli herhangi bir ilgiyi benimsemiş bulunan, ama temelleri bütün insanlıkta bulunan bir yığın psikolojisine uyan bir halk kesimidir.

Bu mütecanis olmama özelliğinin yanı sıra, büyük kütle, kararsızlık, basitleştirme ve çoğaltma gibi özellikler de gösterir. Meselâ, kısa bir süre önce bilinmeyen biri tarafından ileri sürülen bir fikir veya kanaat, büyük rağbet gördüğü ve "kütle fikri veya kanaati" niteliğini taşıdığı halde, aradan bir kaç gün geçince ortadan kalkar ve reddedilmek şöyle dursun sadece kayıtsızlıkla bir yana atılıp unutulur. Bu açıdan bakılınca, fikirler âdeta hiç bir nedene dayanmadan hareket ediyor gibi görünür. Ayrıca, bu fikirlerin en basit hale sokulmuş olduklarını da unutmamak gerekir. Ayrıntılar ortadan kalkar ve nüansları ortaya çıkarabilecek ve böylece fikre değer kazandırabilecek her şey bir yana atılarak düşüncenin en kaba ve işlenmemiş yanı ortada kalır. Büyük kütle, kalıplaşmış olan ve "hazır fikirler" in en elverişli alanı gibi görünmektedir.

Marka imajına kararlılık ve süreklilik kazandıran kamuoyunun barınağı olan büyük kütle, bu özelliğinden ötürü reklâmcıların ve halkla münasebetler sorumlularının sürekli olarak dikkatini üzerine çeker. Sadece belli bir coğrafi veya sosyal-mesleki kategori için kullanılmayan bütün bilgi ve haber araçları, büyük kütlelerin araçları arasında yer alır.

Büyük kütleyle yöneltilmiş bir haber verme faaliyetinin çok genel olması gerekir. Haberlerin çok basit, herkes tarafından anlaşılabilir, ve ferdi veya kolektif insanın en hassas noktalarını etkileyebilir olması şarttır. Bu, büyük tirajlı gazetelerin niçin genel konular ve fikirler alanından dışarıya çıkamayacaklarını açıklamaktadır. Nitekim daha geniş bir okur kütlesi bulmak isteyen fikir dergilerinin, yeni okurlarını gücendirmesi mümkün olan saldırgan davranış ve tonları birbiri ardından bıraktıkları görülmüştür. Demek ki, büyük kütleyle verilen bilgi ve haberlerin temel özelliği, belli bir tarafsızlık ve uzmanlaşmamışlık olarak görünmektedir. Kullanılan dilin, mümkün olan en basit dil olması gereklidir. İleri sürülen fikirler ve açıklanan teknikler, herkesin anlayacağı hale sokulacaktır.

Bu en geniş kütle, genellikle kamuoyunu doğuran bir unsur ve bunun sonucu olarak, seçimle iş başına gelen hükümetleri etki altına alan belli başlı bir kaynak ve dolayısıyla işletmeler üzerinde ağır basan bir kuvvet olarak düşünülürse, "büyük kütle" nezdinde ün kazanmış ve tanınmış olmanın taşıdığı önem açıkça ortaya çıkar.

Franck Bauer (1), tanınmışlığın ölçülmesi için yararlı olan on dört ölçüt (kıstas) ortaya koymuştur. İşletmenin genel tanınmışlığını belirleyen bu on dokuz ölçütün her birine karşılık yedi değişik değer verilmiştir:

1. *Durum ve potansiyel:*

Firmanın geçmişteki başarılarına dayanan hükümler ve mesleki kategoride, işletmenin önemli perspektifleri olan ve önplânda yer alan veya almayan bir firma olduğunu belirten durumu.

2. *Uluslararası durum:*

İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin derecesinin belirtilmesi.

3. *Piyasa üzerindeki durum:*

İşletme, piyasasını veya piyasalarını hakimiyeti altına alacak güçte midir?

(1) Franck BAUER, Fransız halkla münasebetler Birliği eski başkanıdır. Bk. *Promotion* dergisi, nisan 1970.

4. *Reklâm konusundaki çabalar:*  
Reklâmın niteliği ve önemi.
5. *Nereye ait olduğu:*  
İşletme bir Fransız kuruluşu mudur, yoksa kısmen veya tamamen yabancı kontrolü altında midir?
6. *Çeşitlenme, uzmanlaşma:*  
Uzmanlaşmış mıdır, yoksa bunun tersine ürünlerini çeşitlendirmiş midir?
7. *Ticari davranış:*  
İşletmedeki ticari ilişkiler iyi midir, ve iyi bir niyetin mi sonucudur?
8. *Topluluğa katkı:*  
İşletme, topluluğun refahına ve gelişmesine katkıda bulunmakta mıdır?
9. *İşletmenin genel tavrı:*  
İşletmenin muhafazakâr mı, yoksa ilerici bir tavrı mı vardır?
10. *Ürünlerinin şöhreti, servislerinin ve ürünlerinin kalitesi:*  
Bu konuda işletmeye ne ölçüde güvenilebilir?
11. *Hâkim olan yan:*  
İşletmeye hâkim olan yan teknik midir, yoksa ticaret midir?
12. *İşletmenin malî istikrarı, sermayesinin sağlamlığı ve büyüklüğü zor durumlara dayanma gücü.*
13. *Araştırma ve gelişme:*  
İşletmenin araştırma faaliyetleri karşısındaki durumu ve bu alanda yaptığı yatırımların önemi.
14. *İç ve beşerî ilişkiler:*  
Personelle olan ilişkilerin niteliği.

## 2. ÖZEL GRUP VE KÜTLELER.

"Büyük kütleyi" daha kolayca analiz edilebilecek kesimlere ayırmak mümkündür.

Her fert, birçok grup ve kütle içinde yer alır. Erkeklerin meydana getirdiği kütleyi kadınların kütesinden ayırmak mümkündür; nitekim, yaş, gençleri öteki gruplardan ayırt eden bir faktördür. Gelir, kültür seviyesi, konut gibi faktörler de, aynı kütle içindeki insanların birbirinden ayrı topluluklar meydana getirmesine yol açar.

Anketlere ve eğilim incelemelerine dayanan araştırmalar (bunların amacı büyük kütlelerin davranışlarını cinsiyet ve yaş açısından açıklamaktır), henüz "irdeleme ve keşif" döneminde bulunmaktadır. Bunun, hiç olmazsa halkla münasebetleri ilgilendiren problemler bakımından böyle olduğunu kolayca söyleyebiliriz. Ne var ki, sonuçları kolayca incelenebilecek olan birçok anket yapılmaktadır. Millî istatistik enstitüsü, Millî tüketim enstitüsü, REXECO, CREDO, İFOP ve SOFRES gibi büyük sondaj kurumlarının; Anonsörlere Birliği, Reklâm araştırmaları ve incelemeleri Birliği, INSEE, UDA ve IREP gibi, grup ve

kütlelerin yaşama tarzı, harcamaları, donanımları, özelemleri, boş vakitleri değerlendirme faaliyetleri ve kanaatleri hakkında araştırma yapan kurumların, sağladıkları bilgi ve sonuçları, halkla münasebetlere doğrudan doğruya uygulamak mümkündür.

Ayrıca, özel bir gruba mensup bir kimsenin (meselâ yönetim kadrosunda yer alan bir kimsenin) ,kendi grubuna has kanaatlerin yanı sıra, bağlı bulunduğu grubun veya "büyük kütle" alt grubunun genel problemler ve hattâ bilmediği özel problemler hakkındaki genel kanaatlerini benimsemiş olduğunu da unutmamak gerekir.

Büyük kütlelerin bu altkategorilerini veya özel çevreleri, işletme bakımından taşıdıkları öneme göre sırayla gözden geçireceğiz. Bunlar, gençlik, kadınlar, mahallî çevre, kiliseler, yönetim, malî çevreler, iç gruplar, okul ve üniversite gruplarıdır.

### **a) Gençler**

Aşağı yukarı yirmi milyonu bulan sayılarıyla, gençler, Fransa nüfusunun üçte birini temsil ederler. Bunların önemi gittikçe artmaktadır.

Gençlik eskisine oranla artık çok daha fazla uzun sürmektedir. Çünkü gençler çok daha uzun bir öğrenim yapmakta, konut bakımından güçlük çekmekte, hayata atılmak için çok daha büyük zorluklarla karşılaşmakta ve başkaldırdıkları halde eskisine oranla, ailelerine çok daha fazla bağımlı kalmaktadırlar. Bundan ötürü günümüzde, gençlik, on altı, on sekiz veya yirmi yaşında sona ermemekte, yirmi dört yaşındakiler bile gençler sınıfına sokulmaktadır.

Fransa'da, yirmi beş yaşından daha küçük gençler öyle bir tüketici ve üretici kütlesi meydana getirmektedirler ki, geleceğe hazırlanmak endişesi taşıyan bütün büyük şirketler, bu gençlerle yakından ilgilenmektedir. (Nüfus tahminlerine göre, gençler, 1970'te Fransızların yüzde 41,2'sini meydana getireceklerdir. Gençler, politik ve sendikayla ilgili organizasyonların da geleceğinde rol oynayan önemli bir faktördür.)

Mütecanis olmayan bir kütle meydana getirdikleri için gençlere bilgi ve haber verilmesi çeşitli problemler doğurmaktadır. Bundan ötürü, gençler grubunu da daha belirgin "yaş gruplarına" ayırmak doğru olur.

1966'da IFOP tarafından yapılan bir ankete göre, 15 ilâ 24 yaş arasındaki gençlerin boş zamanlarındaki davranışları ve kütle haberleşme araçları karşısında gösterdikleri tepkiler şöyledir:

Gençlerin yüzde 45'i hergün bir gazete okumaktadır, yüzde 16'sı ise haftada ancak iki veya üç kere okuyor. İşin garip tarafı, borsa, moda ve yıldızlarıyla ilgili yazılar gençlerin yüzde 19'unu ilgilendirmektedir. Nitelik günlük olayların gençleri ilgilendirme derecesi de aynıdır (yüzde 19). Oysa spor konuları, gençlerin ancak yüzde 16'sını ilgilendiriyor.

Ondokuz ve yirmi yaşındaki gençler, radyo dinlemeye büyük çapta rağbet gösteriyorlar. Bu yaşlardaki erkeklerin yüzde 60'ı ve kızların yüzde 76'sı, her gün radyo dinlemektedir. Televizyon olmayanların radyolarını daha düzenli bir şekilde dinledikleri, ve büyük şehirlere oranla taşrada radyoya rağbetin daha büyük olduğu görülüyor.

Gençlerin yüzde 42'si her gece televizyon seyrediyor. Genç televizyon seyircileri, Paris'e oranla taşrada daha kalabalık bir kütle meydana getiriyor. Ama televizyona verilen önemin sadece yaşın artmasıyla değil, şehirlerin büyüklüğüyle de ters orantılı olması dikkati çekiyor: Yaş için şu sonuçlar elde edilmiştir:

- 15 ilâ 16 yaş : yüzde 49
- 17 ilâ 18 yaş : yüzde 42
- 19 ilâ 20 yaş : yüzde 31

Şehirler için ise şu rakamlar veriliyor:

- 20 000'den az nüfuslu şehirler : yüzde 46
- 20 000 ilâ 100 000 nüfuslu şehirler : yüzde 43
- 100 000'den fazla nüfuslu şehirler : yüzde 42

Buna karşılık günlük gazete okuma oranı şehirlerin nüfusuyla doğru orantılı olarak artıyor gibi görünmektedir. Yalnız Paris'te bu oran, taşraya kıyasla ve yaşla ilintili olarak çok daha düşüktür.

Bu çeşitli anketler, gençlerin, haberleşme araçlarının etkisi altında nasıl kolayca kaldıklarını göstermektedir. İşletmeler, bu gençlere bilgi ve haber verme işini çoğunlukla ihmal etmektedir. Oysa, psikolosoyologların bir çoğu, yetişkin bir insanın fikirlerinin, yirmi ile yirmi beş yaş arasında belirlendiğini ve teşekkül ettiğini ileri sürmektedirler.

Halkla münasebetler uzmanı, bu kütleye hitap ederken temaslarını gençliğin ilgi ve meraklarına uygun hale getirmekle kalmamalı, ama aynı zamanda, yaptığı açıklamaları belli bir şekilde işleyerek sunmalıdır. Uzmanın, sözünü ettiği konuyu çok iyi açıklaması ve işin ehli olmayan kimseleri sıcağı teknik ayrıntılardan kaçınması gerekir. Ayrıca uzman, gençlerin merakını uyandıracak olan ve mümkün olduğu kadar basit hale getirilmiş karşılaştırmalarla okur veya dinleyicinin dikkatini çekmesini bilmelidir. Yapılan açıklamaların kavranması için en iyi çare budur.

## b) Kadınlar

Gençliğin yanı sıra, seçici, üretici ve tüketici olması bakımından doğrudan doğruya etki yapan ve öğüt verici olması dolayısıyla dolaylı etki gösteren ve ayrıca sayısı bakımından, büyük önem taşıyan bir kütle vardır. Bu kütle kadınlardır. İstatistikler, bugün Fransa'da yaşları on beş ile altmış arasında değişen 16 milyon kadın bulunduğunu gösteriyor. Fransız ailelerinin yüzde 58'inde, bütün alış veriş kadınların yaptığını hatırlarsak, bu kütlenin önemini daha iyi kavrarız. Demek ki, tüketim malları üreten bir işletme, ürünlerinin yanı sıra, gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında da kadınlara iyi bir fikir verebilse, beş aile yuvasından üçünde partiyi kazanmış olacaktır. Halkla münasebetlerin bu konuda da oynayacağı önemli bir rol vardır ve bu rol çoğunlukla unutulmaktadır.

Reklâmcılığın ve ticarî servislerinin faaliyeti, kadınlar nezdinde, halkla münasebetler servisi tarafından hazırlanmalıdır.

Kadınların meydana getirdiği kütle, tüm olarak, modern ekonomik hayatla iyice bütünleşmemiş gibi görünmektedir. Gerçekten de, kadınlardan üçte ikisinin çalışmadığı ve çalışanlardan ise, ancak yüzde birinin önemli sorumluluğu olan bir görev başında bulunduğu bilinmektedir. Halkla münasebetler, böylece, kadınların ekonomik hayata ciddi bir şekilde intibak etmelerine yardımcı olabilir. Bu kütleyle ilişki kurmak bakımından, basın dünyası biricik araç olmasa da, şüphesiz ki en elverişli ve yararlı araçtır. Kadın dergilerinin sayısı bir hayli kabarık, ve bu dergilerin baş yazarları okurlarını tanımak konusunda çaba harcamaktadırlar.

Nitekim yapılan anketler, kadınların, gazete ve dergilerden, bir yardım, günlük işlerini unutturan bir hava ve bir güvenlik belediklerini göstermiştir. Kadınlar epeyce müteccanis bir kütle meydana getirir. Kadın yayınları, her şeyden önce, okurlarının karşılaştığı önemli

veya önemsiz günlük soruları çözmeye yönelmelidir. Günlük işleri unutmak ve kaçış, derinden derine duyulan bir ihtiyaçtır. Fotoğraflarla birlikte yayımlanan romanlar, bunu açıkça göstermektedir. Kadın, kendisine güvenlik verilmesini de istemekte ve mutluluğa inanmak eğilimini taşımaktadır.

Kadın yayınları, okurları ile yekvücut olmaya çalışmaktadır. Bundan ötürü sözü geçen yayınlar da, aynı kaçış ve güvenlik konuları üzerinde temellenmektedir. Kadınların okudukları dergilerin hepsinde şu konuların ele alındığı görülür:

- sağlık için pratik öğütler;
- "gönül" meseleleri: Aşk güçlükleri ve çözümleri;
- güzellik ve moda,
- şehirdeki apartmanın ve tatil evinin dekorasyonu.

Bu konulara kadınlar için yayınlanan günlük ve haftalık gazetelerde, televizyonun özel programlarında hemen her zaman rastlanır.

Toplam olarak, 45 milyon aylık nüsha 16 milyon Fransız kadınına bilgi ve haber vermek için yayınlanmaktadır. Demek ki, her kadın, ortalama olarak, ayda ikiden fazla yayın satın almaktadır.

İşletme, faaliyetini ve topluluk hizmetinde oynadığı rolü kadınlara açıklamak ve onlar tarafından beğenilmesini sağlamak için ne yapabilir?

Etkili bir faaliyet gösterilmesini sağlayan araçlar, ele aldığımız özel problemlere uygun hale getirilmiş temel araçlardan başka şey değildir. Fabrikalara ziyaretler tertip edilmesi; kadınlara, kocalarının çalıştığı ve yemek yediği yeri göstermek için en iyi araçlardan biridir. Böylece kadınlar, kocalarının iş arkadaşlarını ve şeflerini de görmüş olacaktırlar. Ayrıca, çalışan kimsenin annesi veya karısı, oğlunun veya kocasının bütün gününü hangi şartlar altında geçirdiğini öğrenecek ve kendisinin bu işle daha ilgili olduğunu duyacaktır.

Aynı şekilde, işletmenin gazetesi, kadınlar ile işletme arasında bir ilişki kurabilir. Ayrıca bu gazetede tesisler ve gösteriler hakkında bol resim bulunması ve böylece ailelerin, patronları ve çalışanları tanımalarını sağlayacak şekilde hazırlanması doğru olur. Yine aynı nedenlerden ötürü, işletme gazetesinin, çalışan kimsenin ev adresine gönderilmesi ve böylece ailesi tarafından okunmasının sağlanması da gerekir.

Kadınlara ilgili bu tür çalışmalar, özellikle tüketim alanında gerçekleştirilebilir. Toplantılar, açık oturumlar ve etkileri gittikçe fazlalaşan kadın derneklerinde (Sivil ve Sosyal Kadın Derneği bunun bir örneğidir) düzenlenen konferansların yanı sıra, işletmelerden, mesleki organizasyonlardan veya tüketici enstitülerinden kadın müşterilere verilen öğütler (bunlara Birleşik-Devletlerde "Home Economics", Fransa'da ise "Telex Consommateur" denir), birer gerçek halk münasebeti faaliyetidir. Kadınlara, çalışmalarında yardım edecek ve onları dış dünyaya bağlıyacak nitelikte yeni bilgiler sağlayan işletmeler, onların çeşitli bağımlılıklardan kurtulmasına katkıda bulunmuş ve çok çalışıp yorulmasının ve tek başına kalmasının önüne geçmiş olacaktır.

### c) Mahalli çevre

Mahalli "büyük kütle" işletmeye müstahdemlerini, müşterilerini, mal sağlayıcılarını ve kimi zaman da sansür memurlarını verir. Gerçekten de, bu büyük kütle, politik yollarla, işletmenin faaliyetlerine müdahalede bulunabilir. Tesislerin kurulması sırasında, bunların yerinde, sağlığa aykırı veya tehlikeli olup olmadığı hakkında ve fizik çevreyle ilgili konularda (kirlenme, gürültü) bu kütleye doğrudan doğruya başvurulabilir.



Binalar, arazi veya kullanılacak elemeğiyle ilgili formaliteler bakımından tesisin idari hayatına müdahalede bulunan emniyet ve belediye teşkilatları gibi mahallî otoritelerle de ilişkiler kurmak zorunludur.

Ayrıca, merkezî bakanlıkların mahallî servisleri (Maliye, P.T.T.), karayolları idareleri, itfaiye ve polis tarafından tanınmanın da faydaları vardır.

Mahallî çerçeve içinde bulunan bütün öteki meslekî teşekküller, sınıflî meslektaşlar veya tüccarlar, bankacılar ve mal sağlayıcılar ayrı ayrı grup ve kütleler meydana getirirler ve bunlardan ayrı yaşanabilir; ama istense de istenmese de, sınıflî, idarî ve ticarî bir tesisin, yöneticilerin durumunu kolaylaştıran veya zorlaştıran bir mahallî ünü ve tanınmışlığı vardır.

#### d) Kiliseler

Radyo ve televizyon bulunmadığı zamanlarda, dinî kurumların etkisi ön plânda geliyordu. Ama bugünde aynı etkinin bir hayli geniş olduğunu unutmamak gerekir. Seçimler sözkonusu olduğu zaman, din adamlarının tarafsız kalmasını sağlamak veya desteğini elde etmeye çalışmak bugün komünist olmayan bütün adayların üzerinde önemle durduğu bir konudur. Güney İtalya'da din adamlarının bu etkisi açıktan açığa kendini gösterdiği halde, Fransa'da örtülü bir şekilde yürütülür. Ama dinî toplulukların da etki altına alınmasının mümkün olduğunu unutmamak gerekir. Din adamlarını, herhangi bir bölgesel, ulusal veya uluslararası dâvâya ilgilendirmek mümkündür. Vietnam'da barış için dua etmek, felâkete uğramış kimselere yardım göndermek, yardımseverlik hareketlerini desteklemek, v.s. bunların örnekleridir.

1969'da toplanan Amerikalı Halkla Münasebetler konferansının yayımladığı şu metnin de gösterdiği gibi, dinî kuruluşlar, halkla münasebetlere karşı büyük ilgi duymaktadırlar:

"Haberleşme araçlarının etkisi altında, bir başına ve ayrı yaşama davranışı ortadan kalkmakta ve grupların faaliyetlerinin en belirgin özelliği karşılaşma rejimi olmaktadır.

"Demek ki dinî mezhepler, yeni alanların varlığını kabul etmek ve bir zamanlar ilgi duymadıkları grup ve kütleler karşısında faaliyet göstermek zorundadırlar.

"Dindarlar, artık, iki kütle meydana getirmektedirler: Eskisine oranla daha az körükörüne başeğen ve eleştirme yapmaktan geri kalmayan yetişkin kimseler ve varlıklarının bilincine varmış olan, kendilerine yöneltilen her teklif karşısında daha tavizsiz davranan, her öğretilere karşı daha aktif hareket eden, her çeşit faaliyete katılmak isteyen gençler.

"Dinî mezhepler, son birkaç yıldır geçerli olan resmî bakış açısı içinde kendileriyle canlı ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi gereken bir başka kütle meydana getirmektedirler.

"Haberleşme ortamı: Yazılı ve elektronik basın, dinî mezheplerin hayatına dikkat eden ve aynı zamanda değerlendirmelerinde çok serbest davranan bir kütle meydana getirmektedir. Halkla münasebetler uzmanı, bu iki unsur arasında başarılı bağıntılar kurulmasını teşvik etmelidir.

"Hükümet makamları ise, dinî topluluğun kendisiyle sürekli ve nazik ilişkiler sürdürmesi gereken bir grup meydana getirir. İlişkilerin nazik olması, Kilisenin, sadece kendi faaliyet alanına bağlı bulunan konu ve işlerde devlet karşısında tam bir bağımsızlık muhafaza etmeyi istemesinden ötürüdür." (Paul Dumont'un *Les Relations Publiques et les Cultes religieux adlı eseri* Kanada Halkla Münasebetler Derneği.)

Kanadalıların bu metni, Kilisenin içine girmiş olduğu yeni ilişkileri kaba hatlarıyla belirlemektedir.

Din adamlarıyla nasıl ilişki kurulabilir? Din adamlarıyla, öğretmenlerden çok daha rahatlıkla ilişki kurulduğunu söylemeliyiz. Çünkü, papazlar, genel olarak, işletme ve iş hayatına şüpheli gözle bakmazlar. Bundan ötürü, kitap, film, eğlence toplantıları yapmak, fabrikayı ziyaret etme, seyahat gibi teklifleri onlara daha kolayca yapmak mümkündür. Bu tekliflerin reddedilmesi ihtimali pek azdır.

Ülkemizde, din adamlarının oynadığı danışmanlık rolü hâlâ önemini muhafaza etmektedir ve bundan ötürü din adamlarının bilgi ve haber sahibi olması üzerinde önemle durmak gerekir. Her işletmenin kendisi için sağlayacağı bir garanti olduğu gibi, ötekiler karşısında yüklenmesi gereken bir ödevi de vardır. Bundan ötürü, gençliğin kılavuzları olan bu kimseleri elden geldiğince aydınlatmak, onlara bilgi ve haberler vermek gerekir. Kademeleşmiş organizasyonları en yüksek düzeyde kamuoyuyla münasebet kurmakla meşgul olan ama kişisel fikirleri, çoğunlukla, yetişme tarzı ve bilgi eksikliğinden ötürü yanılıya uğramış bulunan din adamlarını ihmal etmemek gerekir.

Bir başka araç da, ülkemizde sayıca kabark, güçlü ve kendini dinleten katolik basınından yararlanmaktadır. *La Croix*'nin yirmi üç bölgesel baskısı olduğunu ve daha başka yüksek tirajlı katolik gazeteleri yayımlandığını (*La vie catholique illustree* ve *Le Pelerin*) unutmamak gerekir.

#### e) İdarî makamlar

İdarî makamlardaki yöneticiler de, büyük kütlenin kendine sorduğu soruları sormaktan geri kalmaz. Ama firmayla olan ilişkilerine göre, bu sorulara, belli bir merak ve ek bir ilgi de katılacaktır.

"Marketing" in kapsadığı idarî görevli problemlerini bir yana bırakmakla birlikte, memurlara has birkaç psikolojik özellik üzerinde kısaca durmak isteriz. "Kamu servisi" anlayışı ve sağlayıcıdan, yani müteahhitten istenen tekniklere, fiyatlara, vâdelere ve hizmetlere olan ihtiyaç, kimi zaman, bir ekonomik akıldışıcılığa yol açar. Meselâ, idarî makamların en elverişli fiyatı elde etmek için eksiltmelerde yarattığı rekabet havası, dış görünüş bakımından ahlâkî olduğu halde, işletmelerin gerçek bir "damping" e başvurmalarına sebep olur. Oysa bu, ulusal menfaate aykırı bir dengesizlik doğurabilir. Ticarî ilişkilerin yanı sıra, resmî makamlarla, "vesayet" i hatırlatan kısıtlayıcı ilişkilerin de ekonomik plânda ortaya çıktığı görülür.

Ekonomik ve sosyal yönetim açısından, en önemli olarak görünen problem, işletmenin ulusal menfaate olan katkısı problemdir. Millî gelire yapılan katkının Ekonomi ve Maliye bakanlığı tarafından değerlendirilmesi ve takdir edilmesi, kredi istediği, yardım talep ettiği ve inşa izinleri almak istediği zaman, bir işletmenin genel stratejisi ve resmî makamlarla olan ilişkileri bakımından büyük önem taşır.

Bu genel değerlendirmeden başka, firmanın ihracat kapasitesi, yabancı piyasalarda aldığı sonuçlar, hükümetin merkezilikten kurtulma faaliyetine yaptığı katkı, iş alanları açmak konusunda gösterdiği başarı, yabancı ekonomiler ve teknikler karşısındaki bağımsızlığı, idarî çevrelerde nasıl değerlendirildiğinin bilinmesi gereken önemli faktörlerdir.

#### f) Mâli çevreler

*Menkul değerlerin taşıyıcıları.* — 1963'te, Lorrain raporu, çeşitli gelirler sağlayan değerlere sahip olanların sayısının bir milyon olduğunu ileri sürüyordu. Bugün, C.O.B. (Commission des operations de bourse-Borsa işlemleri Komisyonu), menkul değerler taşıyıcılarının dört milyon olduğunu belirtmektedir. Ama borsada büyük bir durgunluk sürüp gitmektedir.

Fransa, Birleşik Devletler ölçüsünde kapitalizmin yayılmasından çok uzak durumdadır ve Birleşik-Devletlerde, 1965'te altı milyon olarak tespit edilen menkul değer sahipleri, — Fransa'da pek nadir rastlanan işletme kadroları "Stock Option"ı sayesinde — üç mislinden daha fazla artmıştır.

Fransız hisse sahibi, hakikatin kendisinden her zaman saklandığı veya başka türlü gösterildiği düşüncesine kapılmaktadır. Fransa'da global olarak zatep yetersizlik gösteren tasarruflar (Almanya'da gayri safi milli hasılanın yüzde 25,5 olmasına karşılık, Fransa'da yüzde 21,8), yatırımların finanse edilmesinden gittikçe uzaklaşmakta ve tasarruf Sandığı gibi kurumlara yönelmektedir.

Hisse senedi sahipleri, ele geçirilmesi ve elde tutulması gereken bir kütle meydana getirir. Tasarruf, iradi olarak yapılan ve daima bir esef duygusuyla ortaya çıkan bir kısıtlamadır. Çünkü tasarruf, hemen elde edilebilecek bir tatminin daha ileri bir tarihe bırakılması demektir. Haber verme faaliyetinin, bu psikolojik özelliği gözönünde tutulmalı ve tasarruf yapan kimsenin davranış temelini etki altına almaya çalışmalıdır. Piyasaların genişlemesi, sermayelerin çok daha serbest şartlar içinde dolaşımı, sınırların kaldırılması, dünya seviyesinde rekabet, toplumun yeni tabakalarının mülkiyet sahibi olması, haber ve bilgi vermenin yepyeni bir açıdan ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Hisse sahiplerinin, sağlam bilgilere sahip olarak, orta derecede verim sağlayan sağlam bir yatırım ile daha yüksek gelir sağlayabilen ama tehlikeli bir yatırım arasında seçme yapabilmesi gerekir. Zaten oyun ve kumar eğiliminin, borsanın geleceği bakımından çok daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu konuda büyük kütle bakımından ciddi incelemeler yapılmış değildir. Eğer söylediğimiz doğruysa, haber ve bilgi verme problemi öneminden yine de bir şey kaybetmeyecektir.

Fransız borsa işlemleri Komisyonu, hisse senedi sahiplerinin ekonomik bilgi ve haber edinmesi konusunda gittikçe büyüyen bir etki elde etmiş bulunmaktadır. (1) Bu komisyon, özellikle hisse sahiplerinin haberdar edilmesiyle ilgili kanunların uygulanmasını sağlar. Bunu yaparken piyasanın daha düzgün hale gelmesi amacını güder ve özellikle "işin içinde olanların", yani önemli borsa sonuçları taşıması mümkün olan gizli bilgilere sahip şirket yöneticilerinin yapacağı manevraları kısıtlar. Hissedarlar için şirketler tarafından yayınlanmış bütün haberleri tahkik eder, gerekli araştırmaları yapmak ve yararlı bulduğu bilgi ve haberlerin kendisine verilmesini sağlamak gücüne sahiptir.

*Mâliye uzmanları.* — On yıl önce, New York Stock Exchange konseyi ve profesyoneller, gazete ve dergilerde, halkı bilgi sahibi etmek ve spekülasyonlara karşı ikazda bulunmak için 250 000 dolar harcıyorlardı. Wall Street, çok geniş kapsamlı ve uzun vâdeli bilgi ve haber verme faaliyetlerinde bulunur. 35.000.000'luk bir bütçenin 2.500.000 dolarlık bir bölümü, borsanın ve mesleğin halkla münasebetleri için ayrılmıştır. Wall Street'in halkla münasebetler kurumu, sürekli olarak altmış kişi istihdam etmektedir. Bu servis, 1966'da 700 gazetede ilânlar vermiş ve 2.500.000 cevap elde etmiştir. Hissedarların eline geçecek olan 7.000.000 belge bastırıştır.

Fransa'da bu konuda faaliyet gösterenler, ancak uzun bir ihmalden sonra ve son yıllarda çeşitli haber verme faaliyetlerine girişmeye karar verdiler. Bu faaliyetin, borsadan uzaklaşmış olanlara veya borsaya gitmek konusunda tereddüt edenlere güven sağlayacağını umud etmek yerinde olur.

*Mâli ilişkiler programı.* — Küçük hisse sahiplerine gelince, bunların gerçek menfaatini istenilen şekilde değil de, onların gördüğü şekilde araştırmak gerekir. Bu meselede söz konusu olan şey, şüphesiz ki kâr hisseleridir. Ama küçük hisse sahiplerinin çoğunun,

(1) Özellikle, C.O.B.'nin "vesilelere dayanan haber verme" hakkındaki broşüre bakınız.

sermayelerinin gelişmesine çok daha büyük önem verdiklerini unutmamak gerekir. Yâni bu hisse sahipleri kâr hisselerinden çok bedava hisse senedi elde etmeye karşı ilgi duyarlar.

Oysa bunların ikisi arasında bağlantı olduğu apaçıktır.

Demek ki, bu kütlenin ilgisi, işletmenin elde ettiği sonuçlar, işin verimliliği ve hisse sahipleri bakımından bundan doğabilecek sonuçlar üzerinde toplanmaktadır. Malî konularla ilgili münasebetler politikası ise, bu sorulara verilecek cevaplar üzerinde temellenecektir.

Hisse sahiplerinin yanı sıra, bir halkla münasebetler malî politikasının, bankalar, borsa, meslekten yatırımcılar veya büyük hisse sahiplerini yâni "profesyoneller" diyebileceğimiz topluluğu gözönüne alması gereklidir. Onların şirket konusunda duydukları ilgi küçük hisse sahiplerine oranla daha ince ve daha ayrıntılı olacaktır. Bu ilgi, genellikle, sonuçların elde edilmesine daha yakın düşer. Başka bir deyişle, bu ilgi, firmanın maddî araçlarının yönetimi, yatırımlarının düzenlenmesi, piyasaları ve genel yönetimini derinden derine etkileyecek her şeyle ilintilidir. Şirketi yöneten kimseler, genişleme veya gerilemeye işaret eden her şey, bu uzmanları yakından ilgilendirir. Nitekim, elde edilen sonuçların, işin içinde olan taraflar yani hissedarlar, işletmenin kendisi (yatırımlarıyla), vergi makamları ve bankalar arasında nasıl bölüşüldüğü de bu uzmanların ilgisini çeker.

Bunlara derin ve kesin bir bilgi vermek gerekir. Bundan ötürü, firma ile malîye konularına ilgilenen basın arasında, bugüne kadar bilinenlerin dışında, yeni haberleşme araçlarının ortaya konduğu görülmektedir. Bu araçlar, malî analizciler ve danışmanlarla yapılan toplantılar ve açık oturumlardır. Sözü geçen analizci ve uzmanlar birlikler halinde toplanmışlardır ve bu birliklerle sürekli ilişki kurmanın yararları vardır.

Ama, topyekûn ele alınacak olursa, Fransızların, bu konuda da Amerikalılardan hayli geri oldukları görülür.

### **g) İşletmenin İç grupları**

Aslında, bu konuyu ele alan ayrı bir kitap yazmak gerekir. Ama biz, sadece, "katılma"yı sağlayan bir politikanın ana hatlarını açıklamakla yetineceğiz.

Firmanın tanınmışlığı ve imajı bakımından, Amerikalıların kural olarak kabul ettikleri "*Good Public Relations begin at home*" (İyi Halk münasebetleri iş yerinde başlar) sözü, katılmaya karşı gösterilen bütün yatkınlığın dışında, bir işletmenin, içerde kötü ilişkileri varsa dışarda iyi ilişkiler kuramayacağı anlamına gelir.

İç grupları veya kütleyi bölümlere ayırmak gerekir. Çünkü bu kütlenin psikolojisi de kollara, bölgelere ve zamana göre değişir. Bunlar, istihdam edilmiş işçiler, ustalar, orta kadrolar, yönetim kadroları ve dışarda bulunan ama birlikte çalışılan kimselerdir.

Büyük kütlenin ilgisinden başka, işletmeye bağlı olan gruplar da, kendilerine has sorular sorarlar. Ama bu soruları, grupların bağlı olduğu kategorilere göre ayırt etmek mümkündür.

Şimdi, "küçük müstahdemler" diye adlandırılan grubun ne olduğunu gerçekçi bir açıdan ele alalım. Bu grup, geçimini sağlamak ve belli bir hayat seviyesine ulaşabilmek için işletmede çalışmaktadır. Bundan ötürü, onun üzerinde en fazla durduğu hususlar, işin güvenliği, sosyal politika, daha yüksek bir göreve gelmesini ve bunun sonucu olarak daha yüksek bir hayat seviyesine ulaşmasını mümkün kılan terfilerdir. Günlük hayatında ise, bu grubu, psikolojik rahatlık, atölyelerin organizasyonu, büroların durumu ve işin organizasyonu ilgilendirir.

Bir sosyal hücre olan "İşletme"nin hayatına katıldıkları ve sorumluluklar yüklenerek bu işletmede geçim kaygusundan başka şeyler de düşündükleri ölçüde, kadroların, yukarıda sözü geçen hususlardan başka, firmanın genel organizasyonu ile ilgili her şeye, mall ve karar alma plânlarına ilgi duymaları, genel problemleri, işletmenin sosyal, bilimsel ve ekonomik çerçevesini öğrenmeleri normaldir.

Çevreye karşı duyulan bu hassasiyet, yönetici kadroda çok daha belirgin olacaktır. Bundan ötürü, mevcut bir politikalar programında, hem muhteva, hem de haber açısından, bu ilgililerin meslek kolunda, ülkede ve uluslararası plânda mevcut olanlara kıyasla düşüncüklerini gözönünde tutmak gerekir.

İç gruplara bağlı olan başka bir kütle de "yarı-iç" denen gruplardır. Bunlar, bir firmanın, ajanları, ve işbirliği yaptığı başka kimselerdir. Bunların kaygu ve ilgileri, iç grupların ve şimdi ele alacağımız profesyonellerin kaygu ve ilgilerinin bir karışımıdır.

#### **h) Profesyonel grupları**

Bu deyimle, firmanın faaliyetiyle ilgili olan veya bu faaliyete ilgi duyan kimselerin tümünü kastediyoruz. Bunlar, mütaahitler, yani mal veya hizmet sağlayıcılar, ikinci el sağlayıcılar, meslekdaşlar, v.s.'dir. Bu kimseler veya gruplar, firma ile aralarında halkla münasebetler politikasını etkilemesi mümkün olan ilişkiler kurmuşlardır. Bunlar, az veya çok sıkı, bağıllık veya bağımsızlık ilişkileridir. Kuvvete, "suples"e "egemenlik"e veya "katılma"ya dayanan bu ilişkiler üzerinde durmak gerekir. Toplumun tabii gelişimi, daha demokratik ilişkilere yönelmiştir. Ama burada da, iki tarafın nesnel olarak kavradığı ilişkilerin değerlendirilmesinden sonra, bu grupların, firmadaki sağlamlık, yenilik gücü ve genişlemesi, işbirliği yapma isteği ve kuvveti karşısında duyduğu özel ilgiyi gözönüne almak gerekir.

#### **i) Okul ve üniversite grupları**

İşletme ile kurduğu zorunlu ilişkileri ve bu ilişkilerin nasıl kavrandığını incelememiz gereken bir başka kütle de okul ve üniversite gruplarıdır. Burada da çeşitli altgrupları birbirinden ayırt etmek gerekir: İlk veya orta öğrenim, ana babalarının çalışma yeri olduğu için işletmeye karşı hassasiyeti olan çocuklar ve delikanlılar, düşünceleri şekillendirecek ve gençlerin sanayiye karşı gösterdikleri tepkileri uzun bir süre etkileyecek olan eğitimciler, kendileri için normal bir piyasa meydana getiren işletmeye geleceklerinin bağlı olduğu teknik ve mühendis okulu öğrencileri, işletmeyi yabancı bir dünya olarak gören fakülte ve üniversite öğrencileri, ekonomi, hukuk ve işletme dallarında okuyanlar ve işletmeyi çoğunlukla düşman bir varlık gibi gören edebiyat ve felsefe öğrencileri. Bunların işletme hakkındaki tasavvurları arasında büyük farklar vardır, ve mevcut veya yaratılacak ilişkiler de birbirinden iyice farklıdır.

Pratikte, yöneticiler ile bitirdikleri okullar veya şirketlerine kadro sağlayacak eğitim kurumları arasında ilişkiler kurulmuştur. Bu açıdan, mühendis okulları ön plânda yer alır. Ama günümüzde, işletmecilik ve yönetim okullarının rağbet görmeye başladığını biliyoruz. Bu ilişkiler çeşitli şekillerde dile gelir (meşru sübvansiyonlarla, para, reklâm veya laboratuvar malzemesi yoluyla yardım, işletme içinde staj yapılması imkânının sağlanması).

Fakülteler bakımından, Üniversite-Sanayi ilişkisi kurmayı amaç edinen komitelerin çabaları (bu komiteler profesyonel organizasyonların önyak olmasıyla kurulmuştur), eğitimcilerinin iktisat konusunda belli bilgi ve haberleri edinmeleri yönünde çalışmaktadır. Bu alanda ele alınan konuların en önde geleni, iktisadi coğrafyadır. Üniversite ile Sanayi

arasındaki bu bağlantı, yüksek öğrenim alanında gerçekleşmiştir. Öğrencilerin istememelerine ve uygulanması zor olmasına rağmen, bu sonuç, işletme temsilcilerinin Üniversite konseylerinde yer almaları, öğretmen veya konferansçı olarak eğitime katkıda bulunmaları, araştırma merkezlerine ve üniversite laboratuvarlarına sipariş verilmesi ve işletme hesabına çalıştırılmalar yaptırılması yoluyla elde edilmiştir. Bu arada A.D.E.R.'den (Association pour le développement de l'enseignement et des recherches-öğretim ve araştırmanın gelişmesi için Birlik) özel olarak söz etmek gerekir.

Bu kurumun gözönünde tuttuğu amaç işletme ile üniversite arasında bir köprü kurmak ve araştırma sözleşmelerini yönetmek, ihtiyaçlar konusunda bilgi sağlamak ve öğrencileri sanayi hayatı için yetiştirmektir.

Bu kütle için tanımlanması gereken ilişki algısına (idrakine) ve imajına gelince, bunun, işletme karşısında farklı eğilimler gösteren birkaç grubun özellikleri bakımından kabataslak bir görüntüsünü ortaya koymak mümkündür. Meslekleri bakımından teknik işler üzerinde duran gençler, şüphesiz ki, firmaların, kuvvetlerine, gelişmelerine, dinamiklerine ve teknik yaratıcılık güçlerine ilintili haber ve bilgilere önem vereceklerdir. Ayrıca, bu grubun, içinde yer aldıkları veya alacakları teknik çevrelerdeki bilimsel tanınırlık imajına karşı da hassasiyet göstereceklerdir.

Bunun tam karşısında yer alan "sert ve saf" üniversite öğretmenleri ise, müteşebbisin bencil ve gayri insanî yanı üzerinde durarak, yaptıkları ekonomik sistem eleştirmesini doğruladığı ölçüde, atölyelerdeki hayata karşı ilgi duyacaklardır. Bu iki aşırı uç arasında, işletme konusundaki fikirleri henüz iyice kesinleşmemiş ve belirginleşmemiş önemli bir gençlik kütlesi bulunmaktadır. Sanayi kurumlarının kendi üzerine kapalı olmasından ötürü, bu gençler, işletmeleri gerektiği gibi tanıyamamaktadırlar. Oysa bu konuda bilgi vermek, medeniyetimizin geleceği bakımından çok önemli görünmektedir. Fabrikalara yapılan ziyaretler sırasında gerçekleştirilmiş anketlere bakılacak olursa, gençlerin ve bilgi edinmek için buralara gelenlerin, sözü geçen kurumları, çalışan bir laboratuvar gibi gördükleri ve büyük dersler aldıkları sonucuna varmak gerekir. Ayrıca, bunlardan bir çoğu, işletmeyi, müstakbel çalışmalarının içinde geçeceği bilinmeyen bir yer olarak görmekte ve bundan ötürü, çalışma şartlarını, şirketin sosyal hayatını ve ekonomik imkânlarını ilgilendiren her şeye karşı büyük bir merak duymaktadırlar.

Bugün, üniversite-sanayi ilişkisi, eski lüks ve eğlenceli durumundan çıkmış ve bambaşka bir anlam kazanmıştır. Günümüzde, işletme müdürlerinin çoğu, işletmenin o günkü meşguliyetlerini aşan politik nedenlerden ötürü, üniversite çevresindeki aydınların desteğini olmasa bile anlayışını sağlamak gerektiğinin farkındadır.

Ne yazık ki, bu politika, günlük gerçeklere bağlı olarak büyük değişiklik göstermektedir. Bu politikanın da, para imkânları ve sorumluların boş zamanı bakımından kısıtlamalara uğradığı görülmektedir. Ama, ortak anlaşma zeminlerinin bulunması için çok daha derinlere inilmesi gerektiği de açıktır.

## BÖLÜM 6.

### ARAÇLARLA İLİŞKİLER

Çevreyle kurulan ilişkiler ve aynı çevreye yönelmiş etkilerin programı bakımından, başka bir seri faktörün de belirleyici rol oynadığını unutmamak gerekir. Bunlar, araçlarla olan geçmiş, hali hazır ve mümkün ilişkilerdir. Yani, çeşitli grup ve kütlelerin kanaatlerinin bağlantı noktaları ile olan ilişkilerdir; ve araçlar, bu kütlelerin çeşitli maddi ve fikri ilgilerini yansıtır. Ama bunların bize sunduğu ayna, belli bir ölçüde, bozulmuş ve bozucu bir aynadır.

#### 1. KÜTLE HABERLEŞME ARAÇLARI VE KİŞİSEL BAĞLANTI NOKTALARI

İki çeşit aracı birbirinden ayırt ediyoruz: "M.C.M." (moyens de communication de masse, ou mass media-kütle haberleşme araçları veya kütle media'ları) ve kişisel bağlantı (haberleşme) noktaları, yani "kamu oyu liderleri", danışmanlar, tavsiye ediciler veya işletme ile çeşitli ortamları arasındaki ilişki zincirlerinin başında bulunanlar. Zaten, kütle haberleşme araçlarının gösterdiği etkinin doğrudan doğruya olmadığı bilinmektedir. Basından elde edilen fikirler, şahsi eğilimler ve yukarıda sözü geçen kamuoyu liderlerinin ilettiği fikirler arasında karşılıklı ve birlikte etkiler kendini göstermektedir.

Marketing'de, "sıra başında bulunanlar"ın öteki insanlardan, ayırt edildiği gibi (bunlar, etkileri altında bulunan kimselerin seçişlerini belirlerler), başka birçok ortamda da, buldukları yerden, sosyal durumlarından, teknik uzmanlıklarından ötürü, fikirleri, yanındakilerin gözünde bir ölçüt (kıstas) olarak kabul edilmiş kimseler vardır. Bir halkla münasebetler uzmanının, bu çeşit kimselerin adlarını tam olarak bir liste halinde tespit etmesi şüphesiz ki mümkün değildir. Ama firmanın, bu çeşit kimselerle ilişkisi olan ticarî, teknik ve mali uzmanları nezdinde yapılacak bir anket sonunda, büyük zorluklarla karşılaşılmadan bir dosya meydana getirilebilir.

Bir taşra şehri "sosyetesinin" ileri gelenleri arasında bulunan bu çeşit kamuoyu liderlerinin bir listesini yapmak şüphesiz ki çok daha kolaydır. Böyle bir şehirde yaşayan noterler, hekimler, eczacılar, yüksek memurlar, v.s., kendilerine bilgi ve haber verilmesinden yarar sağlanacak olan kimselerdir.

Sistematiik bir politika yürütölmek isteniyorsa, içinde kolektif kamuoyu olaylarının oluştuğu bütöün toplulukların bir dökömünü yapmak gerekir. Böylece, "bağlantı ortamları" mey-

dana getiren dinî topluluklar, aile birlikleri, sendika organizasyonları, büyük okulların eski ve yeni öğrenci dernekleri arasında fark gözetmek doğru olur.

Bu açıdan bakınca, bir sendika başkanının, sorumlu olduğu kimselere bağlı olarak benimsediği davranışın, özel davranışından farklı olabileceği ortaya çıkar. Ayrıca, birbirine karşı grupların temsilcileri arasındaki iyi kişisel ilişkilerin, menfaat çatışmalarına eklenen kişisel çatışmaların doğurduğu durumlara tercih edilmesi gerektiği de besbellidir.

Bütün bunlardan başka, kamuoyu liderleri ile işletme arasındaki ilişkilerde, bu liderlerin her zaman resmî olmamakla birlikte belli bir takım topluluklara bağlı oluşlarının da çok önemli bir yer tuttuğunu unutmamak gerekir. Bu durum, bütün bir politika üzerinde, temel bakımından psikolojik olan, ama kimi zaman maddî özellik de taşıyan dolaylı bir etkiye bulunur. Sözü geçen topluluklar, korporatif organizasyonlar, Büyük Okulların eski öğrenci Dernekleri, klüpler, kibar muhitleri, sosyal ve dinî gruplar (meselâ Protestan Yüksek Birliği), siyasi gruplar ve kimi zaman da etnik ve ulusal kaynaklı gruplardır. Bu grupların şefleri ile kurulacak iyi bir ilişki politikasının, söz konusu grupların eğilimleri, hedefleri ve özellikleri üzerinde temellenmesi gerektiği apaçıktır.

Bundan ötürü, önemli bir kişisel ilişki kurmadan önce, muhatabın bağlı bulunduğu grubun muhtemel ilintileri ve özelliklerini öğrenmek gerekir. Böylece, karşımızdaki insanı hiç olmazsa gereksiz yere şaşırtmaktan kurtulmuş oluruz.

## 2. BASINLA İLİŞKİLER

Liderlerle kurulacak ilişkilerin yanı sıra, kütle haberleşme araçlarıyla olan ilişkiler üzerinde de önemle durmak gerekir. Hiç olmazsa bu araçların yöneticileri ve belli başlı sorumluları ile olan ilişkiler daima gözönünde tutulmalıdır. Basın söz konusu olunca, gerçek halkla münasebetler açısından olduğu gibi, haberle reklâmın sınırlarının basın âleminde de kesin olarak ayrılmış olmasına rağmen, bu iki faaliyet türünün sınırlarında bir geçişme ve karışma ortaya çıktığını unutmamak gerekir. Bu geçişme ve karışmaların bazıları, şüphesiz ki, haklı görülemez ve basın ile işletme arasındaki normal ahlâki ilişkilere aykırı düşer. Ama bazıları böyle değildir. Sözü geçen ilişkilerin en kötü ve aşağı şekillerinden biri yarı-şantaj diye adlandırabileceğimiz durumdur. Son savaştan önce, malî basında, yarı-şantaj diyebileceğimiz bu çeşit davranışlar ve olaylar görülmüştü. Ama bugün, sözü geçen davranış ve olayların ortadan kalktığını söyleyebiliriz.

Malî konularla ilgilenen basının durumu, M. Jean Luc'un Journal des Finances'da (19 mart 1970) yayımlanan bir baş makalesinde çok güzel açıklanmıştır:

"Gazetelere gelen haberlerin çokluğu bunların güç bir ödevi yerine getirmelerini gerektirmektedir. Bu ödev, seçmek, özetlemek ve ancak açıklamaya uygun düşecek özlü yanları okurlara sunmaktır. Bunu yaparken, gazetelerin, okura tam bilgi verme, nesnelikten ayrılmama ve aktüaliteye öncelik tanımak gibi kurullara uyması gerekir. Ama bu, eleştirmek veya övmek hakkını ortadan kaldırmaz. Başmakalelerin görevi, özellikle bu işi yapmaktır. Ama böyle bir davranış, hoşgörüsüzlüğün tamamen ortadan kalkmış olduğu Anglo-sakson ülkelerinin dışındaki her yerde, tehlikeler yaratan bir davranıştır. Ayrıca, bu eleştirmenin ölçülü olması ve namusluca yürütülmesi de şarttır.

Bir maliye gazetesi, kaçınmadığı bir başka vicdan meselesiyle de karşı karşıyadır Okurları, bu gazeteden belgeler dışında bir de yönetimle ilgili öğütler vermesini beklerler. Ama basın reklâmsız yaşayamaz, ve bu reklâmları da çoğunlukla firmalar ve şirketler verir. Demek ki, gazete reklâm veren bu işletmeler karşısında, onları ilgilendiren haberleri bile hoşlanmadıkları bir şekilde yorumlayacak kadar düşünce bağımsızlığını muhafaza etmelidir.



Bunların arasından bir çoğu, bu bağımsızlığı çok iyi anlamakta ve hattâ takdir etmektedirler. Zaten, firmalar ile mali basın arasındaki ilişkiler, son on beş yıl içinde iyice gelişmiş ve bu durum gazetecinin işini kolaylaştırdığı gibi haberlerin kalitesini de yükseltmiştir."

Bütün alanlarda ortaya çıkan bu gelişme, ekonomi ve maliye konularında uzmanlaşmış olan basının bir intibak etme çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. Bu çaba, aynı alandaki işletmelerin göstermeleri gereken çabadan pek daha kolay ve önemsiz değildir.

Aynı alanda, partilerin ve sendika kuruluşlarının müdahalesi, hiç bir zaman doğrudan doğruya değildir, ve reklâm komisyoncularının, gerçek temsil yetkilerini kötüye kullandıkları sık sık görülmüştür. Bir halkla münasebetler politikasında, bu çeşit baskının tamamen ortadan kaldırılması imkânsızdır.

Bu arada, teknik karakteri ağır basan ve mali imkânları kısıtlı bulunan bir basının da varlığını unutmamak gerekir. Bu basının özelliği, işletmeyle bir "al gülüm ver gülüm" ilişkisi kurmaktır. Bu durumda, yapılan hizmetlerin kalitesini, mahzurlarını ve avantajlarını ölçüp biçmek işi, sorumlulara düşer.

Bizce reklâm ile yazı kurulu arasında kurulan ilişkiler çok daha normaldir. Bu tip ilişkide, bir işletme ile olan ilişkilerinin yıllık bilançosunu yapan ve durumu topyekön ele alan bir yayın organı direktörü, sözü geçen işletmeye şöyle diyebilir: "Yayınımızı, haber ve bilgi bakımından, sizin grup ve kütleleriniz üzerinde etkili olacak bir araç olarak kabul ettiğiniz halde, nasıl oluyor da bize reklâm siparişleri vermiyorsunuz?" Halkla ilişkilerin elinde bulunan bilgi ve haberlerin kalite ve önem bakımından birbirine eşit olmadığını unutmamak gerekir. Bir araca verilen belgelerin tümü bakımından, bu haber ve açıklamaların şu veya bu kadarını sütunlara geçirip yayınlamak konusunda yayın organı yönetiminin inisiyatifine büyük bir pay düşmektedir.

Bu çeşit ilişki, sadece teknik basının bir özelliğidir. Bölgesel basın, belli ölçüde reklâm almadıkça, bir sınaî veya ticarî firmanın adını geçirmemek konusunda uzun süre diretti. Ama ekonomik haber ve bilgilerin gelişmesi, bu basının, değerlendirmelerinde daha ince ve anlayışlı davranmasına yol açtı.

Daha iyi şartlar içinde bulunan büyük ulusal ve uluslararası basın, haber ile reklâmı çok kesin ve sağlam bir biçimde ayırt etmektedir. Bu basın için en önemli ölçüt (kıstas), haberin değeri ve yayın aracının etkilediği kütle ve gruplara verilen bilginin yeniliğidir. Bu bilgi aktüaliteyle ilgili olabilir, veya bazı yayınlarda görüldüğü gibi, belli bir konuyla ilgili bilgilerin derinleştirilmesi amacını güdebilir. Gazetecilere, sekreterlere, yazı işleri müdürüne ve gazetenin yönetimine düşen hüküm verme payı (burada en büyük payın gazetecilere düştüğünü söylemeliyiz) onlar açısından büyük bir sorumluluğun yüklenilmesi demektir.

İşletme tarafından verilen haber ve bilgilerin global veçhesi, gazetecilerin "orta" diye adlandırılabilir olan ve açıklanması gerekli olmadığı halde ilgi çekicilikten tamamen uzak da olmayan bütün haberlere şu veya bu ölçüde önemli bir yer bırakmalarına yol açar.

Bu keyfi doz, gazeteci ile işletme sözcüsü arasındaki kişisel ilişkilerin tabii olarak etkili duruma girmesi sonucunu doğurur. Burada bir tehlikenin ve lekelenmenin söz konusu olduğunu sanmamak gerekir. Gerçi, gazetecilere belli bir takım hizmetlerde bulunulduğu düşünülebilir. Ama bu bir kural değildir ve itimada dayanan ilişkiler bulunduğu zaman, gazetecinin, işini güvenlik içinde görebildiğini de gözden kaçırmamak gerekir.

Bu, ilişkilerin geçmişinin düzgün olmasını, basın danışmanı tarafından aldatma veya "uyutma" davranışlarına girişilmemiş olmasını ve gazetecinin karşısındaki muhatapla yardımcılarının meslekî bilgisine, vicdanına ve tez canlılığına inanmış bulunmasını gerekli kılar.

Bu kişisel ilişkilerin, işletme ile basın arasındaki haberleşmelerin etkin olması kaygusunun getirdiği bir zorunluğa tekâbül etmesine karşılık, gazeteci ile işletme yöneticileri arasında kendiliğinden kurulan ilişkilere rastlanabilir ve bunları da ihmal etmemek gereklidir. Bazı yöneticilerin "dışa dönük" kimseler olmaları ve sosyete hayatı alışkanlıkları, bu tür ilişkileri teşvik edebilir ve bunlar, fert olarak gazetecinin âni ve sağlam bilgiler edinmesini sağlar. Ayrıca, bu çeşit ilişkilerin, bazı basın sözcülerinin yetersizliği karşısında aktif gazetecilerin başvurduğu başlıca kaynak olduğunu da unutmamak gerekir.

Ama bu çeşit ilişkilerin, basının tümüyle kurulacak bir ilişki politikası bakımından tehlikeleri de vardır. Böyle bir politika, işletmeden dışarıya yapılan bilgi ve haber akımının düzenli bir şekilde basına varmasını gerektirir. İşletme yöneticilerinden birinin herhangi bir gazeteciye tanıdığı bir imtiyaz, böyle bir düzenli akışı köstekler ve bozar.

Ayrıca, gazete yöneticileri ile halkla münasebetler sorumluları arasında da kişisel ilişkiler olabilir. Basın organlarından birçoğu, kendi halkla münasebetlerini yapmadıkları ve gazete yöneticileri, "yöneticilerin" en yüksek kademesinde bulunduğu ve yararlı olması muhtemel bulunan bu tür ilişkilere girişmek ihtiyacını nâdiren duydukları için sözü geçen ilişkilere pek sık rastlanmaz. Bazı ilgi çekici istisnalar bir yana, bu söylediklerimizin genel olarak doğru olduğu ileri sürülebilir.

Gazete yöneticileri ile işletme yöneticileri arasında da ilişki kurulabilir. Hattâ bu iki fonksiyonun bir elde toplandığına bile rastlanır. Çünkü, gazetecilik ve elinde tuttuğu kuvvet, meslek hayatlarının belli bir döneminde bazı sanayi yöneticileri için çekici bir şey olarak görünebilir.

Bütün bu ilişkilerin, işletmenin halkla münasebetler politikasını özü bakımından etkilediğini ileri sürmek güçtür. Ama, kriz dönemlerinde, haber elde etmek ve belli bir tavır takınabilmek imkânlarının, bu tür ilişkiler mevcut olduğu takdirde, işletme için çok daha kolaylaşacağı da bellidir. Ayrıca, gazetecilerin bağımsızlığının bir kuruntu olmadığını, yazı işleri müdürleri veya yazar derneklerinin hayalî varlık sayılmaması gerektiğini ve ekonomik gücü ellerinde tutanların basını yönetenler nezdinde müdahale ve harekete geçtikleri halde, gazetecilerin, hâtâlı veya maksatlı olduğuna inandıkları ve kendi "meslek ahlâklarına" aykırı buldukları haberleri basmaktan kaçındıklarını unutmamak gerekir. İstisnaî olarak başvurulursa da, en üst kademelerde yapılan bir baskı, basınla "iyi ilişkiler" kurmak için her zaman yararlı olan bir davranış değildir.

### 3. HABERLEŞME KONUSUNDA TEŞHİS

Halkla münasebetler, şüphesiz ki, firmanın daha önceki mesajlarına bağlı olacaktır. Bu konuda hiç bir faaliyet göstermemiş bir firma veya organizasyonda güdülecek halkla münasebetler politikası, haber verme ve ilişki kurma konusunda belli bir geçmişi olan bir firma veya organizasyondakinden şüphesiz ki farklı nitelik taşıyacaktır.

Demek ki, ilk problem, haber verme konusunda herhangi bir şey yapıp yapılmadığını öğrenmektir. Eğer yapılmışsa hangi konularda yapıldığını sormak gerekir. Gerçekleştirilmiş bir haber vermenin muhteva ve şekil bakımından taşıdığı temel özellikleri, teknik yanı, ahlâkî değeri ve nesnellliğini de incelemek ve değerlendirmek doğru olur. Bu haberlerin kimler için hazırlandığına, hedeflerin iyice sınırlandırılıp sınırlandırılmadığına veya bazı boşlukların ve yetersizliklerin bulunup bulunmadığına bakmak gereklidir.

Eski mesajların değerlendirilmesi konusunda sorulması gereken başka bir takım sorular da vardır. Bunlar haberin ritmi ile ilintili sorulardır. Gerçekten de, gösterilmiş olan faaliyetlerin yetersiz olduğu görülebilir. Veya bunun tam tersine, mesajlar, yeni haberlere direnç

gösterilmesine yol açacak kadar yoğundur. Şekil meselesine gelince, gönderme ve sunma formüllerinin basınla aradaki ilişkileri değiştirecek güçte olduğunu unutmamak gerekir. Sunulan bazı kısa haberlerin başına "yayınlanması ricasıyla" sözleri yazılır. Kişiyeye yazılmış bir mektupla gönderilen bir haber veya bilginin, bu kısa haber gibi değerlendirilmeyeceği besbellidir. Haberleşmenin teşhisi konusunda, basının, işletme sorumluları ile, konferans, diyalog veya mülakat şeklinde doğrudan doğruya görüşme yapıp yapmamış olduğu da tahkik edilmelidir.

Demek ki, sözünü ettiğimiz ve işletmeyi, kütle ve gruplarını ve eski mesajları ilgilendiren bütün konularda, mevcut olan gerçeklerin tam bir teşhisini yapmak ve olguları (vakıaları) analizden geçirmek gereklidir. Ayrıca bu olguların analizinden başka, bunlarla ilgili imajın nesnel bir incelemesini yapmak da yararlı olur. Bu arada, sözü geçen olguların tasavvur ve algılanışının (idrakinin), varlıklarından çok daha önemli olduğunu söylediğimizi de unutmamak gerekir.

Bizi ilgilendiren psikolojik etki çalışmalarının öncelik ve sonralığının belirlenmesi, ancak eksik ve yetersiz yerlerle güçlü noktaların teşhis edilmesinden sonra mümkündür. Pratik plânda ise, kuvvetli noktaları geliştirmek için harcanacak çabanın, zayıf noktaları değiştirmek için harcanan çabadan çok daha az olduğunu bilmek gerekir.

Bu teşhis, bir kanaat anketi şeklini alabilir. Üzerinde yenilik yapılmasını pek kaldırmayan ve uzmanlara bırakılması gereken bu teknikleri incelemek bizim konumuzun dışındadır. Ama, bu tekniklerin, her çeşit psikolojik etki programının mantıklı temelini meydana getirdiği doğru olmakla birlikte, gereğinden fazla kullanılmalarının da bizzat bu tekniklerin aleyhine olduğunu unutmamak gerekir.

Bu tekniklerin, kimi zaman, bir grup veya kütleyle, kanaatlerine çok fazla önem verildiğini göstermek amacıyla, bilimsel araştırma araçları olarak değil de, psikolojik etki aracı olarak kullanıldığı da görülür.

Halkla münasebetler uzmanının, sözü geçen bu anketlerin elverişli oldukları yerleri ve uygulanma alanlarının sınırlarını çok iyi bilmesi gerekir.

## BÖLÜM 7.

### HABERLEŞME POLİTİKASININ ADAMLARI

#### 1. GAZETECİLER

Kendilerine hayranlık duyulan, iftiralara uğratılan ve kıskanılan kimseler olan gazetecilerin portresini genelleştirmek, Fransızların, İngilizlerin, Zencilerin, Protestanların veya Doktorların hepsinin genel ve soyut bir tasvirini yapmaya kalkışmak gibi yanlış bir iş olur.

Bununla birlikte, mesleğin kendinden gelen ve kapsayıcı nitelik taşıyan bazı temel özellikleri bulup ortaya çıkarmak mümkündür. Bu temel özelliklerden biri, belli bir mesleki sözleşmeyi yerine getirmek zorunludur. Söylediğimiz, belki boş bir lâf olarak görülecektir. Ama gazetecinin bu durumu, muhatabı olan kimseler tarafından çoğunlukla anlaşılmamakta ve takdir edilmemektedir. Mesleki yükümlülük, bir haberi bulup getirmeyi, yazmayı ve yorumlamayı gerekli kılar. Bu haber, gazetenin ekonomik veya ideolojik yönelimini yerine getirmesini sağlayacaktır. Gazetecilerin bütün uzmanlıkları için geçerli olan bu husus, sanayi çevrelerinde çok yaygın olan bir anlayışa aykırı düşmektedir. Bu anlayışa göre, gazeteci, genel menfaatin hizmetkârı olmalıdır. Üstelik bu genel menfaat da, çoğunlukla, bir işletmenin menfaati olarak düşünülmektedir. Bazı durumlarda, bundan şüphe edilemez; bazı durumlarda ise tartışma konusu olabilir. Ama ne olursa olsun, bu, gazetecinin problemi değildir.

Ama burada iki nokta üzerinde durmak gerekir. Bunların birincisi ahlâkla ilgilidir. Gerçekten de, gazetecilerin (özellikle sanayi ve yönetim sorumluları ile normal ilişkileri olan gazetecilerin) olay ve durumların ahlâki yanına karşı hassasiyet göstermediklerini düşünmek yanlıştır. Ama bu hassasiyet, haberin kaynağında bulunan işletme şefinin veya yöneticinin hassasiyetiyle her zaman bir ve aynı şey değildir.

Öte yandan, daha etkili olmak kaygusu, gazeteciyi, ilk kapıldığı çekici düşüncelerden ve vurucu olmak zevkından ayırarak, yazdıklarını düzeltmeğe ve başka türlü davranmaya götürebilir. Böylece, gazeteci veya yazar, kötü bir şekilde tasvir edeceği veya gereksiz yere alay edeceği kimselerden ayrılmak yerine onlarla belli bir ilişkiyi muhafaza etmeye devam edebilir.

Basın alanında görülen uzmanların genel özelliklerini kaba taslak dile getirmek mümkündür.

- *Ekonomi ve maliye konusunda yazan gazeteciler.* Bunların sayısı günümüzde pek fazla olmamakla birlikte, gittikçe çoğalmaktadır. Ayrıca bu konuda yazan uzmanların, üniversite öğrenimi görmüş kimseler arasından gittikçe daha büyük ölçüde seçildiğini de unutmamak gerekir. Savaş öncesinin ne idüğü belirsiz yazarının yerini artık, çağımızın büyük ekonomik olaylarının tarihini ve içyüzünü bazı maliyecilerden çok daha iyi tanıyan ve bilen malî konuların analizcisi veya yüksek okul mezunu uzmanlar almaktadır. İşletmelerin hayatında ortaya çıkan güçlüklerle, ötekilerden çok daha hassas olan ve Fransız ekonomisi üzerinde gerçek bir etki gösteren birkaç uzman ise, buna karşılık, kimi zaman hedefi oldukları baskı ve uyutma hareketleri karşısında büyük bir alınganlık ve dikkatle hareket etmektedirler. Bütün bunlara rağmen, Fransa'da parlak istisnalara sahip olduğumuz halde, Anglo-sakson ve Alman basınının ortalama seviyesine henüz ulaşmadığımızı belirtmek gerekir. Bunların, yabancı ülkelerde ve özellikle Paris'te bir çok muhabirleri vardır. Özellikle Paris'te, sanayi konusunda birçok uzman Alman muhabirinin bulunduğunu söylemek gerekir. Oysa, bizim anayurtta bile, pek az uzman bulabiliyoruz.
- *Bilimsel gazeteciler.* Bunlar, ekonomi alanında çalışanlardan sayıca fazla değillerdir ve kendi alanlarında, ötekilerle belli benzerlikler gösterdikleri söylenebilir. Çoğunlukla bilimsel bir eğitim görmüş olan, ama mutlaka bu çeşit bir öğrenimden geçmiş olduklarını söylemek mümkün olmayan bu gazeteciler (meselâ ,Fransız televizyonunun en bilimsel yorumcusu, politika bilimi öğrenimi görmüş bir kimsedir ve belki de bundan ötürü ele aldığı konuyu başkalarına anlatabilmek için önce kendisi anlamak zorunda olduğundan yorumlarında büyük bir açıklık kolay anlaşılabilirlik vardır), bilim haberlerinin kaynaklarıyla, yani bilginlerle dolaysız ilişkiler kurmaya karşı özellikle ilgi duyarlar. Bundan ötürü, bu alanda, halkla münasebetler uzmanına, kaynaklarla bağlantı noktası arasında uyanık bir aracı olmak görevi her yerde olduğundan daha fazla düşmektedir ve uzmanın dikkat etmesi gereken husus, "otoriteler" in yerine geçmeye çalışmaksızın bu işi yapmaktır.
- Ulusal basında, kimi zaman *genel haberleşmelerle uğraşan veya sansasyon peşinde koşan* kimselerle ilgi kurmak gerekir. Sansasyon peşinde koşan kimsenin amacı güldürmek veya kızdırmaktır. Bu kimselerin bazı nezaket kurallarına uymamalarına, bundan ötürü şaşmamak gerekir. Sözü geçen kimselere, özel ve gizli bilgiler vermek yerinde olmaz. Bunlarla ilgi kurmak zorunda kalmamak şüphesiz ki en iyi durumdur. Ama çeşitli faaliyetlere girişilince bunun imkânsız olduğu görülür. Öyleyse, bu durumlarda çok dikkatli ve sakıngan olmak gerekir.

Bölgesel ve mahalli plânda ise, önce muhabire haber vermek ve doğrudan doğruya gazete ilgi kurmamaya dikkat etmek gerekir. Bu çeşitli alınganlıklara yol açmamayı sağlayacak normal bir tedbir olarak görülmektedir. Nitekim aynı davranışı yabancı muhabirlerle ve basın ajansı muhabirlerine de uygulamak gerekir. Demek ki, her gazetecinin, öteki meslektaşlarından önce haber vermek özlendiğinde bulunduğunu, kimsenin elde edemeyeceği bilgi ve haberleri aradığını, yöneticilerinin kendisini ağır tenli bir insan olarak görmekten çekindiğini unutmamak gerekir.

Bunların her birinin, ün sahibi olması veya iyi şartlar içinde çalışması dolayısıyla ötekenden daha büyük bir güce sahip olduğu açıkça görülmektedir. Ama, ister işletme şefi, ister halkla münasebetler sorumlusu, ister gazeteci olsun, herbirinin belli bir hizmet görebileceği ve ötekine muhtaç olduğuda anlaşılmalıdır. Önemli olan nokta, bunlardan her birinin yerini ve ihtiyaçlarını iyice bilerek faaliyet göstermek ve çalışmaktır.

## 2. İŞLETME ŞEFİ VE YÖNETİCİLER

İşletmenin götüğü politikanın en yüksek sorumlusu, yani patron, sadece, hizmet servislerinin en yüce şefi değil, aynı zamanda, dışa karşı firmanın imajının bizzat kendisi ve içerde komuta ve yönetimin imajıdır.

"İyi patron" merhalesini aşmak için özel bazı çabalar göstermiş olmak gerekmektedir. Bu amaca varmayı sağlayan metodlar çeşitlidir, ama bunları kişiliğin genişliği ve parlaklığı kavramı altında toplamak mümkündür.

Bir kimsenin herhangi bir göreve intibakı, fikir, mizaç ve ahlâkla ilgili özellikler açısından değerlendirilir. Acaba halkla ilişkiler açısından, herhangi bir şefe en uygun düşen ideal imaj nedir?

Önce, şefin fikri yatkınlıklarıyla ilgili özellikleri gözden geçirelim. Şefle münasebeti olan herkes, onun, en az kendisi kadar zeki veya kendisinden çok daha zeki olmasını bekler. Aynı zamanda, birlikte ele alınan problemler hakkında iyice bilgi sahibi olmasını da ister. Demek ki, şefle ilgisi olanlar ve birlikte çalışanlar, karşılarında sadece ekonomi, bilim, teknik, politika edebiyat ve sanat konularında geniş bir kültürü olan kavrayıcı bir kafa görmek istemezler. Aynı zamanda, karşılarında "hayat kavrayışı"na sahip olan ve insanları tanıyan, onların küçük veya büyük maddî üzüntü ve problemlerini, aralarındaki ilişkileri, özlemlerini ve isteklerini bilen yüksek bir "zekâ" bulmak isterler. Burada, bilgi ile duyarlılığın bir araya gelmesi sözkonusudur.

Mizaç ve karaktere gelince, bir şefin sahip olması gereken özellikleri herkes bilmektedir. Otorite, kararlık, azim gibi özellikler sadece bir dış görünüşten ibaret olmamalı ve aynı zamanda gerçeklik taşımalıdır. Şefin bu özelliklere sahip olup olmadığı kolayca görülmektedir.

Sosyal davranış bakımından ise, basit ve sade tavırlara oranla araya fazla "mesafe" koymaktan şikâyet edilir. Ama burada çok önemli nüanslar sözkonusudur. Fikri (bunlar daha kolayca görülür) ve manevî yüksek niteliklere sahip olan bir âmirin araya mesafe koyması kolayca kabul edilebilir ve normal görülebilir. Üstelik, bu nitelikler, ekonomik etkinlik ve maddî başarıyla da pekişmişse, aradaki mesafe ve resmiyet, sıradan insanlarla istisnai insanlar arasında varolduğu normal olarak kabul edilen farkı dile getirir.

Yöneticilerin kişisel serveti başkaları üzerinde her zaman büyük bir etki gösterir. Ama astlar bakımından bile, bunu açıkça ortaya koymayıp unutturmaya çalışmak daha doğru olur. Sadelik ve samimiyet, zoraki olmadığı takdirde her zaman belli bir sempati yaratır. Buna karşılık, karşımızdaki kimseye, bizim çevremizden olmadığını duyurmamız her zaman çekingenlik ve antipati doğurur. Çevre farkları çeşitlidir. Aile, büyük okulların kademeleşmesi, kendini yetiştirmiş kimselerle yüksek okul mezunları, yaş grupları, din veya ülke, çeşitli çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açan çevrelerdir.

En fazla sempati toplayan tavır, şüphesiz ki, üstün vasıflarını ortaya koymayan ve herkesle konuşup anlaşmasını bilerek sadece bir ekibi yönetmesi dolayısıyla belli bir sorumluluğu olduğunu duyuran kimsenin tavrıdır.

Bazı küçük farklar bir yana, yukarda sözü geçen düşünceler, her çeşit grup ve kitleyle kurulacak münasebetler için de geçerlidir. Ama, işletmenin başında bulunan kimsenin gazetecilerle olan ilişkilerine ayrı bir yer vermek gerekir.

İşletme başında bulunan kimse, gazetecilerle karşılaştığı zaman, sanayicilerin gazeteciler hakkında benimsedikleri ve "siz gazeteciler" sözünde dile gelen küçümsemeyi benimsemeye ve bu sözün sorumluluğunu yüklenmeye kalkışmamalıdır. Bunun tam tersi ise, halkla

münasebetler politikasını güç duruma düşüren çok yakın ve kişisel ilişkiler kurmaktır. Bu çeşit içli dışlı münasebetler, gazetecilerin işine de ancak geçici bir süre için yarar. Çünkü bu çeşit ilişkiler kuran bir patron, yaptığı açıklamaların gazetelerde yayınlandığını görünce pişman olacak ve basınla ilişki kurmaktan kaçınacaktır.

### 3. HALKLA MÜNASEBETLER SORUMLUSU

Belli bir politikayı tasarlamak ve teklif etmek, bilgi ve haber araçlarını kullanmak, elde edilen sonuçları kontrol etmek, halkla münasebetler alanındaki yönetim fonksiyonunun başlıca klâsik özelliklerindedir.

Uygulamada, bu fonksiyon nasıl yerine getirilecektir: işletmenin yönetiminde bu fonksiyonun yeri nedir ve bu fonksiyonu yüklenen sorumlu nasıl bir kimse olmalıdır?

#### a) Halkla münasebetler sorumlusunun organigramdaki yeri.

Kamu kesimine bağlı veya özel bir işletmede, Halkla Münasebetler servisinin, genel işletme organigramındaki yeri ne olacaktır? Uygulamada, bu yer şu faktörlere dayanır: Servisin tarihi kaynağı, işletmenin karşısına çıkan problemler, sorumlunun kişiliği, işletmenin öteki yöneticilerinin kişiliği.

Şimdi bu çeşitli noktaları ile alalım:

Servisin, böyle bir servis kurulmasını istemiş ve isteğini kabul ettirmiş olan kimseye bağlı olması ihtimali kuvvetlidir. Bu kimse, genel direktör, genel sekreter veya ticarî direktördür. Plân yönetimine bağlı bir Halkla Münasebetler servisine, bizzat rastlamıştık. Bu yönetimin başında bulunan direktör, uzun vadeli problemlerin farkında olarak ve resmî makamlarla sürekli ilişkide bulunarak, bir boşluğun bulunduğunu herkesten daha iyi bir şekilde hissetmiş ve bunu ortadan kaldırmanın yollarını bulmuştu.

İşletmenin karşılaştığı problemlere gelince, bir firmanın, rekabetten kurtulmuş ve rahat bir tekel haline gelmiş olduğu ölçüde, halkla münasebetlerin önemini kaybettiğini söylemeliyiz. Buna karşılık, meselâ bir havayolları şirketi, uçakla yolculuk edenlerin ve genellikle halkın kanaatlerine adanmış bağımlı olacaktır. Bundan ötürü, halkla münasebetler servisi bu şirkette çok önemli bir yer tutacaktır.

Servisin faaliyet alanı da önemli bir faktördür. Servisin, işletme grup ve kütlelerinden sadece birkaçını veya hepsini ele almasına ve müşterilerle veya personelle uğraşmasına göre, bağlı olduğu kademeleşme düzeyinde farklılıklar ortaya çıkabilir.

Servisin bütün yetkileri eksiksiz olsa bile, elde edebileceği yer, öteki faktörlerin yanı sıra, sorumlunun kişiliğine, etkinliğine, yetişme tarzına ve işletmenin başında bulunan kimseyle iş arkadaşları üzerinde gösterdiği kişisel etkiye bağlıdır. Halkla münasebetler, sorumlunun kişiliğinin önemli rol oynadığı bir meslektir.

Daha önce sözünü ettiğimiz şartlar tam anlamıyla yerine getirildikten sonra, halkla münasebetler servisinin genel direktöre bağlanması gerektiği besbellidir. Genel direktör, halkla münasebetlerin politikasını kimi zaman uygular ve yönetir. Kişisel nedenlerden ötürü, bu servis, işletmenin politikası üzerinde etkili olamıyorsa ve sadece belli bir uzmanlık grubu olarak kalıyorsa, durum iyice farklıdır. Bu durumda, genel direktörün, halkla münasebetler politik otoritesini, yakın bir iş arkadaşına (genel direktör yardımcısı veya genel sekreter) bırakması mümkündür.

Kaçınılması gereken hâtâ, halkla münasebetleri, sadece satış problemleriyle uğraşan bir yönetime bağlamaktır. Bu durumda, halkla münasebetler satışları geliştirme servisi olmaktan kurtulamaz ve çeşitli grup ve kütlelerle (özellikle basınla) ilişki kurması ve etkili olması hayli güçleşir.

## b) Yetkileri

Uygulamada, servisin yetkileri, ilintili faaliyetler gösteren servislerin mevcudiyetine ve sorumluluklarına sıkıdan sıkıya bağlıdır. Bunlar, basın analizleri için belge servisi, "kütüphane haberleşme araçları" ile ilgili çalışmaları yapan reklâm servisi, işletmenin yayınları için personel servisi ve yabancı ülkelere yapılan ihracatı gerçekleştiren servistir.

Aynı şekilde, çalışma ve faaliyetlerin yönetilmesi için; sanayi psikolojisi, piyasa incelemeleri ve eğilim araştırmaları servisiyle (eğer bu servisler mevcutsa) ilişki kurmak ve müdahalelerde bulunmak mümkündür.

Halkla münasebetlerin kullandığı tekniklerin çeşitliliği ve nisbi olarak yeni ortaya çıkmış teknikler olmaları, uzmanlaşmış servis içinde, ihtiyaç duyulan bütün maddî araçların nadiren bulunmasını açıklar. Halkla münasebetlerin asıl amacı olan iyi ilişkileri kurmak ve sürdürmek için, muhtaç olduğu her şeyi kendi içinde toplaması ve bunların hepsine sahip olması her zaman arzulan bir şey değildir. İşbirliği yapmaya yönelen formüller, çok daha iyi bir şekilde kabul edilir ve benimsenir.

Politika düzenlendikten ve hedefler genel yönetim tarafından belirlendikten sonra, elindeki araçları kullanmak ve böylece mesajı ileterek imajı yaratmak işi, halkla münasebetler danışmanına düşer.

Bunu yapabilmesi için, danışmanın, muhtaç olduğu araçları kullananlar, ve gerekli bilgi ve etki unsurlarını kendisine sağlayabilecek olanlar karşısında yetkisi olması gerekir.

Ayrıca, yönetimin güvenini elde etmiş olan danışmanın, ele aldığı problemi çözmek konusunda belli bir hürriyeti olması ve çeşitli otoritelerin, sorumluluk derecelerine ve tecrübelerine dayanarak kendi görüşlerini zorla kabul ettirmemeleri gerekir.

Genel politikanın, genel direktöre bağlı olmasına rağmen, kamuoyuyla ve daha doğrusu grup ve kütlelerin belli kesimleriyle sürekli ilişki halinde bulunan halkla ilişkiler uzmanı, bu politikanın yürütülmesi ve yönlendirilmesi konusunda önemli bir rol oynayabilir.

Uzmanın, danışmana benzeyen bu müdahale yetkisinin sınırlarını tam olarak belirlemek güçtür. Ama, bu politikadan uzak tutulduğu takdirde, sorumluluklarını tamamen üstüne mayacağı da açıktır.

Bu açıklamaları tamamlamak için, çeşitli uzmanların kompetansları üzerinde durmamız gerekir. Meselâ, basın sorumlusunun kompetansı, basını, tekniklerini ve gazetecileri çok iyi tanınmasıdır. Gösterileri düzenleyen, fabrika ziyaretlerinden sorumlu olan uzmanların da kompetansları kendi fonksiyonlarına göre belirlenir ve bunların hepsi, halkla münasebetler sorumlusunun genel yatkınlık ve yeteneklerine en büyük ölçüde sahip olmalıdırlar.

Burada, serbest meslek erbabı arasında yer alan danışmanın durumunu ele almıyoruz. Bu danışmanın, yukarıda sözü geçen bütün niteliklerden başka, bizzat "patron" olduğu için bir işletmenin baş yöneticinin niteliklerine de sahip olması gerektiği besbellidir.

Ayrıca, Halkla Münasebetlerin meslekî ahlâkına karşı duyulan saygının gerektirdiği fikrî sağlamlık ve namusla ister kamusal ister özel olsun bir topluluk içinde "normal" davranış göstermesinin ortak vasıflar olduğunu belirtmek gerekir.



## BÖLÜM 8.

### ETKİ ARAÇLARI

#### 1. BASIN

Basın, hem maddî bir araç, hem de beşerî bir ortamdır. İşletme ve mesajı bakımından, ayrı olarak ele alınıp incelediğimiz kişisel faktörler çok büyük bir önem taşır. Ama bu faktörleri araçların maddî verilerinden ayırmak mümkün değildir. Araçların maddî verilerini ise, şimdi, üç açıdan (mekân, zaman, dinamik) kısaca ele alacağız ve halkla münasebetler politikası üzerinde doğrudan doğruya yönetici bir etke yaptığını sandığımız temel fikirleri de kısaca açıklayacağız.

#### a) Kapsam

Bizim işletmeler, uluslararası plânda haberleşme alışkanlığını henüz elde etmemiştir. Oysa, gittikçe açık hale gelen bir uluslararası piyasada mücadele etmek zorunda kalacakları için bu problemi mutlaka çözmeleri gerekmektedir.

Bu çevre içinde, uluslararası basının alanını, çeşitli uzmanlıkları ve kaynakları açısından tanımak ve değerlendirmek gerekir. Şematik bir şekilde söylemek gerekirse, batı dünyasında ve sosyalist dünya ile üçüncü dünyanın etkili çevrelerinden çoğunda, ekonomik konuları en geniş şekilde yayan basın, anglosakson basınıdır.

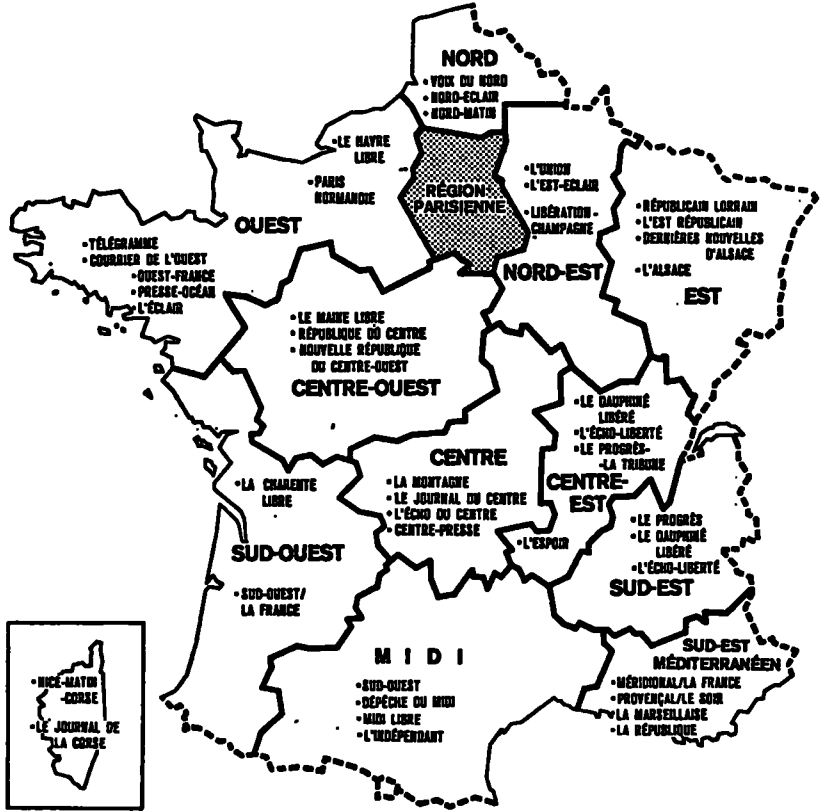
*Fortune, Time, Life, Business Week, The Wall Street Journal, Newsweek* ve *N. Y. Herald Tribune*'un uluslararası baskıları ve İngilizlerin *Financial Times*'ı, ölçütlerine (kıstaslarına) uyduğu takdirde, herhangi bir haber mesajına uluslararası bir genişlik ve kapsam kazandırabilirler. Bu yayın organlarının yazı işleri, Ortak Pazarın gelişmesiyle birlikte Avrupa firmalarına daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır.

Bilimsel ve teknik konularda da durum aşağı yukarı aynıdır. Dünya çapında yaygın olmak bakımından *Scientific American* ön plânda yer alır; ve çeşitli uzmanlık konularında, Mc Graw Hill gibi güçlü bir basın grubunun yayınları dünyanın her tarafında en fazla okunan yayınlardır.

Bilgi ve haberin dışında, bu dergilerde ün reklâmı ("publicity") ve ticarî reklâm veya ilânlar ("advertising") yer alır. Mesajları, yazı işleri tarafından bir haber olarak kabul edilecek ölçüde uluslararası kuvvet ve üne sahip olmayan firmalar, bu reklâm ve ilânlarla kendi

haber ve mesajlarını yayabilirler. Meselâ Philips veya Thomson tarafından bir şirketin satın alınması, bu dergilerin yazı işleri tarafından uluslararası bir haber olarak kabul edileceği halde, aynı başarı, Limoges'daki "Dupont" firması tarafından gösterildiği zaman haber olarak kabul edilmez. Oysa bu firmanın, sözü geçen olayı yabancı piyasalarda duyurması menfaati icabıdır ve bundan ötürü reklâm veya ilâna başvurmak zorundadır.

Son birkaç yıldır, aynı imkânların, Doğu ülkeleri gazete ve dergilerinde de açılmış olduğunu söylemek gerekir. Buna karşılık, Komünist Çin'de, genel ekonomik yönlendirme dolayısıyla ürünler için reklâm yapmak imkânı olduğu halde, yabancı firmaların, uzman servislere belge göndermelerinden girişi resmi makamlar tarafından kontrol edilen sergilere katılmalarından başka haber verme imkânı yoktur.



Büyük bölgesel günlük gazetelerin dağıtım kesimleri.

Uluslararası plânda, Fransız yayınlarının yabancı veya uluslararası baskılarını da unutmamak gerekir. Fransızca *Monde diplomatique*, İngilizce *Realites* genel meseleler bakımından; *French Engineering Industries*, ihracat-ithalât konularını ele alan uluslararası dergilere benzemesi ve çeşitli dillerde yayınlanması açısından ve *Interavia* gibi bazı yayınlar ise teknik konulara eğilmeleri ve uluslararası plânda yayılma konusunda gerçek bir çaba harcamaları dolayısıyla önemlidirler.

Mısır'da ve daha sonra Lübnan'da basılan *L'Universitaire* adlı dergiye de ayrı bir yer vermek gerekir. Bu dergi, Orta-Doğu ve Afrika'daki cizvit okullarında öğrenim görmüş olanlara gönderilmektedir.

Bunlardan başka, tamamen uluslararası özellik taşımamakla birlikte, bazı yayınların, yabancı ülkelere, sadece orada bulunan Fransızlar için değil, ikinci bir dile bağlı olan kimseler tarafından satın alındıkları için düzenli olarak gönderildiğini unutmamak gerekir. Bu yayınlara örnek olarak *le Monde'u*, *le Figaro'yu* ve *l'Express'i* gösterebiliriz.

Ulusal dağıtım ve yayma problemi, yabancı ülkelerde de Fransa'da olduğundan pek farklı değildir. Sadece coğrafi bölgelerin yayma kapsamına girmesinin yanı sıra etnik grupların ve dinî inançların da rol oynadığı görülebilir. Oysa bu son durum, Fransa için geçerli değildir.

Fransız anavatanında, en önemli problem, coğrafi kapsam problemidir ve bunun çözümü O.J.D.'nin (Yayımlar işleri ofisi) kontrolleri ve C.E.S.P.'nin (Reklam kaynakları inceleme merkezi) anketleriyle sağlanır.

Demek ki, herhangi bir bölgede bulunanları hangi araçla etki altına alabileceğimizi bilmek için, Fransa'da basın yayılımını gösteren bir harita yapmak mümkündür. Bu, bölge gündelik gazeteleri için çok önemli ve ulusal günlük gazetelerle süreli yayınlar için de çoğunlukla faydalıdır.

En büyük dağıtım ve yayılma, coğraya ölçütlerinden başka ölçütlere dayanır. Bu ölçütler hakkında, bir yandan I.N.S.E.E.'nin resmî istatistiklerinden, öte yandan dağıtım anketlerinden çok daha kesin bilgi edinilebilir:

- Yaş: Çocukların ve yetişkinlerin basını arasında bir fark gözlemlenmektedir. Ayrıca, bir üçüncü yaş basınının da ortaya çıktığı görülüyor.

Bu yayınlar arasında, bazıları, işletmeyi ilgilendiren ve ekonomik olmaktan çok bilimsel karakter taşıyan bilgi ve haberlere açıktır. Dikkati çeken bir çalışma yaparak bilimsel konuları kolayca anlaşılacak hale getiren *Tintin*'in bu bakımdan üzerinde özellikle durmak gerekir. Delikanlılık çağında edinilen izlenimlerin derinliği ve hatıraların kalıcılığı iyice bilirse ve çocukların ana babaları üzerinde etki gösterdikleri gözden kaçmasa, işletmelerin çoğu, şüphesiz ki, bu tür yayınlardan önemli bir etkileme alanı olarak faydalanacaklardır.

*Cinsiyet*: Bilgi veren gazeteler ve süreli yayınların, şüphesiz ki cinsiyet bakımından farklı bir okur kütlesi vardır. Normal meşguliyetleri ve ilgi alanları, erkekleri, basının çoğunlukta olan, ama sayısı gittikçe azalan bir okur kütlesi haline getirmektedir.

Nitekim, birkaç on yıl önce, kadınlara hitabeden ve özel problemlerini ele alan bir basın ortaya çıktı. Bu konudan, grup ve kütleleri incelerken "Kadınlar" bölümünde söz etmiştik. Bu basın, uzun süre, sadece pratik soruları, modayı, duygu hayatını ve dekorasyonu ele aldı. Ama sosyal gelişme, kadına ekonomik ve sosyal hayatta eskisinden daha önemli bir yer verince, bu problemlerle ilgili açıklama ve yorum sütunları da yakın zamanda kendini göstermeye başladı. Bu açıdan *Elle* ve *Femme d'aujourd'hui'yi* örnek olarak gösterebiliriz.

Bu yeni ilgi, temeli bakımından, büyük ve genel sorulara yönelmiştir ve bundan ötürü işletmelerden çok meslekî organizasyonu ve yönetimi ilgilendirir. Ama bu akımın "mikro-ekonomi"ye kadar uzanması da kaçınılmaz bir şeydir.

Fransa'da, sadece erkeklere yönelen basın ancak son yıllarda kendini gösterdi. Bu basının en önemli temsilcisi *Lui* dergisidir. Dergide erotizmle ilgili yazıların ağır basmasına rağmen, reklâmların yanı sıra, moda, otomobillere, boş zamanın geçirilmesine ve modern erkeğin

hoşça vakit geçirme problemlerine ayrılmış makaleler de yer alır. Demek ki bu dergi, sadece cinsiyet bakımından değil, hayat şekli ve seviyesi bakımından da özellik gösteren bir kütleye iyice uyan bir haber aracıdır.

- *Hayat seviyesi*, kütlelerin ferdleşmesinin ve daha doğrusu kesimlere ayrılmasının belli bir ölçütünü sağlar. Gelir esasına doğrudan doğruya bağlı olan dergiler yoksa da, bir nüshanın veya abone olmanın fiyatı ve bazı yayınların ele aldığı konu, okurların yüksek bir gelir "durumuna" sahip olduğunu gösterir (*Connaissance des Arts* ve *Yachting* gibi).
- *Sosyal-mesleki kategori*. Kendilerine haber veya mesaj yöneltilmek istenen sosyal-mesleki kategorileri, yayın organının adı ve konusu dolayısıyla teşhis etmek nisbeten daha kolaydır. Ayrıca, önemli bir korporatif basının mevcut olduğunu da unutmamak gerekir. Fransa'da uzmanlaşmış dergilerin sayısının aşağı yukarı beş bin kadar olduğu sanılmaktadır.

#### b) "Zaman" faktörü

Basın aracılığıyla yürütülen bir etkileme politikasını en verimli hale getirmek için zaman faktörü ne şekilde ele alınmalıdır?

Haberin kendisine bağlı olan zaman unsurunu hatırlatalım: Aktüaliteye nisbetle bir haberi az çok "işe yarar" kılan tarihi çerçeve, haberin nisbi eskiliği, önceden görüş ve tahmin özelliği, zamanın gerekli kıldığı zorunluklar, basın aracının içinde de geçerlidir.

Haberin geliş saati, herhangi bir baskıda çıkması veya hiç bir baskıda yer almaması sonucunu doğurur. Saat 11'den sonra gelmiş bir haber veya verilmiş bir metin, akşam gazetesinde yer alamaz. Saat 2'den sonra ise aynı şeyi günlük sabah gazetesi için söyleyebiliriz.

Aşağıda, bazı Fransız yayınlarının, haber veya bilgileri yayınlayabilmek için kabul ettikleri sınır saatler gösterilmiştir:

	<b>Saat</b>
— <i>Aurore</i> .....	0
— <i>Le Echos</i> .....	19
— <i>Le Figaro</i> .....	0
— <i>Le Monde</i> .....	10 — 13 — 14,30
— <i>Le Parisien libere</i> .....	0
— <i>France-Soir</i> .....	9 — 13
— <i>Entreprise</i> .....	Gelecek cuma yayınlanmak üzere perşembe.
— <i>Express</i> .....	Gelecek pazartesi yayınlanmak üzere pazartesi
— <i>La Vie française</i> .....	Gelecek cuma yayınlanmak üzere perşembe.

Yayın meselesinde, böylece bir problem ortaya çıkmaktadır. Anlık habere bağlı olan basın ajansları, sabah ve akşam gazeteleri arasında kaçınılmaz bir rekabet vardır. Bu rekabet problemi, günlük gazeteler için ancak değiştirme ile çözülebilir. Ajansa ve gündelik gazetelere aynı anda bilgi verme, sırf bu durumdan ötürü ajansı daha avantajlı duruma sokar. Ama ajans haberinin kısalığı ve aynı haberin gazetede daha fazla geliştirilebilmesi, durumun dengeli hale gelmesine yeniden yol açar.

Farklı zamanda yayın için bilgi verilmesi, kimi zaman bazı güçlüklerin çözülmesine imkân verir: Süreli yayınlara, gazetelere ve ajanslara aynı zamanda bilgi ve haber verme, boş-boğazlık tehlikesini de birlikte getirir. Gerçi böyle bir tehlikle karşılaşmayacak şekilde davranmak basın sorumlusunun işidir ama, aynı sorumlunun, yazılı olarak veya bir basın konferansında bilgi alacak gazetecileri istediği gibi seçebilmesi imkânsızdır. Bir terslik olduğu zaman, öteki gazetecileri hemen haberdar etmek ve boşboğazlık yapan kimseye karşı tutulması gereken yolu belirlemek de basın sorumlusuna düşer. Burada, daha önce sözünü ettiğimiz, Halkla Münasebetler sorumlusu ile gazeteciler arasındaki güven meselesiyle yeniden karşılaşmış oluyoruz.

### c) Aracın dinamiği

İşletmeler ve mesleki organizasyonlar katışısında basının tavırlarını etkileyen iki çeşit fikir vardır.

- *Siyasal eğilim.* Fikir basınının gittikçe önemini kaybetmesi, sadece politik nitelik taşıyan psikolojik eğilim ve yönelimlerin de eski önemini kaybetmesine yol açtı. Bununla birlikte, işletme dendiği zaman genellikle "hür işletme ve teşebbüs" anlaşılıyorsa, *Humanite, Combat, Canard Enchaîné* ve *Nouveau Journal* gibi yayın organlarının siyasi doktrin bakımından benimsemiş oldukları farkları gözönüne almak gerekir. Ama ekonomik haberleri ve özellikle işletmenin hayatıyla doğrudan doğruya ilgili olan haber ve bilgileri sadece serbest teşebbüsün savunucusu olarak tanınan yayınlara verme de büyük bir hatadır. Haberlerin, her taraf için yararlı olacak şekilde yayıldığı "nötr" bölgelerin mevcut olduğunu ve bu alanda "politika-dışı" bir haber verme yerine ayrımcı bir politika izlemenin çok tehlikeli olduğunu tecrübeler göstermiştir.
- *İkinci etkili fikir,* ekonomik açıdan *ayakta kalabilme* düşüncesidir. Bizce, bugün en önemli etkenlerden biri olan bu fikir, özellikle televizyonda ortaya çıkan çeşitli rekabet şekilleriyle karşılaşan ve yayın organlarının maliyet masraflarının arttığını gören bazı gazete patronlarının malî kaynaklarını ve özellikle reklâm gelirlerini çok sıkı bir kontrole tâbi tutmalarına yol açmaktadır.

Bu patronlar veya yöneticiler, özellikle reklâm gelirlerinin Halkla münasebetler tarafından tehdit edilebileceğini düşünmektedirler. Böyle düşünmelerinin nedeni, aldatmaca olarak "halkla münasebetler" diye adlandırılmış ve aslında gizli birer reklâmdan ibaret olan ve yeterince uyanıklık göstermeyen yazı işleri müdürlerinin davranışından yararlanılarak gazetelerde yer alması sağlanan bazı haber ve bilgilerin yayınlanmasıdır.

İnsani ilişkilerle ilgili bölümlerde, günümüzde, işletmeler Halkla Münasebetler ve basın arasında, özellikle ekonomik haber ve bilgilerin gelişmesi dolayısıyla çeşitli ilişkilerin doğduğunu görmüştük. Ama bir yayın organının sadece okurlarıyla yaşamasının imkânsız olduğunu unutmak yine de büyük bir kollektif hâtâ olacaktır. Bundan ötürü, basının ödevleri yanında bağımlılıkları ve mecburiyetleri de olduğunu kavrayarak ona yardım etmek, bilinçli işletme yöneticilerine ve yanlarındaki uzman sorumlulara düşer.

## 2. İŞİTME VE GÖRMEYE DAYANAN ARAÇLAR

Bu araçlardan yararlanmayla ilgili bazı temel fikirleri üç farklı açı altında ele alacağız.

### a) Kapsam

İşitme ve görmeye dayanan (andiovisuel) araçların kapsadığı sosyal alan teknik ve hukuki verilere bağlı olarak değişiklik gösterir.

- **Teknik veriler.** Coğrafi bakımdan en büyük alanların kapsanması radyo yayınları ile mümkün olmaktadır. Ama radyo yayınlarının iyi dinlenmesi, verici istasyonların durum ve kuvvetine, yayın yapılan dalga uzunluklarına, saate (ilerde göreceğimiz dinleme sorularından bağımsız olarak) ve meteorolojik şartlara bağlıdır.

Televizyon dalgalarının yayılması ve alınması verici ile alıcının birbirini görecek şekilde yerleştirilmiş olduğu takdirde mümkündür. M. F, yani "modulation de frequence" için de aynı durum geçerlidir. Alış, kanala ve renk sistemine de bağlıdır. Konvertisörün veya telesinema filminin kullanılması, alıcının bulunduğu ülkenin tekniği ne olursa olsun mevcut farkların doğurduğu mahzurları ortadan kaldırmakta ve Eurovision'unki gibi programların mübadele edilmesini mümkün kılmaktadır.

Mondovision'da sunıl uydulardan yararlanılması ile yayım alanı bir hayli gelişmiştir. Ama özel televizyonların bu yayınları alabilmesi için, meselâ Pleumeur-Baudou gibi merkezî bir istasyonun, uydudan yansıtılan yayını alması ve daha sonra ulusal şebekeye vermesi gereklidir.

Yayını doğrudan doğruya alma teorik bakımdan mümkündür. Ama uydulara ve alıcılara konması gereken özel tertibatlar yüzünden, bunun ancak 1975-1980 yıllarından sonra gerçekleşeceği söylenebilir.

Salonların sayısı ve özelliği ve ayrıca 16, 35 ve 70 milimetrelik genel yayım imkânları dolayısıyla sinemanın kapsadığı alan sınırlıdır. Uluslararası plânda, bu konunun en büyük şebekeleri Amerikalıların elindedir.

İşitme ve görmeye dayanan "kütle haberleşme araçları"nın yanı sıra, bundan farklı olduğu için "özel" diye adlandırabileceğimiz ve sadece sınırlı kütlelere yönelen bir başka işitme ve görme aracı daha vardır. "Ses ve ışık" gösterileri ve "İmajlar Duvarı" bunun örnekleridir.

Sesli yayıma gelince, "seslendirme" konuşma veya temsil anında gerçekleşmiş olan duymayı genişletmek ve daha kolay hale getirmek amacını güder.

Disk ve band üzerine kayıt, dinlemeyi hem mekân bakımından azaltmakta, hem de alıcıya başka şekilde ulaştırılamayacak bir mesajı kişileştirmektedir.

Filme alınmış mesaj, söze imajın etkisini de eklemektedir. Ama, bunun yayım ve dağıtım "sanayi" filmlerinin kısıtlı dağıtımına bağlı kalmaktadır. Ayrıca, özel projeksiyonun maddî imkânlarıyla kısıtlı olmak durumunu da unutmamak gerekir. Oysa, bir plâğın dinlenmesinde bu ölçüde kısıtlamalar söz konusu değildir.

Kapalı devre televizyon da, ses ve imajın eklenmesiyle dinleyen ve seyredenlerin çevresini önemli ölçüde genişletmektedir. İmaj kaynakları arasında hatlar çekilmesi zorunluğu bir hayli önemlidir. Ama kamera veya magnetoskop ile alıcı arasındaki bu ilişki bir telefon hattının ortaya çıkardığından fazla güçlük göstermez ve hertz bağlantıları daha uzun mesafelerde hatların kullanılması mecburiyetini ortadan kaldırır.

Kutu programları, yani konuşmaya hem imaj, hem de sesi ekleyen manyetik veya optik bantlar, mesajın yayınlanma noktalarının çeşitlendirilmesini mümkün kılar. İster magnetoskop, ister video-casette veya imajlı plâklar söz konusu olsun, bu araçları kullananların, bir manyetofonu kullanan kimseden daha fazla teknik bilgiye sahip olması gerekli değildir.

- **İdarî ve hukukî kısıtlamalar.** Bu çeşitli işitme ve görme araçlarının kullanılması sadece teknik problemlerle sınırlı değildir. Belli dalgalarda "resmî" olarak yayım yapmak uluslararası veya ulusal nizamla bağlıdır. Bunun nedeni, başka istasyonları bozmadan yayım yapmak için frekans bantlarını tahsis etmenin ve ayırmanın zorunlu olmasıdır.

Ulusal topraklarımız üzerinde, önce P. ve T'ye daha sonra O.R.T.F.'ye (Fransız Radyo Televizyonu Kurumu) radyo yayını yapma tekelı verilmişti. Bu tekel, Başlangıçta, dinleyici veya televizyon seyircisinin yayınları almasını sağlayan üç faaliyetle ilgiliydi: Eserlerin üretilmesi, programların kullanılması ve teknik altyapı. Günümüzde, üretim sadece O.R.T.F. ye bağılı değildir ve kullanma tekelı özel bir yayın şebekesi kurmak isteyenlerin eleştirme-lerine konu olmaktadır. Ama bu durumun daha bir hayli süreceğı besbellidir. Ayrıca, verici istasyonların devlet malı olmasının, Fransız politik hayatı içinde, tahlikeye düşmesinin de mümkün olmadığı söylenebilir.

Tekel dolayısıyla, Fransız toprakları üzerinde bir bağlantı merkezine muhtaç olan her çeşit yayının O.R.T.F.'nin ve aslında devletin kararına boyun eğmesi gerekmektedir. Herhangi bir yabancı istasyondan veya bir uydudan yapılan yayınlar da aynı kurala bağılıdır.

"Özel" işitme ve görme araçları, bu kısıtlamaların büyük çapta dışında kalmaktadır. Ama alış faaliyeti genel bir yerde yapıldığı ölçüde, program, resmî kural ve nizamnamelere uymak zorundadır. Hertz bağlantıları kullanarak uzak mesafelere yeniden yayınlamak söz konusu olduğu zaman ise P. ve T.'nin izin vermesi gereklidir.

Sinema söz konusu olduğu zaman ve sabit görünüşlerin projeksiyonun yapıldığı ve yapılmadığı durumlardan ise, genel gösteri ve toplanma kural ve nizamnamelerine göre hareket etmek gerekir (güvenlik, genel düzen, törelere saygı, müellif hakları, v.s.).

#### **b) Zaman faktörü: Etkinin uygun zamanda gerçekleştirilmesi.**

Zaman faktörü, çeşitli şekillerde, etkinin işleyici olmasını belirler ve şekillendirir.

Radyo dalgalarının kapsayacağı alanın genişliği günün belli saatlerine göre değişiklik gösterir. Bu konuda fizik nedenler rol oynar. Ama yayınların dinlenmesinin ayrıca sosyolojik nedenleri vardır. Aynı şeyi televizyon için de söyleyebiliriz.

Bizim vereceğimiz mesaj bakımından acaba bunun ne gibi pratik sonuçları olabilir?

Önce, günün saatleri bakımından, dinleme istatistiklerini gözönünde tutmak gerekir. Reklamcılar bunu çok iyi bilirler. Çünkü dinleyicilerle gerçek bir ilinti kurmak bakımından reklâmın verildiği saate mukabil istenen paranın çok farklı olması bunu açıkça göstermektedir. Meselâ, 30 saniyelik bir reklâm süresi için, Europe l'de tarifelerin, saatlere göre şöyle bir değişiklik gösterdikleri bilinmektedir:

<i>Dinleme saatleri</i>	<i>Fiyat(1)</i>
6'den 6'30'a .....	700
7'den 9'a .....	3500
12'den 13,15'e .....	3500
14'ten 17'ye .....	1700
19'dan 20'ye .....	3000
22'den 23'e .....	500

Aynı durumun televizyon için de geçerli olduğu besbellidir. Böylece, gözönünde tutulan grup ve kütleleri etkilemek için en elverişli saatin hangisi olduğunu kestirmek mümkündür. Ayrıca, farklı nedenlerden ötürü, günün de ayrı bir önem taşıdığını unutmamak gerekir.

(1) 1. Ocak 1970'deki fiyatlar.

Halkın faaliyetleri, haftanın belli bir günü veya tatil bakımından, yaş, cinsiyet ve sosyal kategori açısından önemli farklar göstermektedir.

Ayrıca, yayınlarla hoş zaman geçirme araçları arasında rekabet olduğunu da unutmamak gerekir. Meselâ, bir aktüalite yayını ile bir film söz konusu olduğu zaman, televizyon seyircilerinden çoğunun filmi tercih ettikleri bilinmektedir.

Yılın dönemleri, herkesin dışarı çıkmayı tercih ettiği güzel havalar veya evde oturmaktan hoşlandığı kış geceleri ve aktüalite durumu, işletmenin yayınladığı mesaj çeşidine duyulan ilgiyi doğrudan doğruya etkiler.

Belli bir toplantının meydana getirilmesini gerekli kılan her çeşit "özel" işitme ve görme araçları bakımından da yukarda sözü geçen açıklamaların gözönünde tutulması gerekir. Tarih ve saatler, çoğunlukla, kamunun veya grupların değil de, yöneticilerin boş zamanlarına göre belirlenmektedir. Oysa bu konuda da dikkatli davranmak gerekir.

Nitekim bir filmin basına gösterilmesi söz konusu olduğu zaman, o günkü basın toplantıları ve önemli olaylar hakkında bilgi edinmek gerekir. (Bilimsel gazeteciler Derneğinin Fransa'da bu konuda bilgi vermek üzere kurulmuş özel bir sekreterliği vardır.) Ayrıca, bir akşam gazetesinin saat on birden itibaren "dışarıyla ilişkiyi kestiği"ni, yazar ve muhabirlerden birçoğunun bu saatte bürolarında bulunduğunu, sabah gazetesinde çalışanların ise mecbur kalmadıkları durumlarda, gazetelerine akşamın erken saatlerinde gittiklerini ve bazılarının da yazı toplantılarına katılmak zorunda olduklarını unutmamak gerekir.

En iyi film bile, sunulması gerektiğinden fazla uzun sürerse istenilen etkiyi yapmaz ve sunma zamanı titizlikle seçilmezse, ilgi duyabilecek kimselerin sadece küçük bir kısmını kendine çekebilir.

Bilgi ve haberin açıklanmasının ritmine göre, zamanın bir unutmama ve yoğunlaştırma faktörü olduğu da bilinmektedir. En iyi ritme yaklaşmak için istatistik incelemelerden faydalanmak mümkündür. Oysa bugün, daha çok sezgiye dayanılarak en iyi ritmin belirlenmesine çalışılmakta ve reklâmcıların, unutmama olayını bilimsel açıdan kavramayı sağlayan incelemelerinden faydalanılmamaktadır. (1)

### **c) Uygulamanın dinamiği: Uсталık ve tarz.**

Mekân ve elverişlilik açısından büyük önem taşıyan ve işitme-görme araçlarından yararlanmanın stratejisini doğrudan doğruya ilgilendiren bu faktörleri değerlendirmek mutlaka zorunludur. Ama işin en ince ve güç tarafı, işitme-görme haber veya bilgisinin işlenmesi ve etkili bir şekilde bildirilmesini sağlamaktır.

Sözünü ettiğimiz işitme-görme araçlarıyla herhangi bir mesajın etkili olması ve yönetildiği kütle ve gruplara ulaşması için ne yapmak gerekmektedir? Kanadalı sosyolog MacLuhan, "mesaj aracıdır" der. Mac Luhan bunu söylerken, bir haber veya bilginin taşıdığı biçimin, kanaatlerin oluşması bakımından, özünden çok daha önemli olduğunu belirtmek istemiştir. Bu görüş doğru ise, bir işletme bakımından, kütleleri etkileme konusunda televizyonda görünme söylenen veya söylenmek istenenden çok daha önemlidir. Bunun bir hakikat olduğunu söylemek zorundayız. Ama, yayını yapan araç ile alıcılar arasındaki ilişkileri birbirinden ayırt ederek bu görüşü daha ince ve derin hale getirmek gereklidir. Mac Luhan'ın formülü, şüphesiz ki, büyük kütleye global olarak uygulanabilir (yeter ki, bu kütle belli ve kesin bir habere doğrudan doğruya ilgi duymuş olmasın). Eğer E.D.F. tele-

(1) "Marcel Dassault" ödülünü kazanan (1969) ilgi çekici incelemelere bakınız.



vizyonda, gerçekleştirdiği önemli işleri ilgi çekici bir dokümanlerle gösterirse ve bu dokümanlerde tarifenin artırılacağı açıklanırsa, seyirciler, gerçekleştirilen yatırımların imajını değil haberi akıllarında tutarlar.

Bir araç olarak kullanılmak istendiği takdirde, T.V.'nin bazı belirli özelliklerini ihmal etmemek gerekir. Jean Cazeneuve, *La sociologie de la radiolelevision*'da (Radyotelevizyonun sosyolojisi), Radyo-T.V.'nin seyircisi kütlelerinin, "hem bir kütle, hem de uzakta bulunan bir grup" niteliği taşıdığını yazmıştır. "Fertlerin katılımındaki ve kendi özel varlığını kaybetmesindeki zayıflığın belirlediği bir sosyolojik formunu karakterize eden kütle kavramının eskiden beri kullanıla gelmiş olan kalabalık, yığın ve topluluk kavramlarına tekabül etmediğini çok iyi anlamak gerekir." Jean Cazeneuve, ayrıca Sacha Guitry'nin sözlerini (*Connaissance de la Television*'da) (1) de hatırlatmaktadır. "Aynı anda televizyonlarının düğmesini çevirdiler diye, bütün-seyircilerin aynı zihniyeti, aynı zevki aynı yapı ve kültürü edindiklerini sanmak yanlıştır. Çünkü televizyon onların herbirine ferdî bir şekilde hitap etmektedir."

Televizyon, MacLuhan'ın "cool" (soğuk) diye adlandırdığı bir araçtır; ve bu araçta tek tek herkes ferdî bir yorum ortaya koyduğu gibi büyük çapta bir katılma da göstermez. Oysa radyo, büyük çapta katılmayı gerektiren "sıcak" bir araçtır.

Ferdî ile kollektif "soğuk" ile "sıcak" arasındaki bu ince bileşim, topyekûn ele alındığı zaman şüphesiz ki doğrudur ve kimi zaman gerçekleştirilmesi güç bir şeydir. Ama bu alanda uygulama yapacak kimseler için, çok daha önemli olan bir nokta, kapsam ve saat problemlerinin yanı sıra, kamuyla etkili bir ilişki kurmayı sağlayacak ve bir yandan radyoya, öte yandan televizyona verilecek olan mesajların uymak zorunda bulunduğu kurallardır. Radyo bakımından, ekonomik veya teknik hayati ilgilendiren yayınlar azdır ve mesajlar ancak aktüalite çerçevesi içinde yer alabilirler. Bu durumdan ötürü de hem biçim hem de öz bakımından bir ajans telgrafına benzeyen özellikler taşımaları ve kısa olmaları gerekir.

Bazı temel meseleler, röportaj ve açık oturum yayınlarında ele alınabilir (sosyal alanda, J. Yanowski ve R. Gast'ın *Les cadres temoins de notre temps*'i, işveren organizasyonları ve dernekler tarafından takdir edilen bir yayındır ve bazı işletme yöneticilerine sosyal plânda şahsî bir marka imajı yaratmak imkânını sağlamaktadır).

Genellikle, radyolarda ekonomik ve teknik haberlere fazla yer verilmez. Büyük işletmelerin adları bile ancak, kaynaşma, grev, yangın gibi önemli olaylar söz konusu olduğu zaman geçer. Bununla birlikte Radio-Luxembourg'un "Societe 70" yarışması ile büyük bir yenilik gerçekleştirmiş olduğunu söylemek gerekir. Bu yayın, yarışmaya kazanana hisse senetleri vermeyi kabul eden firmaların, özet halinde de olsa, faaliyetlerini, ürünlerini, tesislerini ve elde ettiği sonuçları tanıtmasını ve böylece ürünlerinin reklâm edilmesinden farklı bir yolla kendini tanıtmak konusunda faaliyet göstermesini mümkün kılmaktadır. Firmaya beş bin franklık hisse senedine ve yayın masraflarına mal olan bu örneğin dışında bütün öteki yayınlar haber yayınlarıdır ve bundan ötürü ne ödeme sağlayan, ne de ödemeyi gerektiren faaliyetlerdir. Bazı özel durumların dışında (mesela O.P.A.), herhangi bir firmanın belirli mesajlar yayması için ancak kenarlarda yer alan radyo-istasyonlarına reklâm için başvurulması söz konusu olabilir. Çünkü O.R.T.F. yayınlarında radyo reklâmları kabul edilmemektedir.

Bu arada France-İnter'deki "Economiquement votre" adlı yarışmayı da unutmamak gerekir. Bu yayında önemli ekonomik problemlerin sözü edilmektedir.

(1) *Tambourinaire yayınları* (1960).

Televizyon aracının taşıdığı karmaşıklık, bu aracı kullananlar tarafından bile her zaman anlaşılmiş değildir; ve deha sahibi birkaç sanatçı ile bazı araştırmacılar sayılmayacak olursa, aracın kapsadığı alan, bu araçtan yararlanmak hünere ve tarzı ancak haberleşme uzmanları tarafından açıkça ortaya konmayı beklemektedir.

Bu konuyu ele alınca, D. Vasse'ın şu şartları (*Etudes* dergisi, Haziran 1969), üzerinde durup düşünmek yararlı olacaktır :

"Gerçekten de, televizyon, tek bir hareketle zaman ve mekânı ortadan kaldırır; insanın yaptığı, söylediği ve yazdığı, onun gözünden kaçmaz. Bu bir imkândır, ama aynı zamanda bir gerçektir. Daha da fazlası, insanın düşündüğü, yâni kamera önünde söylediği, bir şey yaptığı ve yazdığı zamanki "hali" gözden kaçmaz. Andre Voisin, (televizyon yalana elverişli olmayan bir araçtır) demişti. Bu sözü, televizyonun yalanı önlediği şeklinde değil de, her çeşit yalanın gerekli kıldığı mesafeyi ortadan kaldırdığı şeklinde anlamak doğru olur."

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuçlar, işletmeleri de ilgilendirenler dahil olmak üzere, bütün haber şekillerine uygulanabilir. Ama haberin, aracın taşıdığı özelliklere iyice uygun hale getirildiğini düşünsek bile, mesajın yayınlanmasını sağlayacak bir program çerçevesi bulmak meselesiyle yine de karşıkarşıya kalınmaktadır.

Gruplaşmış reklâm çerçevesi içine giren ve kollektif özellik taşıyan bir faaliyet sözkonusu olduğu zaman meselenin çözülmesi nispeten kolaydır. Bu tür reklâmın sınırları, gözönünde tutulması gereken mecburiyetleri ve Grupun elinde bulunması mümkün olan mâli araçları belirleyen bir nizamnamede ortaya konmuştur.

İşletmenin amacı kendini tanıtmaksa, mesele, pratik bakımdan değişmez. Önce, işletmenin Reklâm Ofisi tarafından yayınlanması kabul edilen kategoriler içine alınması gerekir. Bu kabul, kamu düzeni, sağlıkkoruma ve ekonomik elverişliliğin hayli güçlükle birleştiği çeşitli mülâhazalara bağlı olarak gerçekleşir. Ayrıca, işletmenin, iletmek istediği mesajın gerçekleştirilmesi ve yayılması için gerekli önemli ödemeleri de yapabilmesi zorunludur. Bu sınır durumların dışında, kimi zaman, işletme hayatında, ekonomik, bilimsel veya genel haberlerin, aracın faaliyetlerinde benimsenmiş genel ölçütlere (kistaslara) uygun düştüğü ve kanaatleri derinden değişikliğe uğratacak nitelikte olduğu da görüldü. Eğer böyle bir durum sözkonusuysa, en önemli soru, mesajın imaj haline getirilip getirilemeyeceği ve getirilmesi mümkünse bunun nasıl yapılacağıdır. Eğer, kısa bir haber sözkonusuysa, bu haberin televizyon haberler spikeri tarafından sunulması düşünülebilir. Ama bu durum da, televizyondan çok radyodan faydalanılmış olduğunu kabul etmek gerekir. Kısa bir haber sözkonusu olduğu zaman bile, imaj kullanılması basit bir sözlü yoruma tercih edilmelidir. Bu ihtiyaca cevap vermek için C.N.P.F.'nin iştirme görme servisi O.R.T.F.'nin muhabirlerine, ekonomik hayatın çeşitli yönlerini canlandırma imkânını sağlayacak olan bir filmotek kurmaktadır.

Televizyon haberlerindeki birkaç imajın veya sözün yeterince iletemeyeceği daha özlü bir problemin açıklanması sözkonusuysa, mevcut başka imkânlara başvurmak gerekir.

Bu çeşit problemleri ele alan yayınlar arasında şunları saymak gerekir: Ekonomik problemler için "Panorama" (şimdi "Objektifs") veya "Un jour en France", bilimsel haberler için ise "Eureka".

"Sylvie des trois ormes" gibi sürekli yayınlarla, yeni imkânların ortaya çıktığını da gözden kaçırmamak gerekir. Bu yayın hem tarım ekonomisini, hem de büyük kütleleri ilgilendiren programların en iyi örneklerinden biridir. Ama bu çaba eğer gelişecekse, halkın işletme hayatına ilgi duyması, şüphesiz ki programların artması ve bölgesel yayınların yapılmasıyla gerçekleştirilecektir.

Televizyonun bir araç olarak taşıdığı önem şu rakkamlarda bütün açıklığıyla dile gelmektedir: Fransa'da, 1970'de yayınlanan I.N.S.E.E. anketi, Fransızların boş zamanlarında en fazla televizyonla ilgilendiklerini göstermiştir (televizyona ilgi yüzde 22 oranındadır ve bunun ardından yüzde 12 ile bahçe işleriyle uğraşmak geliyor). Amerika'da, "Dünya üzerinde olup bitenler hakkında bilgilerinizin çoğunu hangi kaynaktan alıyorsunuz?" sorusuna, on yıl önce verilen cevaplar yüzde olarak şöyleydi: Gazeteler yüzde 37, televizyon yüzde 32, radyo yüzde 22. Bugün yapılan bir araştırmada ise şu sonuçlar alınmıştır: Televizyon yüzde 40, gazeteler yüzde 33, radyo yüzde 17.

"Bir tek haber kaynağı seçmek zorunda kalsaydınız hangisini seçerdiniz?" sorusuna verilen cevaplarda, televizyonun gazeteden iki kat fazla olduğu görülüyor. Oysa 1959'da ilk olarak televizyonu söyleyenler ancak üçte bir oranındaydı.

Fransa'da, kültürlü çevrelerde yapıldığı gibi televizyonun değerini tartışmaya kalkmak mutlaka gerekli değildir. Televizyon dünyamızı kaplayan ve etkileyen bir olay haline gelmiştir. Önlenmesi imkânsız olan bu olayın, haberleşme alanında sorunlu olanları harekete getirmesi ve televizyon konusu üzerinde dikkatle durmalarını sağlaması gerekir.

### 3. ÖTEKİ HABERLEŞME ARAÇLARI

Kitabımızda, kamuoyu üzerinde belli bir etkileme politikası seçmiş bulunan bir organizmadan çıkan mesajların yayılması bakımından en büyük önemi taşıyan araçlar üzerinde durduk.

Şimdi, ayrıntılara inen bir bir analize girişmemekle birlikte, öteki maddi haberleşme araçlarıyla ilgi bazı genel fikirleri kısaca ele alacağız.

#### Yayın

İşletme yayın aracından kitap çıkarılması şeklinde yararlanabilir. Bu kitaplar, işletmenin bilgin ve teknisyenlerinin çalışmalarını tanıtmak veya şöhretleri firmanın ünü ile karışan yöneticilerin ekonomik ve sosyal görüşlerini açıklamak amacını güdebilir. Örnek olarak şu kitapları sayabiliriz: A. Dotoeuf'un (Thomson'un başkanı) *Les Propos de Barenton*'u; P. Bercot'nun (Citroen'in başkanı) *La Vieillesse du Prince*'i ve Gattaz'ın (Radial'in başkanı) *Les Hommes en Gris*'si, v.b.

Yüksek bilimsel seviyedeki dergiler de bu kategoriye girer. Meselâ *Revue technique Thomson-C.S.F.*, iki firmanın ve bilimsel yayınlarının kaynaşmasından doğan C.S.F.'nin *Les Annales*'i ve *Revue technique Thomson*'u.

Yayınlardan, teknik-ticarî özellik taşıyan "House-Organ" (İşletme Organı) şeklinde de yararlanılabilir (bunları, iç kütlelere ve gruplara yöneltilmiş olan işletme gazeteleri ile karıştırmamak gerekir). Ayrıca, plaketter, genel veya uzmanlaşmış haber ve bilgi belgeleri veya broşürleri de bu kategoriye girer.

"Yayın" aracının kullanılması da aynı dağıtım ve kapsam problemlerini ortaya çıkarır: Bilimsel kitap ve dergileri bizzat dağıtmak mı doğrudur? Yoksa bir yayınevine veya bir dağıtıcıya vermek mi doğru olur?

"House Organs" ve dökümantasyon için, gözönünde tutulan kütle ve grupları mümkün olduğu kadar az eksikle etkileyebilmek için kişileştirilmiş bir dağıtım fişliği kurmak, yürütmek ve geliştirmek problemi sözkonusudur.

Bu konuda zaman meselesi de karşımıza çıkmaktadır: Broşür ve dergilerdeki muhteva da yöneticilerin düşünce ve görüşleri gibi zaman karşısında eskiyen şeylerdir (Auguste Dotoeuf'un *Les Propos de Barenton* gibi on altıncı baskısını yapmış kitaplar birer istis-

nadır). Bundan ötürü, herhangi bir metindeki gerçeklerin yaşayabilirliğini gözönünde tutarak dağıtımı ve birçok durumda da tirajı düşünmek ve belirlemek gerekir. Eksiklik, çelişme ve yanlış, çoğunlukla zamanın geçmesinden doğan sonuçlardır. Geleceğin sağlayacağı bilgi ve haberler, organizasyon bakımından, Halkla Münasebetler sorumlusuna orana işletme müdürü tarafından çok daha iyi bilinmektedir ve bu tabii bir durumdur. Mesajın yaşayabilirliği hakkında yöneticinin bilgi vermesi işletmenin menfaati icabıdır. Böylece gülünç bir duruma düşmekten veya boşuna harcama yapmaktan kaçınılmış olacaktır. Çünkü, yayıncıların hepsi, pahalı yeni baskılar yapmamak ve kitap başına maliyeti düşürmek için tirajı mümkün olduğu kadar yükseltmek eğilimindedir.

Yayın, işletmenin eli altındaki araçlar arasında her zaman imtiyazlı bir yere sahiptir. Çünkü, yayın, mesajın, yöneltilmiş olan kimseye ulaşmadan önce bir uğraktan geçerek bozulması tehlikesini ortadan kaldırır. Nitekim ancak istenilen şey baskıya verilir ve basılır. Ama yine bu özellikten ötürü, sorumluluğun tümü yüklenilmiş olur ve haberi ilgilendiren temel problem, ancak gerçek bir diyaloga girilmek istendiği takdirde çözülebilir.

Halkla Münasebetin doğrudan doğruya kendisine has olan bazı araçlarından söz etmemiz gerekir. Bu araçlar, kütlelerle veya halkın belli kategorilerinin temsilcileri ile doğrudan doğruya diyalog kurulmasını sağlar.

Büyük kütle için, burada sözkonusu olan şey "karşılama"dır. İşin özü bir yana, ister telefonla ister ziyaretçileri ağırlayan tarafından yapılmış olsun, karşılaşmanın biçimi, lehteki ve özellikle aleyhteki kanaatleri daha da pekiştirmesi bakımından, düşünce ve görüşler üzerinde önemli bir etki yapar. İşletmeden herhangi bir şey isteyen kimsenin veya müşterinin gerektiği gibi dikkat ve titizlikle karşılanması mutlaka şarttır.

Bizce, bir işletme ve problemleri hakkında bilgi verme, bazı kimseler için bir çeşit gezi ve çoğunluk için de bir angarya olarak değil, gerçek bir "sistem-arac" olarak hazırlanması gereken ziyaretlerden (yani tesislerin gezilmesi) yararlanılarak organize edilebilir ve edilmelidir. Bu sistem-arac'ta, *mesajın hedefi* (mesela istihdam problemleri), *etkilenmesi istenen kütle ve gruplar* (çevredeki büyük kütle, öğretmenler, elemeğiyle ilgili idarî makamlar), *mesajın altbölümleri* (ziyaretin hazırlanması, kütle açısından özellikle ilgi çekici olan noktaların açıklanması, ziyaretten sonra tartışma), *daha sonraki yararlanmalar* (temasın devamı yoluyla doğrudan doğruya veya kütle haberleşme araçları ve özel araçlarla dolaylı olarak yararlanma) iyice belirlenmelidir.

İşletmenin hakkında bilgi edinmesi gereken çok önemli bilimsel, ekonomik sosyal konularda, toplantıların, açık oturumların ve konferansların düzenlenmesi, diyalogu kabul etmek şartıyla, bazı mesajların "iletilmesi"ni sağlar.

Bütün bu faaliyetlerde, bilgi ve haber vermeyle ilgili kurallara sıkı sıkıya uymak ve yapılan işlerin, uzmanlar tarafından "reklamcılık"la suçlanmaması için zorunlu alçak gönüllüğü göstermek gereklidir. Ama istenilen mesajın hedefine ulaşması için, bu faaliyetin yine de belli bir takım özelliklere sahip olması gerekir.

Ayrıca, bu çeşit dolaysız ilişkilerde, en ince ayrıntıları bile ihmal etmeyen kusursuz bir organizasyon gereklidir. Meselâ seslendirme veya havalandırma tertibatındaki en küçük bir kusur, herhangi bir toplantıda, en doğru ve yüce fikirlerin bile yayılmasını veya etkili olmasını önler.

Özle ilgili unsurları tehlikeye düşürmemek için biçim unsurlarını şhenkli bir şekilde düzenlemek de, şüphesiz ki Halkla Münasebetler sorumlusuna düşer. Bu sorumlu, özle ilgili unsurların kanaatler üzerinde yaptığı psikolojik etki ve daha sonra bunlardan nasıl yararlanılacağı hakkında fikir beyan etmek zorundadır.

## SONUÇ

İçinde yaşadığımız batı toplumu, ekonomik ve sosyal problemlerin egemenliği altındadır. Günlük meşguliyetler içinde, eski ideolojik çatışmaların ve milliyetçi duyguların yerini, maddî tatmin ve psikolojik denge soruları almaktadır. Siyaset adamları ve sosyologlar tarafından "kapanık toplum"un kötülükleri hakkında ileri sürülen görüşlerin kamuoyunda doğurduğu geniş yankılar, bu soru üzerinde, üniversite çevrelerini aşan çok geniş bir kütlenin hassas davrandığını göstermektedir. *Journal des Finances*'in başyazarı Jean Luc'un belirttiği gibi, "bir genişleme oranının seçilmesi, tarımsal ortak pazar, uluslararası para sistemi, işletmelerin kaynaşması, O.P.A.'lar enflasyon gibi eskiden sadece uzmanlaşmış basın organlarında ele alınan problemler, bugün, gazetelerde ve resimli dergilerde büyük başlıklarla verilmekte ve hattâ aşk hayatını ön plânda tutan ve kadınların okuduğu çeşitli yayınlarda yer almaktadır. Şüphesiz ki, bu durum, medeniyetimizin belli bir gelişme dönemine tekâbüî etmekte ve bir ihtiyaca cevap vermektedir."

Herşeye rağmen bu görüşlerde kişisel yanlar olduğunu unutmamak ve kütlelerin aynı problemler karşısında nasıl davrandıklarını yakından incelemek ve değerlendirmek gerekir. Herhangi bir kimse, şu veya bu araç sayesinde haber aldığı zaman, makro-ekonomik olaylara karşı her zaman doğrudan doğruya ilgi duymamaktadır. Mefelâ O.R.T.F. tarafından yapılmış olan araştırmalar, büyük kütlenin ekonomiden söz eden bir yayınlara karşı yaptığı zaman radyonun düşmesini çevirmek eğiliminde olduğunu göstermektedir. Mikro-ekonomik olaylar, yâni bir kimsenin hayatının büyük bir kısmını geçirdiği işletmeyle ilintili olaylar ise, tabii olarak, daha büyük bir ilgi konusu olmaktadır. Bununla birlikte, S.O.F.R.E.S. tarafından yapılan ve 1970'de *büyük işletmenin imajı konusunda kanaatler* adını taşıyan sondajın sonuçları hayli şaşırtıcıdır:

"Büyük işletmelerin hangileri olduğunu bilmeyenlerin ve markanın ünü ile firmanın boyutunu karıştıranların sayısı hayli yüksektir. Ankete tâbi tutuluların yüzde 50'si Fransa'da bulunan firmalardan çoğunun yabancı olduğunu sanıyor; Yüzde 53'ü ise, büyük işletmelerin gelişmesine yol açan evrimin kötü bir şey olduğunu düşünüyor."

P. Priouret'nin *La France et le Management*'da yazdığı gibi "Fransız, kendi sanayiini sevmemektedir". Demek ki, gelişmenin kefilî durumunda olan resmî makamlara ve işletmelerin başında bulunanlara, bu alanda, ortaklaşa bir sorumluluk düşmektedir.

M. Ortolî'nin 27 eylül 1969'da yaptığı bir açıklamaya bakılacak olursa, hükümetin bu problemden haberdar olduğu kesinlikle söylenebilir. Bu açıklamada şöyle deniyor: "Sanayi ilerletilmesi, en önde gelen ulusal devamımızdır... Sanayi gerektiği gibi anlaşılmasında"

ve önemi küçümsenmektedir. Büyük bir sanayi ülkesi haline gelebilmek için ülkemizin harcaması gereken çaba kolektif olmalıdır ve bizim onu bu açıdan organize etmemiz gereklidir." Altıncı plânın Ekonomik haber komisyonlarına bağlı çeşitli gruplar, ücretli ve patron sendikaları, büyük kütlelere bilgi ve haber vermek amacıyla büyük bir çaba göstermektedirler. Ama yapılması gereken en önemli iş, işletmenin başında bulunan kimseye ve yardımcılara düşmektedir. Çünkü kamuoyu karşısında pasif kalmanın zararını görmek kaçınılmaz bir şeydir. Rekabet ve yarışmanın yararlı sonuçları olduğu kabul edilse bile, cehalet ve yanlış anlamaların, topyekûn Fransız ekonomisine zararlı olacağından şüphe edilemez. Ayrıca, hiçbir firma veya kuruluş, kendisine uluslararası rekabeti aşmasını sağlayacak olan şeyi, yani Fransız ekonomisinin taşıdığı potansiyeli bile bile yıkmak istemez. Bundan ötürü, işletmenin, bu konuda aktif bir davranışı benimsemesi gereklidir.

İç halkla münasebetlerden söz ederken, lütfkârlığa dayanan paternalizmin ölmüş olduğunu ve psikolojik aldatmanın ise yararlı olmadığını görmüştük. Hakikate dayanan bir politika, şüphesiz ki bir katılma politikasını gerekli kılmaktadır. Bu politika işletmenin yapısına ve yöneldiği kütlelerin seviyesine göre çeşitli şekiller alabilir ve mutlaka almalıdır. Ama yapıların kaçınılmaz uyarlanması ve özellikle komuta tarzının düzenlenmesinin yanı sıra, herhangi bir organizmaya (işletme veya idare) bağlı çeşitli kütlelerin ve grupların psikolojik tavırlarını ve tepkilerini ihmal etmemek gereklidir. Temel vasıfları dinamizm ve eyleme girişmek olan sorumluların ve yöneticilerin, psikoloji sözkonusu olduğu zaman tam bir hareketsizlik içine gömülmeleri gerçekten şaşırtıcıdır. Şüphesiz ki, söylenmesi yerinde olmayan hakikatler vardır, ve bunların söylenilmemesinin meşru sebepleri de mevcut olabilir. Ayrıca, bazı durum ve faaliyetleri açıkça ortaya çıkarmamak daha uygun olabilir ve hem politika, hem de sendika alanında düzeni kökünden değiştirmek için faaliyet gösteren bir azınlık mevcut olduğu zaman bir hakikat politikası izlemek güçtür. Bizim amacımız, şu veya bu tip işletmeye savaş kuralları teklif etmek değil, yeni bir ahlak aramak ve bu problemler karşısında yeni bir tavır benimseyerek işletme yönetiminin etkin hale gelmesini sağlayacak yolları göstermektir. Yöneticilerin menşeleri ve politik özellikleri ne olursa olsun, işletmelerin yararsız çatışmalardan kaçınmaları her çeşit üretim sisteminin menfaati icabıdır. Bunu yapabilmeleri için, işletmelerin psikolojik meselelerde eli kolu bağlı halde kalmamaları ve tam tersine bu problemlere karşı, yönetim tekniği alanında uyguladıkları yapıcı tavır benimsemeleri gerekir.

Düşünmeye teşvik etmek bakımından, sağduyuya dayanan birkaç fikri, birkaç deney verisini ve bazı inceleme sonuçlarını bir araya getirmenin yarar sağladığını sanıyoruz. Modern fizik hakkında herkesin fikri olmadığı halde, psikoloji alanında her önüne gelenin bir takım fikirler ileri sürdüğü görülür. Ama, kitabımız, daha önce bilinçli veya bilinçsiz olarak mevcut aktif bir tavırın benimsenmesini sağlarsa; veya özel veya resmî işletmelerde, birliklerde, sendika organizasyonlarında veya başka kuruluşlarda insanların yönetimi sorumluluğunu almış olanların bazı inisiyatiflere girişmelerine veya sadece ilgi duymalarına yol açarsa, işletme ile kamuoyu arasında yeni ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmuş olduğumuz için, kendimize düşen halkla münasebetler görevini gerçekleştirmiş olacağız.

## BİBLİYOGRAFYA

### Halkla Münasebetler — Genel Konular

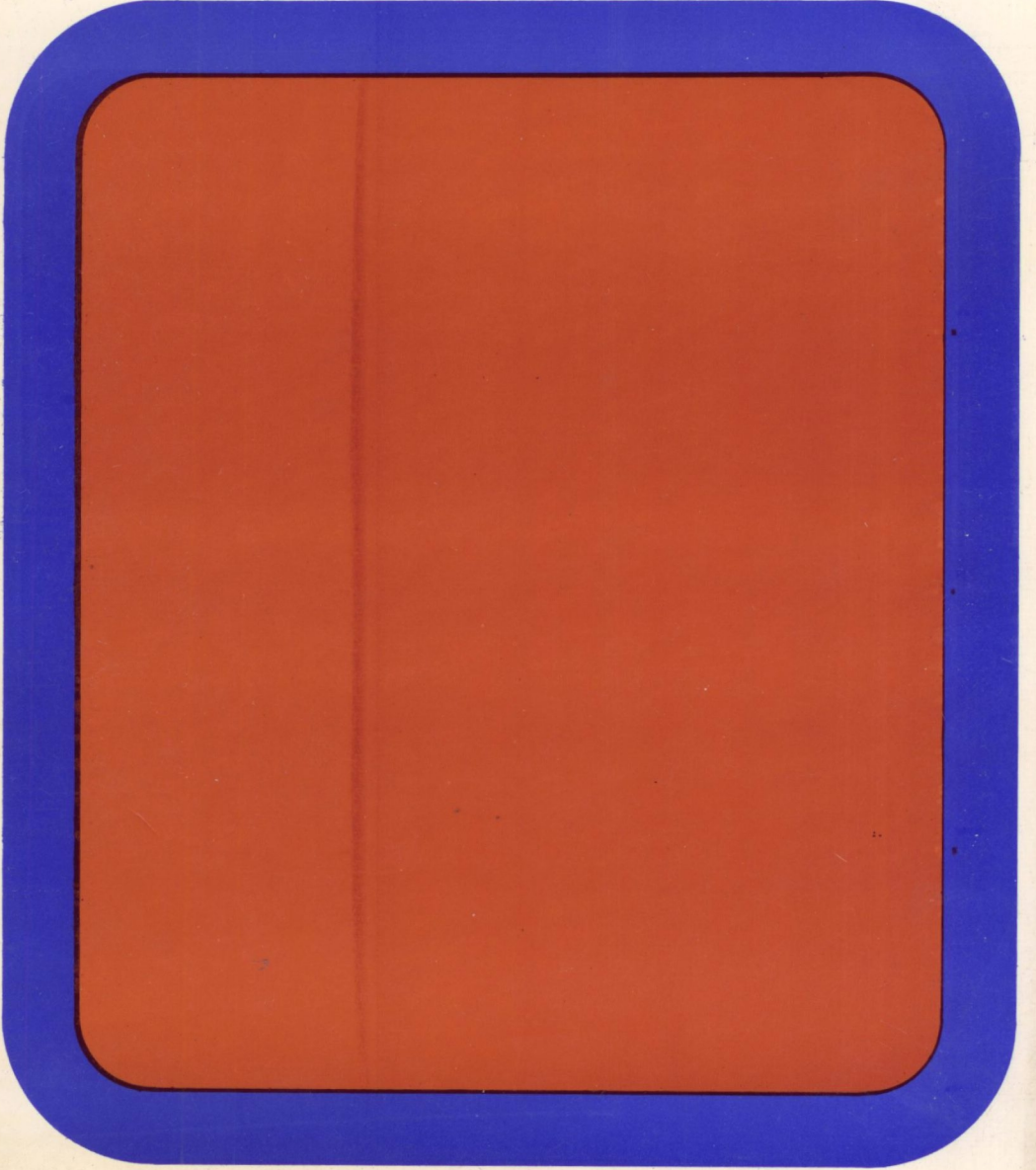
- C. LOUGOVOY ve M. LINON, *Les relations publiques, fonction du gouvernement de l'entreprise et de l'administration* Dunod, Editions du Tambourinaire (Paris, 1969).  
Institut britannique des relations publiques (İngiliz halkla ilişkiler enstitüsü), *Guide pour la pratique des relations publiques* (Ned RIVAL tarafından çevrilmiş ve uyarlanmıştır). Dunod (Paris, 1961).
- J. COURTOIS, *Stratégie psychologique d'entreprise*, Dunod (Paris, 1970).
- S. SAINDERICHIN, *Les techniques de l'information*, Ed. Hommes et techniques (1970).
- C. SCHNEIDER, *Principes et techniques des relations publiques*, Ed. Delmas et Cie (Paris, 1970).
- G. LEROY, *Encyclopédie des relations publiques*, Ed. S.G.I.P. (Paris, 1970).
- G. LEROY, *Inform le consommateur*, Ed. S.G.I.P. (Paris).
- F. DUMONT, *Partage du 4. pouvoir, Cahiers de l'institut de relations publiques* (Paris, 1968).
- F. DE TEYSSIER ve J. DORRA, *Les milieux financiers et les relations publiques*, Bibliothèque des Attachés de Press (1965).
- F. BAUER, *Le relationniste ou le conseil en relations publiques*, Ed. Public Réalisations (1965).
- M. C. WINTER, *Les relations publiques et la coopération technique* Ed. du Tambourinaire (Paris, 1964).
- J. BIDEGAIN, *Le chef de l'entreprise et l'opinion*, C.E.G.O.S.'nin işletme müdürleri için düzenlediği inceleme toplantıları yayınlarından (1962).
- CUTLIP S. M./CENTER, A.H., *Effective Public Relations* (New York, 1970).
- P. LESLY, *Public Relations Handbook*, Prentice Hall Inc. (1962).
- E. L. BERNAYS, *Chrystallizing Public Opinion* (I.A. 1924) (New York, 1962).
- L. B. LUDBORG, *Public Relations in the Local Community*, (New York, 1950).
- R. F. HARLOW, *Social Science in Public Relations* (New York, 1957).

### **Haberleşmeyle ilgili yararlı eserler**

- B. BERELSON, *Content Analysis in Communications Research* (New York, 1960).
- J. ELLUL, *Propagandes*, Armand Colin (Paris, 1963).
- A. FONTENILLES ve J. MARTY, *The Mass Media in the United States-Communications et relations sociales*. Dunod (Paris, 1967).
- C. HOVLAND, I. JANIS ve H. KELLEY, *Communication and Persuasion*, New Haven Conn. (1953).
- C. HOVLAND ve M. ROSENBERG, *Attitude, Organisation and Change* New Haven Conn. (1960).
- A. KATCHOURINE, *La psychologie sociale, clé du marketing*, Sabri (Paris, 1967).
- J. T. KLAPPER, *Effects of Mass Communication* (New York, 1960).
- M. MAC LUHAN, *Pour comprendre les media*, Ed. Mame/Seuil (Paris, 1968).
- R. K. MERTON, *Mass Persuasion* (New York, 1946).
- G. A. MILLERS, *Langage et communication*, P.U.F. (1956).
- G. MOUNIN, *Introduction à la sémiologie*, Edition de Minuit. (1970).
- R. PETERS, *Communication within Industry*, (New York, 1950).
- M. ŞERİF ve C. HOVLAND, *Social Judgement* (New Haven Conn, 1961).
- J. STOEZEL, *Psychologie sociale*, Flammarion (Paris, 1963).
- S. TCHAKHOTINE, *Le viol des foules*, Gallimard (Paris, 1952).
- K. E. WARNERY ve K. NOWAK, *Mass Communication and advertising*, E.F.I. Stockholm Ekonomi Yüksek Okulunun Ekonomik araştırmalar Enstitüsü yayını.



(Halkla Münasebetler) adlı bu eseri,  
Fransız iř idaresi uzmanı CONSTANTIN LOUGOVOY yazmış;  
Av.Dr. SÜHEYL GRBAŐKAN dilimize çevirmiřtir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı ekim 1972 de  
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiatı 20TL.