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

YENİ MEDYA VE HALKLA İLİŞKİLERDE DÖNÜŞÜM: FARKLI KURUMSAL YAPILARDA HALKLA İLİŞKİLER ALGISI VE SOSYAL PAYLAŞIM AĞLARI

Doktora Tezi

Sırma Oya TEKVAR

Ankara-2012

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

YENİ MEDYA VE HALKLA İLİŞKİLERDE DÖNÜŞÜM: FARKLI KURUMSAL YAPILARDA HALKLA İLİŞKİLER ALGISI VE SOSYAL PAYLAŞIM AĞLARI

Doktora Tezi

Sırma Oya TEKVAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ

Ankara-2012

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

YENİ MEDYA VE HALKLA İLİŞKİLERDE DÖNÜŞÜM: FARKLI KURUMSAL YAPILARDA HALKLA İLİŞKİLER ALGISI VE SOSYAL PAYLAŞIM AĞLARI

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ

Tez Jürisi Üyeleri:

Adı ve Soyadı	**İmzası**
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Tez Sınavı Tarihi: .....

can dost

Binali KILIÇ'a

TEŞEKKÜR

Öncelikle önerileriyle, sabrı ve gösterdiği özenle doktora tezimin ortaya çıkmasında emeği ve temel katkıları bulunan sevgili ve değerli danışmanım, hocam **Doç. Dr. Sema Yıldırım Becerikli**'ye çok teşekkür ediyorum. Onun bu çalışmaya olan inancı ve heyecanı beni en zorlu süreçlerde bile motive etti.

Bu çalışma için halkla ilişkilerin iki büyük üstadı zamanlarını ayırdılar, çok değerli katkılarda bulundular, yol gösterdiler. Tez İzleme Komitesi Başkanı, hocam **Prof. Dr. Metin Kazancı** ve hocam **Prof. Dr. Alâeddin Asna**'ya müteşekkirim. Onlarla çalışma fırsatı bulabilmek benim için büyük onurdur. Yine Tez İzleme Komitesi'nde bulunan, görüş ve yardımlarını esirgemeyen **Doç. Dr. Funda Başaran**'a çok teşekkür ederim. Hayat hocam **Prof. Dr. Haluk Geray**'a, olağanüstü anlayışı ve desteği için her zaman minnettar olacağım. Eğer bir şeyler başarabildiysem, bunda sevgili ailemin benden hiçbir zaman esirgemediği inancı ve desteği en temel etkendir. Onlara haklarını ödeyemem. Tezi sabırla defalarca okuyarak düzeltmelerde bulunan yoldaşlarım, kardeşlerim **Melis Temizel, Aslıhan Su** ve anneciğim **Hülya Berkem Özkal**'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Tezimin en önemli bölümünün oluşmasında zamanlarını ayırarak benimle görüşmeyi kabul eden değerli meslektaşlarıma ayrıca çok teşekkür ediyorum.

Bu tezi, çalışma disiplini ve insani pek çok güzel niteliğiyle her zaman örnek aldığım **Binali Kılıç**'a armağan ettim. O, yalnızca patronluk ilkelerini aşmakla kalmadı; yüreğini, sabrını ve çok kıymetli zamanını da bu sürece seferber etti. Doktoranın bitişi sadece bir başlangıçtı. Artık daha çok çalışma zamanı.

Mücadele şimdi başlıyor…

İÇİNDEKİLER

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ ……... vi
KISALTMALAR …….. vii
GİRİŞ ……... 1

BÖLÜM I – HALKLA İLİŞKİLER ALANINA BAKIŞ VE YENİ MEDYA ……... 11

A. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMLANMASI SORUNU ……..... 13
B. HALKLA İLİŞKİLERE İLİŞKİN AKADEMİK ÇALIŞMALARDA DURUM İNCELEMESİ ……... 26
    1. Anaakım Yaklaşımlardan Eleştirel Yaklaşımlara Uzanan Çizgide Halkla İlişkilerin Konumu ……... 32
    2. Halkla İlişkiler Literatürüne İlişkin Diğer İncelemeler ……. 43
C. HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMLARINDA DÖNÜŞÜM: MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER ARAYIŞI …… 46
    1. Strateji ve Taktikler Perspektifinden Halkla İlişkilere Yeni Bakışlar ……..…… 48
D. YENİ MEDYA VE HALKLA İLİŞKİLERDE DİYALOG..…..…... 54
    1. Yeni Medyanın Tanımlanması ve Tartışılması ……..... 56
        a. Etkileşim Üzerine İncelemeler ……..……...… 60
    2. Sosyal Paylaşım Ağlarına Bakış ……..……..… 65
        a. Sosyal Paylaşım Ağlarının En Popüler Örneği Facebook ……... 71
        b. Diğer Sosyal Paylaşım Ağları ……..……..…… 75
    3. Mükemmel Halkla İlişkiler Arayışında Yeni Medya …… 78
        a. Yeni Medyada Diyaloğa Dayalı Halkla İlişkiler ….. 87

BÖLÜM II - TÜRKİYE'DE FARKLI KURUMLARDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISI ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA ...……... 97

A. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ……..... 97
    1. European Communication Monitor 2011 ……...…... 98
        a. Kurumsal Kültür ……..…. 100

b. Proaktif ve Reaktif İletişim …….. 102
c. Örgüt Kültüründe Katılımcı [*Participative*] Yönetim ……... 104
i. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlar ……..……. 107
ii. Karar Alma, Liderlik ve Kurumsal Roller ... 108
iii. İletişim Birimlerinin Gücü ……..…. 110
iv. Stratejik Öncelikler ve Güven ……. 110
v. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesi ……..……. 112
vi. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinlikler …..…….…… 113
vii. Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçları ve Eğitim ...……...…… 115
B. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEMİ …….. 117
C. ARAŞTIRMA SORULARI …… 124

BÖLÜM III - HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMANIN BULGULARI ……. 127

A. KAMU KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR …… 128
1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ……..… 128
2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular …… 129
3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular ..……. 134
4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular ……... 143
5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular ……. 146
6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular ……...…… 150
7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular …...…… 158
8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular …...…… 164

9. Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ……...…… 168

B. ÖZEL KURULUŞLARDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR ....……...…… 177

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ……..… 177
2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular ……..……...…… 178
3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular …… 182
4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular ……... 187
5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular ……. 189
6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular ……... 191
7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular ……...…… 197
8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular ……... 204
9. Özel Kuruluşlarda Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ……...…… 207

C. SİVİL TOPLUM / MESLEK ÖRGÜTLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

…….. 220

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ……...….. 221
2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular …… 222
3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular …… 226
4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular ……... 223
5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular ……. 235
6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular ……... 239
7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular ……... 245
8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular ……...…… 253

9. Sivil Toplum / Meslek Örgütlerinde Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ……...…….. 255

D. İLETİŞİM / MEDYA AJANSLARINDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR …….. 270

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ……...……. 270
2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular ……..……..... 271
3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular …… 275
4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular ……... 282
5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular ……. 285
6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular ……... 287
7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular ……...…….. 294
8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular ……... 305
9. İletişim / Medya Ajanslarında Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi …….. 308

E. HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ VE AVRUPA İLE KARŞILAŞTIRILMASI ……. 319

SONUÇ ……..……... 347

KAYNAKÇA ……... 362

EKLER ……. 376

ÖZET ……... 383

ABSTRACT …… 384

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Tablo 1 – Etkileşim Kaynaklarının Türleri …… 64
Tablo 2 - comScore Media Metrix Verileri …… 71
Tablo 3 – Farklı Örgütlerde Liderlik Türleri ……..... 109
Tablo 4 – Örgütsel Kültür ve Liderlik …….. 109
Tablo 5 – Örgütlerde Sosyal Medya …… 114
Tablo 6 – Katılımcıların Demografik Bilgileri ……. 320
Tablo 7 – Halkla İlişkilere Getirilen Tanımlar ……..... 322
Tablo 8 – Kurumlara Göre Liderlik Türleri ……..... 328
Tablo 9 – Sosyal Medya Kullanımı ve Eğilimler ……... 337
Tablo 10 – Kurumsal Kültürün Gruplara Dağılımı …….. 342
Tablo 11 – Liderlik Türleri ve Kurumsal Kültür Bağı ……. 343

Şekil 1 – İletişim Yönetimi için 2014 Yılına Kadar Öngörülen Stratejik Konular ……...……. 111
Şekil 2 – İletişim Kanallarının Önemi …….. 112
Şekil 3 – Nitelik İhtiyaçları ve Eğitimler …….. 116
Şekil 4 – Disiplinlerin Geliştirilmesi …… 332
Şekil 5 – Bugün ve Gelecekte İletişim Kanalları ……..…… 333
Şekil 6 – Yaşa Göre Kişisel Kullanım Sıklığı …..…… 338
Şekil 7 – Nitelik İhtiyaçları …..……..... 340
Şekil 8 – Eğitimler ……..…….. 341

KISALTMALAR

ASO: Ankara Sanayi Odası

BİMER: Başbakanlık İletişim Merkezi

ECM: European Communication Monitor

IAB: Interactive Advertisement Bureau

ICCO: International Communications Consultancy Organization

IDA: İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği

ROI: Return of Investment (Yatırımın Getirisi)

TGDF: Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu

TTB: Türk Tabipleri Birliği

UYAP: Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi

GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen, yayılan, genişleyen bilgi ve iletişim teknolojileri günlük yaşam ve iş dünyası uygulamalarında ve iletişim sistemlerinde köklü dönüşümlere neden olmaktadır. Sayısal iletişim araçlarının hayatımıza yayılmasıyla, gerçekle zor ayırt ettiğimiz sanal bir dünya düzeni yaşanmaya başlandı. Bu düzen, "fiziksel olarak dokunulmayan" ortamda hem bir özgürlük alanı yaratmakta hem de yaygın bir kitlesel etki ve çekim alanı da oluşturmaktadır. Ortak paydalarda bulunan kişiler zaman ve mekandan bağımsız olarak yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla bir araya gelmekte, sayısal topluluklar oluşturmakta, böylece dünyanın dört bir yanından sosyalleşme süreci etkin ve yaygın şekilde hayata geçmektedir.

Diğer iletişim araçlarından farklı olarak internetin bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırması, etkileşimi sağlaması, zaman ve mekan engellerini ortadan kaldırması, bu vesileyle oluşan yeni kamusal *siber* alanlar, sansür ve denetim mekanizmalarının görünür biçimde olmayışı ve katılımcı demokrasiyi geliştirme gücüne sahip oluşu, interneti çağımızın en etkili iletişim aracı yapmıştır. Dolayısıyla "teknolojik ve ideolojik nitelikli aygıtlardan biri, belki de en önemlisi" (Kazancı, 2007: 368) olan internet başta olmak üzere tüm teknolojik gelişmeler ve sayısal iletişim araçları, başlattığı bütün tartışmalar ve çalışmalarla birlikte halkla ilişkiler alanına da girmeye başlamıştır.

İnternetin daha geniş kitlelere, daha hızlı ve daha etkili biçimde erişebilme olanağı sağlaması halkla ilişkiler uygulamaları için de bu aracı kaçınılmaz kılmıştır. Oysa yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulamalarını nasıl ve ne amaçla değiştirebileceği sorusu henüz yanıtlanmış değildir. "Bilgiye erişmek değil, onu kullanabilmek önem kazanmaya başlamıştır." (Balta Peltekoğlu, 2012: 313) vurgusundan yola çıkarak, hedef kitlelere salt tek yönlü bir ileti akışını yerine getirmek değil, hedef kitlelerle sağlanacak ileti alış verişinin de etkin şekilde değerlendirilmesinin iyi bir halkla ilişkiler uygulaması için gerekli olduğu dikkate alınmalıdır.

Bunun yanı sıra, yeni iletişim araçlarının halkla ilişkilere uyarlanması ve halkla ilişkiler uygulamalarına yansıması "karşılıklı ilişki içindeki; ancak birbirine paralel olmayan gelişmelerin sonucu" (Yıldırım Becerikli, 2002: www.isgucdergi.org) olarak da görülebilir. Yazılı/görsel materyallerin ve çevrimiçi mecraların artması, etkileşimli sosyal paylaşım ağlarının ortaya çıkması, pazar dinamiklerinin hızla değişmesi, halkla ilişkiler şirketlerinin sayıca artması ve iletişim kanallarının zenginleşmesi bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Örgütlerin giderek artan iletişim talepleri doğrultusunda internetle gelişen yeni uygulama sahalarının ölçme teknikleri, hukuksal düzenlemeler, araştırma hizmetleri gibi çalışmaların; halkla ilişkilerin pek çok alt dalına ve gazetecilik, reklamcılık, pazarlama gibi halkla ilişkilerin ortak alanlarına geniş bir görüş kazandırdığı söylenebilir. Sosyal paylaşım ağları başta olmak üzere çevrimiçi gazetecilik, çevrimiçi insan kaynakları platformları, Web 2.0 uygulamaları, internet reklamı, tanıtım alanları olan blogcular [*blogger*] ve sanal afişler [*banner*], çevrimiçi basın bültenleri, WAP, SMS/MMS,

Bluetooth, Wi-Fi, RSS sistemleri, 3G telefonlar ve benzeri teknolojiler işletmelerdeki yeni yönetim anlayışını ve etkileşimli iletişimi, bir başka deyişle elektronik halkla ilişkileri (e-PR) gerekli kılan öğelerdir.

Özellikle özel sektörde halkla ilişkiler pratiklerinde izlenen yolun dört aşamalı –bilgilenme, planlama, uygulama ve değerlendirme- (Kazancı, 2007: 308) olduğu dikkate alınırsa, yeni iletişim teknolojilerinin bu aşamaların hangilerinde, ne verimlilikte, ne sıklıkta, nasıl ve ne amaçla kullanıldığına ilişkin soruların Türkiye'de henüz net yanıt bulamamış olması araştırmanın başlıca sorunudur.

Öte yandan, yeni iletişim teknolojilerinden bağımsız olarak üzerinde durulan ve akademik literatürde yer alan yeni halkla ilişkiler tartışmalarına geniş bir açıdan bakmak da bu tezin bir diğer sorunsalıdır. Grunig ve Hunt'ın *Mükemmel Halkla İlişkiler* yaklaşımından yola çıkarak yapılan pek çok araştırma, inceleme ve üretilen yeni halkla ilişkiler modelleri temelde iki yönlü simetrik halkla ilişkilere vurgu yapılarak diyalog ve etkileşim kavramlarına dayandırılmaktadır. Bu kapsamda Habermas, Bourdieu, Giddens, Weber, Faucault, Luhmann, Goffman gibi pek çok düşünürün kavramları ödünç alınarak halkla ilişkiler kuramları ve uygulamalarında yeni paradigmalara ışık kaynağı olmaktadır.[2] Bu tezde de Habermas ve Bourdieu'den yola çıkarak geliştirilen yeni halkla ilişkiler modelleri ele alınmıştır. Dolayısıyla iki yönlü simetrik iletişime dayalı mükemmel halkla ilişkiler için geliştirilen çözüm önerileriyle yeni iletişim teknolojileri ortak bir paydada ele alınmaya çalışılmıştır.

[2] Belirtilen düşünürlerin kuram ve kavramlarından yola çıkarak geliştirilen halkla ilişkiler yaklaşımlarının derlendiği bazı kaynaklar için bkz. Yıldırım Becerikli (2008); Keskin ve Özdemir (der.) (2009); Ihlen vd. (der.) (2009).

Tez çalışmasında irdelenecek sorulardan biri; yeni iletişim araçları mükemmel halkla ilişkileri geliştirecek önemli bir unsur mudur; yoksa kitlesel kamulara ürün/hizmet satışı amacından daha öteye gidememekte midir? Bir başka deyişle yeni iletişim teknolojilerinin ve sosyal paylaşım ağlarının "Mükemmel Halkla İlişkiler" beklentilerini destekleyecek bir unsur olup olmadığı tezin temel sorunsalıdır.

Yeni iletişim araçlarının iletişim modellerindeki dönüşüme katkıda bulunduğuna ve halkla ilişkiler uygulamalarına da yeni olanaklar sağladığına ilişkin araştırmaların sayısı artmaktadır. Örneğin yeni teknolojilerin, geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarını sarsacağı ve tek yönlü, monologa dayalı halkla ilişkilerin yerini diyaloga dayalı, statükocu olmayan yeni bir halkla ilişkiler yaratacağı söylenmektedir (Solis ve Breakenridge, 2009). Bu yaklaşımlara göre başta internet olmak üzere tüm teknolojik gelişmeler, başlattığı bütün tartışmalar ve çalışmalarla birlikte halkla ilişkiler alanını da yeniden şekillendirmekte ve zenginleştirmektedir. Rekabet avantajını kazanmak için bütünleşik iletişim yaklaşımını kullanan ticari şirketler açısından yeni iletişim ağları etkili bir ortam sunmaktadır.

Halkla ilişkileri mükemmele dönüştürmede yeni iletişim ortamlarının destekleyici yönde işleyeceğini savunan iyimser görüşlere göre, öncelikle internet, karşılıklı etkileşimi geliştirmiştir. Bir bakıma, "eskinin 'biz konuşalım siz dinleyin' söyleminin yerini artık 'birlikte konuşalım' söylemi almaktadır" (Kazancı, 2007: 368). İkinci olarak internet, hızlı ve düşük maliyetli bir iletişim sağlamakta, ayrıca yazılı, görsel ve işitsel olarak pek çok etkinliği aynı anda gerçekleştirebilme imkânı sunmaktadır. Bu anlamda internet, bir halkla ilişkiler aracı olarak, sadece ticari

şirketler tarafından değil, siyasal iletişimde, devlete bağlı kuruluşlarda, sivil toplum örgütlerinde ve getiri amacı gütmeyen tüm örgütlerde hedef kitleyle etkileşimli iletişimi sağlamak ve iletişimsel verimliliği artırmak için kullanılmaktadır. Bununla beraber internetle gelişen sayısal topluluklar, hedef kitlenin sınırlarını genişletmektedir. İnternetin sağladığı etkileşimli iletişim ise yalnızca bu hedef kitleye erişmeyi sağlamakla kalmamakta, onlarla doğrudan irtibata geçme imkânını da sunmaktadır.

İyimser yaklaşımlara karşın, internetin öncelikle askeri amaçla geliştirilen bir teknoloji olduğu düşünülürse, onun aynı zamanda güçlü bir denetim aracı olarak da kullanılabileceği açıktır (Atabek'ten aktaran Sayımer, 2008). Bunun yanında internetin hukuksal ve etik anlamda yasalarca tam tanımlanmamış olması da pek çok soruyu ve sorunu beraberinde taşımaktadır. Ayrıca internetin giderek ticari bir ortama dönüşmüş olması "özellikle içerik bazında kullanıcıyı tercihten yoksun bırakarak kullanıcı aleyhinde sonuçlar yaratacağı gibi, internet platformunda yaratılacak yenilikler sonucunda oluşacak kamusal faydayı da sınırlayacak" (Başaran, 2005: 255) bir durum olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla internetin iş dünyasına, kamu kurumlarına, sivil toplum hayatına ve bireysel yaşama bu denli girmesi, ilişki biçimlerinin bu denli dönüşüme uğraması; sosyal, politik, ekonomik ve kültürel açıdan da internetin çeşitli tartışmaları başlattığının bir göstergesidir.

Bazı eleştirel yaklaşımların öne sürdüğü, bilgi ve iletişim teknolojilerini yaratmış olan ve bunlardan azami ölçüde yararlanan gelişmiş ülkelerin kurduğu küresel rekabet üstünlüğü olgusu, gelişmekte olan ülkelerin üzerinde yaratılan yeni

bir sömürgecilik olgusunu da akıllara getirmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, toplumun belli kesimlerinin bilgiye yeteri kadar erişememesinin ve iletişim teknolojilerini verimli ölçüde kullanamamasının sayısal eşitsizliği doğurduğu söylenmektedir. Bununla beraber, çokseslilliğin getirdiği enformasyon kirliliği de dikkate alınacak olursa bilginin ve yeni iletişim teknolojilerinin kimlere hizmet ettiği sorusu da akademik çevrede giderek yoğunlaşan bir başka çalışma alanı olmaktadır. Dolayısıyla, bir yandan halkla ilişkilerin etik çizgisi ve mükemmellik arayışı çerçevesinde alanın içsel dönüşümü ile diğer yandan var olan halkla ilişkiler uygulamalarına katılan yeni iletişim teknolojileriyle alanın dışsal dönüşümünün ne derece bütünleştiği sorusu önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir.

Sosyal paylaşım ağlarının diyaloğa dayalı halkla ilişkiler beklentisine destek olup olmayacağı, öncelikle halkla ilişkilerin Türkiye'deki güncel algılanmasının da ortaya konmasını gerektirmektedir. Halkla ilişkilerin hem içsel hem dışsal anlamda yaşadığı dönüşüm çerçevesinde, Türkiye'de kamu, özel, sivil toplum ve ticari kazanç odaklı olmayan çeşitli kurum ve kuruluşların yeni iletişim teknolojilerini nasıl kullandıklarına, bu teknolojilerle halkla ilişkiler uygulamalarını nasıl bağdaştırdıklarına ilişkin bilgiye erişmek ve günümüzdeki halkla ilişkiler algısının da nasıl olduğunu ortaya koymak tezin temel amacıdır. Buna ek olarak halkla ilişkiler mesleğinin ilk olarak basılı ajans modeliyle; bir başka deyişle bir basılı ortam mesleği olarak doğduğu düşünüldüğünde, günümüz halkla ilişkiler uygulamalarının halen çoğunlukla basılı/metinsel iletişime dayalı olduğu düşünülmektedir. Bu görüden yola çıkarak, halkla ilişkiler hizmeti veren iletişim şirketlerinin sosyal

paylaşım ortamlarını nasıl değerlendirdiklerini ve gelecekte ne kadar kullanılacağına yönelik öngörülerini saptamak da tezin bir diğer amacıdır.

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte "bugünkünün birbirinden kopuk bölümleri yerine tümleşik çok ortamlı işlik yapılarına bir kayma olacağı" (Geray, 2008: http://www.birgun.net) saptamasından yola çıkarak, halkla ilişkiler ve tanıtım alanlarındaki yansımalar konusunda özellikle Avrupa'da önemli verilere sahip olunduğu görülmüştür. Zerfass ve ekibinin uyguladığı bir araştırma olan *European Communication Monitor 2011* (www.communicationmonitor.eu) verilerine göre özellikle sosyal medya pek çok Avrupa ülkesinde önemli bir rol oynamakta, bu kapsamda etkileşimi sağlayan iletişim kanalları genişlemekte, halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan tüm sayısal iletişim biçimlerinin değeri ve önemi artmaktadır. Araştırmada ayrıca halkla ilişkiler algısı ve uygulamalarının geleceğine ilişkin varsayımlara da yer verilmiştir. Türkiye'de ise yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkilerdeki etkisi üzerine çalışmalar giderek artmakla beraber konuya ilişkin gelecek kestirimleri ele alan bir çalışmaya erişilememiştir. Oysaki bu alandaki algıya ve uygulamalara ilişkin öngörülerin saptanmasının halkla ilişkiler disiplininin geliştirilmesinde önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırma Soruları

1. *Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim uygulamalarına ilişkin mevcut algı nedir? Algı açısından geleceğe ilişkin öngörüler nelerdir?* Sekiz ana sorudan oluşan bu bölümde katılımcılara öncelikle halkla ilişkilere yönelik algıları sorulmuş, örgütteki karar alma süreçleri, liderlik yapısı, iletişim uzmanlarının sorumluluk

alanları, yetkileri ve iletişim biriminin kurum içindeki konumu öğrenilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber katılımcıların hangi iletişim uygulamalarını hayata geçirdikleri, hangi yöntem ve araçları kullandıkları ve etkileşimi/katılımı nasıl sağladıkları da öğrenilmeye çalışılarak örgütlerin kültürel yapısı da bulgulanmaya çalışılmıştır.

2. *Sosyal paylaşım ağlarının kurumdaki rolü ve önemi nedir? Sosyal paylaşım ağlarına ilişkin gelecek öngörüleri nelerdir?* Bu bölümde beş soru sorularak kurumun sosyal ağları nasıl ve ne amaçla kullandığı, uygulamada hangi sorunlarla karşılaştıkları, bununla ilgili mevcut altyapılarının ne olduğu, kişisel kullanımları ve geleceğe ilişkin yeni medya kullanımıyla ilgili planları sorulmuştur. Böylece yeni medyanın halkla ilişkiler uygulamalarındaki rolü ve etkinliği öğrenilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Bölümleri

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Halkla ilişkiler tanımlarıyla birlikte yeni paradigmaların ortaya çıkışını ele alan birimci bölümde alanın genel bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır. Halkla ilişkiler uygulamalarının gerek yöntem ve biçimlerinde, gerekse işleyişindeki farklı görüşler nedeniyle halkla ilişkilere tek bir tanım yüklemek oldukça zordur. Bu nedenle, halkla ilişkileri tanımlamaya yönelik çalışmalarda genellikle alanın uygulama sahasındaki yöntem, biçim ve işleyişindeki ortak noktalar bir araya getirilerek halkla ilişkilerin temel özellikleri ve karakteri tanımlanmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde halkla ilişkilerdeki dönüşüm yeni medya ekseninde irdelenmeye çalışılmıştır. İnternet temelli halkla ilişkiler çalışmalarıyla örgütler hem zaman hem maliyetten tasarruf yaparak her gruptaki hedef kitleye ulaşmakta hem onlardan daha etkin geribildirim alabilmektedir. Böylece örgütler ve kamuları arasında etkileşim ve diyaloğa daha açık bir halkla ilişkiler ortamına olanak sağlanabilmektedir. Zaten iki yönlü simetrik halkla ilişkilerden beklenen en önemli özellikler de etkileşim ve diyalogdur. Bu çerçevede bu bölümde, bu iki kavram bir de yeni medya penceresinden ele alınmıştır. Sosyal paylaşım ağları ise bölümün kilit konularından biridir.

Tezin üçüncü bölümünde ise çalışmanın araştırma kısmında model olarak alınan, halkla ilişkilere ilişkin algılar ve yeni medyanın halkla ilişkiler uygulamalarında kullanımı üzerine Avrupa'da yapılmış bir araştırma olan *European Communication Monitor 2011* sergilenmiştir. Zerfass ve ekibinin, 2007 yılından bu yana anketlerle uluslararası çapta gerçekleştirdiği bu akademik projede, genel olarak Avrupa'da halkla ilişkilerin itibarı, şirketlerin iletişim yönetimi ve stratejik yapıları, sosyal medya kullanımı ve bu konularla ilgili gelecek yıllara ilişkin öngörüler her yıl değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'nin de içinde yer aldığı 43 ülkeden 2209 halkla ilişkiler uzmanının katılmış olduğu araştırmanın 2011 yılına ilişkin verileri bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın yöntemini ve örneklemini açıklayan dördüncü bölümden sonra gelen beşinci bölümde araştırma bulguları sergilenmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

European Communication Monitor 2011 modeli çerçevesinde, Türkiye'de amaçlı olarak seçilmiş araştırma örneklemi için yüz yüze derinlemesine görüşme yönteminin kullanılarak araştırma sorularının yeniden yapılandırıldığı açıklanmıştır. Zaman ve olanakların sınırlılığı dikkate alındığında, European Communication Monitor 2011'de uygulandığı gibi Türkiye'de her ilden örneklem seçilerek yüz yüze görüşmenin mümkün olamayacağı anlaşılmıştır. Dolayısıyla kurumsal yapılar temelinde bir sınıflandırmaya gidilerek amaçlı örneklem oluşturulmuştur. Bu sınıflandırma şöyledir: kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, sivil toplum / meslek örgütleri ve iletişim / medya ajansları. Bu sınıflandırma çerçevesinde 16 iletişim uzmanıyla derinlemesine yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

BÖLÜM I

HALKLA İLİŞKİLER ALANINA BAKIŞ VE YENİ MEDYA

Hem kamu hem özel sektörün gelişen demokrasi anlayışına yanıt vermek durumunda kalması; böylece hem kendi iç dinamikleriyle hem de çevresiyle düzenli ilişki kurması gerekliliğinin ortaya çıkması, halkla ilişkiler alanının düzenli, planlı ve belirli amaçlara yönelik bir çalışma alanı olarak gelişmesinin ve bu alanın profesyonel kadrolara sahip bir meslek dalı olarak kendini kabul ettirmesinin nedenleri arasında sayılabilir (Yıldırım Becerikli, 2000: 24).

Yakın geçmişe kadar halkla ilişkiler, iletişim çalışmalarına bağlı olarak örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan planlı iletişim çalışmaları olarak anlamlandırılmış, hem halkla ilişkiler hem iletişim çalışmaları uzun süre tek yönlü ve tek yanlı, pozitivist, mekaniksel, monoloğa dayalı olarak yorumlanmışlardır. Ne var ki artık halkla ilişkiler alanının daha kültürel bir bağlamda yorumlanarak dengelenmesi gereği duyulmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkilerin bir sosyal bilim olarak ilerleyebilmesi için kuramcılar ve bu kuramları uygulayanlar arasında güçlü bir iletişim bağının kurulması gerektiği; çünkü bilimsel bir araştırmanın geçmişteki ve gelecekteki davranışları açıklayan kuramsal temelin üzerine inşa edilen yönelim ve amaçla ortaya çıktığı belirtilmektedir (Yıldırım Becerikli, 2008: 22, 57).

Halkla ilişkiler alanında son yıllarda yazılan akademik çalışmalara bakıldığında yapılan önemli bir saptama, halkla ilişkilerin yavaş da olsa tanımlama aşamasından çıkıyor olmasıdır. Yine de alana ilişkin açık bir tanımlama ve

konumlandırma çabalarının halen sürdüğü görülmektedir (Kazancı, 2009: 5). Bunun nedeni, tarihin ilk yüzyıllarında halkla ilişkiler olarak kabul edilebilecek eylemler görülse bile, çağdaş anlamda bu alanın pek çok ülkede henüz yeni bir konu olması, hatta bu mesleğin çok geliştiği Amerika, İngiltere, Fransa gibi ülkelerde bile halkla ilişkilerin ne olduğunu bilmeyen, anlamayan pek çok insanın bulunmasıdır (Asna, 2004: 159).

Buna karşılık, Kazancı'nın da belirttiği üzere (2009: 6), halkla ilişkiler, dünyada ve Türkiye'de yeni bir tarihe sahip olmakla beraber sosyal bilimler alanında yer edinmiş farklı disiplinlerden beslenen dinamik ve popüler bir alandır. Dolayısıyla alanı yalnızca uygulamayla ilişkilendirmek, çok kısıtlı bir çerçeveye hapsetmek ve alanın gelişmesine set çekmek anlamına gelecektir. Oysa yapılması gereken, halkla ilişkileri diğer disiplinler ile ilişkilendirerek yeniden yorumlamak ve halkla ilişkiler uygulama ve kuramlarının alt başlıklarını doldurmaktır.

Dolayısıyla bu bölümde halkla ilişkilere getirilen farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar toparlanmaya çalışılırken farklı disiplinler ve bazı iletişim kuramlarıyla ilişkilendirilerek, geliştirilmiş yeni halkla ilişkiler yaklaşımları ele alınarak alanın geçmişten günümüze dek gelen kavrayış ve gelişim sürecinin bir çerçevesi çizilmiştir.

A. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMLANMASI SORUNU

Halkla ilişkiler alanında uzlaşılmış bir tanıma erişilememiş olunması, akademik ve profesyonel meşruiyet arayışı çerçevesinde temel bir sorun olarak görülmektedir. Halkla ilişkilerin daha açık bir tanımlamaya gereksinimi olduğu iddialarına rağmen alandaki kargaşa, halkla ilişkilerin yetki alanları ve gelecekte oynayacağı role ilişkin verilen bir mücadelenin sonucudur. Bir diğer belirsizlik ise halkla ilişkiler geçmişi ve mevcut sonuçlara hizmet edecek olan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile akademisyenler tarafından bu geçmişin nasıl tasvir edildiğine ilişkin sınırlı bilgiden kaynaklanmaktadır (McKie ve Munshi, 2007: 118).

Ronnenberger ve Rühl (Aktaran Okay ve Okay, 2007: 94-95), günümüz anlayışındaki halkla ilişkilerin ortaya çıkışında bazı toplumsal koşulların gerçekleşmiş olduğunu dile getirirler. Endüstri ve hizmet mesleklerinde araçlı ve bilgisayarlı üretimlerin oluşumu, sınırların ortadan kalkarak küreselleşmeye doğru gidilmesi, dolayısıyla farklı örgütler arasında giderek artan uluslararası rekabet, boş zaman-eğlence endüstrisinin büyümesi, kitle iletişiminin sayısal anlamda genişlemesi, bunun yanında içeriklerin kalıplaşması, grup, örgüt ve medya ağlarının iletişiminin dünya çapında yayılması gibi koşullar halkla ilişkilerin bugünkü gelişimini sağlamaktadır.

Günümüz halkla ilişkilerinde yapısal olarak göze çarpan bir başka gelişme de; özellikle Batıda pek çok kurumun dışarıdan profesyonel hizmet almak yerine artık kendi halkla ilişkiler birimine sahip olmasıdır. İletişim, kurumsal iletişim, kurumsal

ilişkiler, dış ilişkiler gibi farklı başlıklar altında örgütlenen halkla ilişkiler birimleri, halkla ilişkilerin örgütteki yönetimin merkezinde olması gereken önemli bir araç olduğunun kabul edilmeye başlandığını göstermektedir. Bunun yanı sıra kurumda bir halkla ilişkiler uzmanının istihdam edilmesi, dışarıdan bu hizmeti almaktan çok daha az maliyetli görülmektedir. Halkla ilişkiler danışmanlarının birçoğu bir konuda uzmanlaşmaya eğilimlidir. Moda, sanat, sağlık, bilişim şirketleri gibi belirli sektörlerden müşterilerle çalışmakta veya kurum içi iletişim, kriz yönetimi, medya ilişkileri yönetimi gibi belirli bir halkla ilişkiler alanında uzmanlaşmaktadırlar (Morris ve Goldsworthy, 2008: 15, 16).

Halkla ilişkiler kuramcıları siyaset bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji, iletişim gibi alanlardan beslenerek kendi kuramlarını, kullandığı yöntemleri ve uygulamalarını geliştirmek için çaba sarf ederken, halkla ilişkilerin hem kuramda hem uygulamada böylesine geniş bir alanı kapsaması, yakın disiplinler ve uygulamalarla iç içe girmesi ve hatta bu uygulamalarla karıştırılması, tanımlamada da zorluklar çıkarmaktadır. Bu nedenle de halkla ilişkiler üzerine tek, tutarlı ve sağlam bir anlatının olmadığı söylenebilir. Bir başka deyişle, halkla ilişkiler üzerine hem kuramda hem uygulamada temel amacı, egemen metaforu, kapsamı veya barındırdığı boyutları bakımından genel anlamda kabul görmüş bir tanıma ulaşılamamıştır (Hutton, 2004: 1).

Oysa ki tanımlamayla çok anlamlılık, anlam belirsizliği ve anlaşılmazlık ortadan kalkmaktadır. Tanımlananın doğası belirlenmekte ve ne olduğu açığa

çıkmaktadır.[3] Kaldı ki halkla ilişkiler bir sosyal bilim olarak anlaşılmakla beraber, bu alanla akademik olarak ve uygulamacı olarak ilgilenen kişiler bugün artık sosyal bilimler yaklaşımlarından öte halkla ilişkilerin daha güncel tanımlara ve kuramlara ihtiyaç duyduğunu tartışmaktadırlar (Botan ve Hazelton, 2006: 4).

Batıda film, televizyon programları, roman gibi popüler kültür ürünlerinde halkla ilişkiler işiyle uğraşanlar genellikle iki biçimde temsil edilirler. Ya genç, havai, çoğunlukla kadındır ve pazarlama odaklı halkla ilişkiler yapmaktadır ya da daha uzman, ciddi, hatta şeytani, siyaset dünyasında veya büyük şirketlerde büyük işlere oynayan *spin-doctor*[4] rolündedir ki genelde de erkektir. Hakla ilişkiler sektörü her ne kadar bu kalıplardan endişe duyup bunu olumsuz bir gelişme olarak nitelendirse de aslında, bu kalıpların sektörün büyümesinde etkisi olduğu yadsınamaz. Medya ve popüler kültürde görülen iyi maaşlı, renkli ve daha iyi koşullarda işi olan bu tür cazip temsiller sayesinde daha çok insan halkla ilişkiler sektöründe çalışmak istemektedir. Bunun sonucunda halkla ilişkiler alanında daha

[3] İyi bir tanımda, aşırı öznelciği ve göreliliği engellemek için bazı kurallara dikkat etmek gerekir (Cevizci, 2005: 1576–1577): **1**. Bir tanım, tanımlanan şeyin gerçek doğasını ya da özünü ifade etmelidir. **2.** Bir tanım, tanımlanan şeyin yakın cins ve türsel ayrımını belirtmelidir. **3**. Bir tanım söz konusu olduğunda; tanımlayanlar, tanımlanana kıyasla daha iyi bilinmelidir. Tanımlayanların tanımlanandan daha açık ve anlaşılır olması gerekir. **4.** Tanımlananın tanımlayanlara mantıksal bakımdan eşdeğer ve tanımlayanlara eşanlamlı olması gerekir. **5**. Bir tanım anlam bakımından belirsiz ya da çok anlamlı olmamalıdır. Bu kurallar göz önünde bulundurularak halkla ilişkileri tanımlamadaki güçlüklerin nedeni daha iyi anlaşılabilir.

[4] Halkla ilişkilerde genellikle olumsuz algılanan *spin,* bir olay veya durumun, kişinin veya kurumun kendi lehine olacak şekilde tek taraflı yönlendirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Eğirmek, bükmek, döndürmek gibi fiil tanımları ile düşme, gezme, dönme gibi isim tanımlarının olduğu *spin* sözcüğü terim olarak ilk defa 1980'lerin ortalarında Amerika'da *Strategic Defence Initiative* adlı bir askeri kurumdaki halkla ilişkiler uzmanları tarafından kullanılmıştır. *Spin doctor* kavramı kısaca, temsil ettiği kişi veya kurum hakkında hedef kitleye erişebilecek olumsuz eleştirileri önlemeye çalışan, önleyememişse de bu olumsuzlukları lehine çevirmeye çalışan kişiler için kullanılmaktadır. Kavrama Türkçe karşılık olarak çeşitli öneriler getirilmişse de, yaygın olarak kullanılan ve bilinen bir Türkçe karşılığı olmadığı görülmüştür (Kavramın Türkçe önerileri ve tanımıyla ilgili ayrıntılı okuma için bkz. Görgün, 2006).

çok uzmanlık kursları ve eğitim programları açılmakta, şirketler halkla ilişkiler uzmanlarına giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bununla beraber, bu tasvirler halkla ilişkiler pratiğinde de bazı sonuçları getirmektedir. Birincisi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğu bu klişeler nedeniyle "Halkla İlişkiler" adını bırakıp farklı meslek isimlerini kullanmayı tercih etmeye başlamıştır. İkincisi, bu durum halkla ilişkiler uygulamacılarını göreceli olarak daha önemsiz bir konuma indirgeyerek işyerindeki halkla ilişkiler algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Üçüncüsü, bu kalıplar, halkla ilişkiler sektörünün resmi organlarında etkili olmaktadır. Halkla ilişkiler örgütleri, mesleği ciddi ve etik bir meslek olarak yansıtmak için büyük çaba sarf etmektedir. Halkla ilişkiler eğitimine ve mesleki etik kurallara yapılan vurgu da sözü edilen tanımlamalara yanıt olarak görülebilir (Morris ve Goldsworthy, 2008: 35-37). Keza halkla ilişkilerin etik ilkelere dayandırılmaya çalışılmasının nedeni şöyle açıklanmaktadır (Yıldırım Becerikli, 2000: 24):

"Toplumsal sorumluluk anlayışının gelişimine dayalı olarak popüler bir anlam ve önem kazanan bu alanda, gerek toplumsal sorumluluk anlayışının kapitalist ekonomik sistemin gerekleri içinde karşılaştığı çıkmazlar, gerekse halkla ilişkiler uygulamacılarının kendi alanlarını tamamen yönetim yapısının yanı başında tanımlamaları ve çoğunlukla yöneticilerin güdümünde çalışmak durumunda kalmaları, halkla ilişkiler alanını pek çok etik sorunla karşı karşıya bırakmıştır. Günümüzde dünyadaki uluslararası çaptaki bütün büyük halkla ilişkiler derneklerinin, birliklerinin, vs. mesleki etik kodları tanımlamaya çalışmaları ve üyelerini bu etik kodlara uymaya davet etmeleri, uymayanları da çeşitli müeyyidelere maruz bırakmalarının nedeni böyle açıklanabilir."

Morris ve Goldsworthy (2008: 5), halkla ilişkiler tanımı yapılırken onun tam olarak ne yaptığına ilişkin açıklamalar yapmak yerine, ürkütücü veya tuhaf algılanabileceğine inanılan kavramlardan kaçınarak tanımlamalar yapıldığını dile getirmektedirler. Örneğin halkla ilişkiler uygulamacıları sadece medya ilişkileri uzmanları olarak algılanmaktan hoşlanmamakta, mesleğin diğer yönlerine de vurgu yapılmasını tercih etmektedirler. Kimileri ise propaganda ve manipülasyon ile ilintili görülebilecek "ikna" teriminden çekinmektedir. Oysa yazarlar, örgütlerin halkla ilişkiler uygulamacılarını, kamuları çeşitli konularda ikna etmeleri için işe alıp onlara yüklü miktarlarda para ödediklerini vurgulamaktadırlar. Üstelik medyada nasıl temsil edilmesi gerektiği de kurumlar için önemlidir.

McKie ve Munshi (2007: 119), halkla ilişkiler tarihindeki asıl meselenin alanın genişliğiyle ilgili olduğunu söylerler; kaldı ki akademisyenler tüm dünyadaki halkla ilişkiler tarihini hâlâ toparlamaya çalışmaktadır; çünkü bu gelişimin farklı biçimlerinin anlaşılması, uygulamaya da farklı kavrayışlar getirecek, yeni kuramlara, kavramlara ve çerçevelere ışık tutacaktır (L'Etang, 2009: 32). Göreceli olarak daha güncel ve daha küçük disiplinlerle karşılaştırıldığında halkla ilişkiler tarihinin daha büyük kapsamda ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır; çünkü halkla ilişkilerin içindeki alanların her biri başlı başına birer konu olup daha sağlam bakış açılarıyla geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu sadece halkla ilişkiler tarihine ilişkin materyallerin kısaltılmasıyla ilgili değil, aynı zamanda işleyiş şekliyle ilişkili olan materyallerin de yetersizliğiyle ilgilidir (McKie ve Munshi, 2007: 119).

Grunig ve çalışma arkadaşları ise halkla ilişkileri "bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi" olarak tanımlayarak halkla ilişkiler ve iletişim yönetimini benzer anlamlarda kullanmaktadırlar. Bu anlamda halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi, bir örgütün hedeflerine ulaşmada etkili olduğu bilinen kurum içindeki ve kurum dışındaki kamularla kurduğu iletişime ilişkin planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamını ifade etmektedir (Grunig, 2005a: 15). Bu yaklaşımla yazarlar, halkla ilişkiler ve iletişim yönetimini aynı zamanda örgütsel iletişimle de eşanlamlı olarak kullanmışlardır.

Gerek *Public Relations Society of America* (PRSA) gerekse İngiltere'deki *Chartered Institude of Public Relations* (CIPR) tarafından yapılan halkla ilişkiler tanımına bakıldığında ise bu tanımlamalarda halkla ilişkiler uygulamacılarının aslında iş yaşamlarında neler yaptıkları hakkında az bilgi verildiği, medya ilişkilerine de değinilmediği söylenmektedir. "İkna" sözcüğünün kullanımından kaçınıldığı, halkla ilişkiler etkinliklerinin amaçları konusunda da açık olunmadığı görülmüştür. Her ne kadar "karşılıklı anlayış"tan söz edilse de, şirketler halkla ilişkiler hizmeti satın aldığında niyetleri, aslında piyasada satışlarını artırmak veya konumlarını daha iyiye getirmektir. Hayır kurumlarının ve politikacıların da benzer şekilde, halkla ilişkilere başvururken "karşılıklı anlayış"tan çok daha belirgin amaçları olduğu söylenebilir (Morris ve Goldsworthy, 2008: 4).

Halkla ilişkiler, 20. yüzyılın sosyal ve ekonomik gelişmelerinin zorlaması ile yaygınlaşmış bir meslek dalı olmakla beraber arkeolojik ve antropolojik bulgular, yöneticilerin halkla diyaloglarını geliştirmek ve canlı tutmak için halkla ilişkiler

tekniklerini dört bin yıldır kullandıklarını ortaya koyduğunu göstermektedir (Asna, 2006: 13). Halkla ilişkilerin gerçek; ama Hutton'ın ifadesiyle (2004: 12) "somut olmayan" doğasının ya da özünün ne olduğunu açıklayabilmek için günümüzdeki halkla ilişkilerin doğuşundan ziyade, daha eski çağlardaki benzer halkla ilişkiler eylemlerine bakmak bir katkı sağlayabilir.

Günümüzün modern halkla ilişkilerine birebir benzemese bile eski medeniyetlerde de halkla ilişkilere yakın etkinlikler (yönetimsel ilişkileri düzenleme olarak) yürütüldüğü belirtilmektedir[5]. Kazancı ise (2006: 5), halkla ilişkiler uygulamalarının ve anlayışının iki temel ölçütte anlaşılabileceğini dile getirmektedir. Birincisi, siyasal sistemin halkı; yani yönetileni, vatandaşı, tebaayı nasıl gördüğüdür; çünkü siyasal sistem, devlet ile halk arasındaki temel değişkendir. İkincisi ise halkın siyasal iktidara nasıl yaklaştığı, onu nasıl görüp yorumladığıdır. Kazancı, halkla ilişkiler uygulamasının özgün sorunlarını açıklayabilmek için iki konunun açıklığa kavuşturulması gerektiğini vurgular ki bu sorunların tanımlanması, kuşkusuz halkla ilişkilerin doğasının ve özünün de tanımlanmasına açıklık getirebilecektir. Halkın

[5] Antik çağlarda Mezopotamya ve Mısır medeniyetlerinde, ticaret ve yazının geliştirdiği uygarlıklar arası ilişkilerle beraber etkinliklerin düzenlenmesi, fayda dağılımı ve örgütlenmesi gibi etkinliler gelişmiştir. Bu etkinlikler dış halkla ilişkilere örnek olarak verilmektedir. Bunun dışında, eski Mısır'da bir firavun danışmanı olan Ptahhotep, gerçekçi ve doğru iletişim kurma, dinleyicinin ilgisine hitap etme ve söylenene uygun eylemlerde bulunma üzerine yazılar yazmıştır. Bu örnek de Eski Mısır'da iletişime verilen önemi anlatarak, bir halkla ilişkiler eylemi olarak değerlendirilir. Benzer şekilde Mezopotamya'da MÖ 19. Yüzyılda Sümerlere ait çiftlik bültenleri bulunmuştur. Halkla ilişkilerin ilk örnekleri arasında gösterilen bu bültenler, çiftçilere nasıl tahıl yetiştirecekleri, hasat ve sulamayı nasıl yapacakları konusunda bilgi vermektedir. MÖ beşinci yüzyılda ise Eski Yunan demokrasisinde, agoralarda vatandaşların katılımıyla gerçekleşen tartışmalar oldukça yaygındı. Eski imparatorluklardaki halkla ilişkilerin önemli bir kısmının din ve devletin korunması, tutulması, gelişmesi ile ilişkili olduğu söylenmektedir. Ortaçağda ise halkla ilişkiler uygulamalarına örnek olarak gösterilebilecek eylemler kiliseye aittir (Bilgi için bkz. Erdoğan, 2006: 38–50).

yönetimden beklentileri nedir? Yönetimin bu beklentilere karşılık verebilme gücünü ortaya koyan kurulum ve çalışma biçimi nasıldır?[6]

Halkla ilişkileri tanıtım güçlüğünün bir başka nedeni de reklam, propaganda, pazarlama gibi alanlarla iç içe olmasıdır; genellikle bu kavramlarla halkla ilişkiler hem uygulamada hem tanımlamada karıştırılmaktadır. Hem reklamcılık hem halkla ilişkiler kamuoyuna bir ileti aktarmaya çalışmakta, bunun için de aynı iletişim araçlarından yararlanmaktadır. Kazancı'nın deyişiyle (2007: 46), "halkla ilişkiler ve reklamcılık bir trenin artarda bağlanmış iki vagonu gibidir. Nihai amaç aynıdır, yön aynıdır, kullanılan araçların çoğu aynıdır."

Aralarındaki fark ise üç maddede özetlenebilir (Asna, 2006: 25–29; Asna, 2004: 177–182):

1. Reklam bir malın/hizmetin satışına; kâr etmeye odaklıdır. Müşterileri etkilemek, malı satmak, o mala talebi artırmak temel amaçtır. Halkla ilişkilerde ise kurumun politikalarının hazırlanması ve uygulanması söz konusudur. Reklamdan farklı olarak kâr etmek dolaylı bir amaçtır. Halkla ilişkilerin odağı, kamuoyundan kuruma bilgi taşımak; yani kurum ve kurumun eylemleri, ürettikleri hakkında halkın görüşlerini ve eğilimlerini kuruma aktarmak, öte yandan kurumun genel politikası ve topluma yararı konusunda da kamuoyuna bilgi iletmektir.

---

[6] Kazancı (2005: 11), Türklerin devletleriyle ilişkilerinde geçirdikleri aşamaları ve her dönemde ortaya çıkan egemen ilişki biçimini açıklayıp yorumlayarak halkla ilişkiler uygulamalarına tarihsel açıdan yaklaşmıştır: "Devlet-halk ilişkilerini etkileyen kimi değişiklikler ve kamusal uygulamalar Türklerin Anadolu'ya gelmelerinden önce Tonyukuk, sonra da İstanbul'un alınışıyla birlikte Fatih Sultan Mehmet zamanında yapılmıştır. Devletin işleyişi ile ilgili kimi kurallar bu dönemlerde konulmuş, yıllarca da uygulamada kalmıştır. Bu kurallar halkın devletle ilişkisi kadar devletin halka bakışını da etkileyip değiştirmiştir."

2. Ticarî bir sonuç alınabilmesi için reklamın kısa vadeli olması beklenmektedir. Halkla ilişkilerin amacı ise kuruma uzun vadede olumlu bir imaj yaratmak, itibarını yükseltmek, halkın güvenini ve desteğini kazanmaktır.

3. Her ne kadar reklam da halkla ilişkiler de iletilerini aktarmak ve yaymak için kitle iletişim araçlarından faydalansalar da bu yol halkla ilişkiler uygulamalarından sadece bir tanesidir. Kaldı ki bir reklam iletisinin medyada yer almasıyla bir halkla ilişkiler iletisinin medyada yer alması arasında fark vardır. Reklam, medyada para ile satın alınan yer ya da zaman içinde mesajı yayınlama esasına dayanır. Üstelik reklam iletisinin kamu yararına olup olmadığı, kamuoyunun güvenini ve desteğini sağlayıp sağlamadığı düşünülmez. Oysa halkla ilişkiler iletilerinin medyada yer alabilmesi için iletilerin halkı ilgilendirmesi ve kamuya yararlı olan bir olayı yansıtması gerekir. Hakla ilişkiler haberinin yayınlanması, haber içeriğinin yapısı, ilgi çekiciliği, zamanlama, gündemdeki olaylar, medya çalışanlarıyla kurulan dostluk ilişkileri gibi çeşitli koşullara bağlıdır. Oysa reklam için medyada yer alacağı zamanı/yeri satın almak yeterlidir. Reklam mesajı istenilen büyüklükte, reklam verenin kullandığı kelime, resim, noktalama işaretleri hiç değiştirilmeden yayınlanır. Burada paranın gücü söz konusudur.

Reklamda olduğu gibi propagandada da hedef kitleye aktarılacak bir iletinin olması ve bunun için yine kitle iletişim araçlarının kullanılması halkla ilişkilerle propagandanın da birbiriyle karıştırılmasına neden olmaktadır. Hâlbuki propaganda tek taraflı bir ileti bombardımanı, kelimenin tam anlamıyla bir beyin yıkama çalışması iken halkla ilişkiler, iletilerini halka/hedef kitleye aktarırken onların da sesine kulak vermektedir. Halkla ilişkiler her ne kadar topluma belirli bir düşünce

veya davranış biçimini benimsetme; bir başka deyişle toplumdaki mevcut/egemen ideolojiyi yaşatma ve pekiştirme aracı olsa da çevreyle etkileşim içindedir. Kişilere/kitlelere kurumlar veya uygulamalarla ilgili karşılaştırma yapabilme, olayları ve kurumları tartışma, yöneticileri eleştirme olanağı sunar. Bu anlamda halkla ilişkiler yöntem, uygulama, ortam ve amaç açısından propagandadan ayrılır. Halkla ilişkiler, uygulamada demokratik bir anlayışı benimserken propaganda totaliter ve diktatörce bir anlayış içindedir.

Pazarlama da halkla ilişkilerle iç içe olan bir uygulamadır. İletişim ise halkla ilişkiler gibi pazarlamanın da odak noktasıdır. Çevreyle iletişim ve etkileşim içinde olmak, hedef kitleden geri bildirim almak gibi eylemler hem halkla ilişkilerin hem de pazarlamanın ana konularıdır. Özellikle 90'lı yıllardan itibaren yeni iletişim araçlarının giderek artan bir ivmeyle yayılması, rekabet ortamının giderek yoğunlaşması, tüketicilerdeki kimlik ve eğilim değişikliğinin hız kazanması, hedef kitlelerin giderek alt kültürlere ayrılması, küreselleşme ve geleneksel reklamın etkisinin azalması gibi nedenler pazarlamanın halkla ilişkilerle kaynaşarak "pazarlama yönlü halkla ilişkiler" modelinin doğmasına öncülük etmiştir. Klasik halkla ilişkiler örgüt içi sorunlar, çevreyle iletişim, kurum içi iletişim, imaj gibi konularla ilgilenirken, pazarlama yönlü halkla ilişkiler işletmenin getirisini artırmak amacıyla satış ve pazarlama etkinliklerini destekleyen uygulamalara yer verir. Satışı ve müşteri memnuniyetini teşvik etmek, şirketleri ve ürünleri/hizmetleri tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları, çıkarları ve özel ilgi alanları ile bağdaştırmak, bunun için gerekli piyasa ve tüketici araştırmalarını yürütmek, tüketicilere güvenilir bilgi aktarmak ve onlarla etkileşim içinde olmak, pazarlamayı bütünsel bir planlama, yürütme ve

değerlendirme programıyla sürdürmek pazarlama yönlü halkla ilişkilerin başlıca çalışma alanlarıdır.

Günümüzde hem halkla ilişkiler hem pazarlama etkinlikleri bir kurum için gerekli işlevler haline gelmiştir; çünkü iletişim her iki uygulamanın da birincil öğesidir. Yine de bu iki uygulamanın amaçlarının farklı olduğunu bilmek gerekir. Bu fark özetlenecek olursa pazarlama, hem ürün ve hizmetler için hem de pazarlama iletişimi programlarının gözetimi için pazarları belirlemekle yükümlüdür. Öte yandan halkla ilişkiler, potansiyel halkın/tüketicinin güvenini ve anlayışını örgüte kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenledir ki eğer halkla ilişkiler, baskın bir pazarlama işlevinin altında yer alırsa kurum, rekabetçi yanını ve kurumun stratejik olarak ilgilendiği hedef kitlelerin bağlılığını yönetmedeki önemli yerini kaybedebilir (Kitchen, 1997: 240–255). Bir başka deyişle, kimi şirket yapılarında olduğu gibi halkla ilişkiler pazarlama birimlerinin altında işleyecek bir alan olmamalıdır.

Görüldüğü üzere özellikle reklam, propaganda ve pazarlama, gerek uygulamada gerekse kuramsal alanda halkla ilişkilerle birbirine oldukça yakın, kimi yerde yan yana kimi yerde kaçınılmaz olarak iç içe konumdadır. Bu nedenle de bu alanlar sıkça birbiriyle karışmakta, yer yer çatışmakta; dolayısıyla tanımlama ve uygulamada da tek bir biçim mümkün olmamaktadır. Hâlbuki bir tanım söz konusu olduğunda tanımlayanları, tanımlanana kıyasla daha iyi bilmek gerektiği, tanımlayanların tanımlanandan daha açık ve anlaşılır olması gerektiği önceki satırlarda belirtilmişti. Ne var ki iletişim sahası dönüştükçe ve genişledikçe halkla ilişkiler tanımının/tanımlarının içinde barındırdığı anlamlar ve öğeler de değişmekte,

var olanlara bir yenisi eklenmektedir. 70'li yıllarda halkla ilişkiler tanımındaki değişimi inceleyen Harlow (Aktaran Hutton, 2004: 3), reklam ve propagandaya olan ilginin azalmaya başladığı 20'li ve 30'lu yıllarda halkla ilişkilerdeki yaygın görüşün "iletişim aracılığıyla iyi niyeti kurma ve muhafaza etme" olduğunu belirtmiş, 40'lı yıllara gelindiğinde ise halkla ilişkileri tanımlayan kavramların da çoğaldığını dile getirmiştir. Bu kavramların bazıları şöyledir: "sosyal davranış kılavuzu", "sosyal ve siyasal mühendislik", "iyi niyet geliştiricisi", "kamuoyu yaratıcısı", "motive edici", "ikna edici", "netleştirici", vb… Yine Harlow'a göre 50'li ve 60'lı yıllarda ise listeye eklenen mecazlar şöyledir: "yumuşatıcı", "yorumlayıcı", "şeytanın avukatı", vb… 90'ların ortalarına gelindiğinde ise Ewen (Aktaran Hutton, 2004: 4), halkla ilişkilerin "sembollerin yaratıcısı", "iş yönlendiricisi", "haber mühendisi", "reklam doktoru", "algı yöneticisi", "arabulucu" gibi tanımlarına ve mecazlarına yer vermiştir.

Bir tanımlamada dikkat edilmesi gereken kurallar kapsamında, gerek işlevsel gerekse mantıksal bakımdan halkla ilişkilere eşdeğer olarak verilen tanımlananlardan yola çıkarak "halkla ilişkilerin 'alay edilecek kamu'dan 'lanetlenecek kamu'ya, 'yönetilecek kamu'ya, 'bilgilendirilecek kamu'ya, 'dahil edilecek ya da uzlaşılacak kamu'ya dönüştüğü söylenebilir" (Hutton, 2004: 5). Anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler günümüze dek uygulamada, amaçta ve anlayışta dönüştükçe onu tanımlayan kavramlar ve mecazlar da değişmekte ve çoğalmaktadır. Bu da halkla ilişkilerin anlam bakımından yer yer belirsizliğini, çok anlamlılığını ve uğradığı anlam kaymalarını gösterir. Halkla ilişkilere yüklenen yeni anlamların yanı sıra eski ve yeni terimlerin farklı şekillerde kullanılması da uygulama alanında işleri daha da karmaşık hale getirmektedir. Örneğin, şirketlerde sıkça halkla ilişkilerle eş anlamlı olarak

kullanılan "kurumsal iletişim", bir kuruluşun içsel iletişimi anlamında da kullanılabilirken, hükümet ilişkileri ve hükümet-toplum iletişiminin tümüne denilen "kamusal ilişkiler" [*public affairs*] de kimi zaman halkla ilişkilerin yerine kullanılabilmektedir. Yaşanan bu anlamsal kargaşa, halkla ilişkilere yönelik algının giderek dağılmasına neden olmuştur (Hutton, 2004: 8).

Buna ilaveten, yapılan tanımlamalarda aslında tanımlananın hangi yaklaşımla açıklandığı ortaya çıkar. "Tanımla gelen yaklaşım tarzıyla birlikte, belli dünya görüşü, ideoloji, felsefe, bilgi kuramı (epistemoloji) ve yöntembilim (metodoloji) de belirir" (Erdoğan, 2006: 11). Bu nedenle de özellikle halkla ilişkiler gibi çok disiplinli ve çok alanlı bir konunun tek bir anlama ve tek bir açıklamaya sahip olması beklenemez. Bununla beraber güncel halkla ilişkiler literatürü, halkla ilişkileri tanımlamada yaşanan sorunlara ilişkin bazı eleştirileri de gündeme getirmektedir. Bu eleştirilere göre halkla ilişkiler tanımlamalarında, bu alanın temel amacından ziyade onun etkileri ve uygulayıcıların gerçekleştirdiği belli başlı görevler üzerinde odaklanılmıştır.[7] Üstelik yapılan pek çok tanım halkla ilişkilerin modern tüketim ve siyasetteki gerçek işlevini açıklayamamaktadır. "İletişim" ve "ilişki" gibi ana kavramlar belirtilmemekte, halkla ilişkilerin "ikna" veya "kamuoyunun manipülasyonu" gibi işlevleri görmezlikten gelinmektedir (Hutton, 2004).

[7] Halkla ilişkilerin tanımı üzerinde görüş birliğine varılamamış olması nedeniyle *Foundation for Public Relations Research and Education* (Halkla İlişkiler Araştırmaları ve Eğitimi Kuruluşu) halkla ilişkiler kavramının çevresel etkenler ve 20. yüzyılda yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği üzerine kapsamlı bir araştırmaya girmiştir. Yüzlerce halkla ilişkiler tanımının incelendiği bu araştırmaya göre halkla ilişkilerin tanımlanmasında odaklanılan özellikler onun uzmanlık gerektirdiği, bir yönetim görevi olduğu, çeşitli gruplar arasındaki iletişimi düzenlediği, hedef kitle hakkında araştırmalar yaparak yönetimi bilgilendirdiği, kurumun sosyal sorunluluklarını da gözettiği, kitle iletişim araçlarından yararlandığı ve yönetimin bir parçası olarak etkinlik gösterdiği üzerinedir (Harlow. Aktaran Balta Peltekoğlu, 2012: 2, 3). Tam anlamıyla uygulayıcıların gerçekleştirdiği belli başlı görevler üzerine odaklanan bu özellikler, halkla ilişkilerin ideoloji aşılama özelliğinden yoksundur.

B. HALKLA İLİŞKİLERE İLİŞKİN AKADEMİK ÇALIŞMALARDA DURUM İNCELEMESİ

Halkla ilişkiler alanında lisans ve lisansüstü eğitimler 20. yüzyılın ilk çeyreğinde önce Amerika'da, yüzyılın sonlarına doğru da Avrupa'da, özellikle İngiltere'de başlamıştır. Bu eğilim, halkla ilişkilerin mesleki kariyer için tercih edilir bir alan haline geldiğini göstermektedir. Bununla beraber, halkla ilişkiler sektöründe bu alanın akademik bir konu olarak uygulamalarla ne kadar bağdaştığı tartışılmaktadır. Her ne kadar bazı temel beceriler eğitim sürecine kazandırılsa da halkla ilişkiler mesleğinin sosyal bağlama dayandığı gözden kaçırılmamalıdır (Morris ve Goldsworthy, 2008: 55).

Botan ve Hazelton'a göre, sosyal bilimler yaklaşımından öte günümüzde ihtiyaç duyulan şey halkla ilişkilere ait güncel kuramların geliştirilmesidir. Halkla ilişkiler alanında pek çok değişimin olması ve yeni eğilimlerin ortaya çıkması, halkla ilişkiler kuramlarının önemini artırmakla beraber, aynı zamanda halkla ilişkiler eğitimine de yön vermektedir. Diploma sunan eğitimlerin ve alana ilişkin yayınların artması, akademik konferans ve toplantıların yoğunlaşması, halkla ilişkiler alanında –

özellikle simetrik kuram ve mükemmellik kuramı yönünde-[8] kuramsal bir temelin gelişmesi halkla ilişkilerdeki yeni eğilimlerin göstergesi olarak görülmektedir (Botan ve Hazleton, 2006: 4).

Kuramsal çalışmaların ve uygulamaların uluslararası boyutta hızla gelişmesi, alanın geleceği için önemlidir; çünkü alana yeni kültürel anlayışlar, yeni siyasi bakış açıları ve tarihsel yeni bir bağlam getirmektedir. Halkla ilişkiler kuramı kapsamında son yıllarda ortaya çıkan gelişmeler, öncekilerden temelde farklıdır; çünkü varsayımları, hedef kitleleri ve sorunsalları açısından daha uluslararası ve kültürlerarası bir yapıya dönüşmektedir (Botan ve Hazleton, 2006: 13).

Pek çok Avrupa ülkesinde halkla ilişkiler kuramının inşası genellikle gazetecilik alanıyla yakından ilişkilidir. Bunun nedeni sadece halkla ilişkiler uygulayıcılarının gazetecilerle yakın ilişki içinde olmaları ve medya içeriğini etkilemeleri değil, aynı zamanda toplum içinde örtüşen işlevleridir (Ihlen ve Ruler, 2009: 10). Bunun yanında halkla ilişkilerin dört temel evresinden (basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model) ilkinin basın ajansı modeli olması da gazetecilik ve halkla ilişkilerin yakın ilişkisini gösteren bir başka unsurdur.

[8] Grunig'in dört halkla ilişkiler modelinin son aşaması olan simetrik model, "hem organizasyonun, hem de hedef grupların tutum ve davranışlarında bir arada yaşayabilmek için gerekli değişiklikler için kullanılabilecek müzakere ve çatışma çözme stratejilerini içeren halkla ilişkiler programlarını tarif etmektedir" (Okay ve Okay, 2007: 186). Dengeli bir iletişim çerçevesinde hedef kitlenin görüşleri alınıp kuruluşun kendini bu göre biçimlendirmesi söz konusudur. Mükemmellik kuramında ise halkla ilişkiler, "üst düzey yönetimin, iletişim politikasının merkezi önemini anlamasını, iki yönlü hareket tarzını desteklemesini ve ilgili departmanları stratejik planlama sürecine dahil etmesini şart koşar" (Zerfass'tan aktaran Okay ve Okay, 2007: 196). Her iki kuram da bu çalışmanın temel kapsamı gereği sonraki bölümde daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Halkla ilişkiler ve gazetecilik alanının birbiriyle ilişkisinin, yapılan araştırmalarda da somutlandığı görülmektedir. Örneğin 1996'da yayınlanan, Troy'un yürüttüğü *Conference Board* çalışmasında büyük ölçekli işletmelerin iletişim yetkililerinin raporladığı etkinlikler ve bütçe oranlarına göre en büyük payı medya/basın ilişkileri almıştır (Aktaran Çöklü, 2004: 51). Yine Zerfass'ın Avrupa'da yürüttüğü *European Communication Monitor 2011* anket uygulamasında da en çok kullanılan iletişim kanalının basın olduğu bulgulanmıştır.[9] Bu sonuçlardan yola çıkıldığında basınla ilişkilerin halkla ilişkiler için önemli bir basamak olduğu görülmektedir. Zira medya ile iyi ilişkiler kurmanın bir halkla ilişkiler uzmanının başlıca görevlerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Gazetecilerin haberi alacağı birinci el kaynağın halkla ilişiler uzmanı olması, halkla ilişkiler uzmanının da bu çerçevede gazetecilerle en yakın irtibatta olabilecek kişi olması beklenir; çünkü "halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gazeteci arasında kurulacak olan ilişkinin niteliği, söz konusu kurum ya da kuruluşun kamuoyu önündeki genel niteliğini, görüntüsünü de oluşturacaktır" (Çöklü, 2004: 61).

Bunun yanında Sriramesh'in geliştirdiği "kişisel etki modelinde" de halkla ilişkiler uzmanının, çalıştığı kurumun basında olumlu olarak yer alması için kamularla iyi ilişkiler kurma çabasının tanımlanması halkla ilişkiler ve gazetecilik alanının yakın ilişkisini somutlayan bir başka yaklaşımdır. Özellikle "gelişmekte olan ülkelerin çoğunda uygulanan bu modelde, halkla ilişkiler uzmanları bu yolla

[9] Zerfass ve ekibinin yapmış olduğu *European Communication Monitor 2011* çalışması tezin üçüncü bölümünde, tez bulgularıyla bir karşılaştırma yapmak üzere ayrıca incelenmiştir (www.communicationmonitor.eu).

‘kişisel etki ilişkilerinde’ bulunmuş olmaktadırlar ve ülkedeki diğer kamular bir yana en önemli kamu olarak gazetecileri ve hükümet yetkililerini tanımlamakta ve doğrudan onlarla iletişime odaklanmaktadırlar” (Yıldırım Becerikli, 2005: 178). Sonuç olarak her kurumun basınla ilişkisi olduğu düşünüldüğünde, basınla sıkça bir araya gelmenin ve basın mensuplarıyla olumlu ilişkiler kurmanın halkla ilişkiler uzmanının önemli görevlerinden biri olduğu vurgulanmaktadır.

Akademik bir disiplin olarak halkla ilişkilerde, halkla ilişkiler işlevlerinin nasıl çalıştığını ve sosyal yapıları nasıl etkileyip onlardan da nasıl etkilendiğini keşfetmeye dönük bir anlayışa ihtiyaç vardır. Halkla ilişkilerin toplumda nasıl çalıştığının artık derinlikli bir biçimde kavranması gerekmektedir (Ihlen ve Ruler, 2009: 11).

Ronnenberger ve Rühl’e göre bir halkla ilişkiler kuramı geliştirebilmek için yine bir takım bilgilere ve koşullara gereksinim vardır. Bunlar kısaca şöyledir (Aktaran Okay ve Okay, 2007: 95-97):

- Örgütlü ve örgütsüz tüm sistemler sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi ve biyolojik çevreden soyutlanamazlar. Bu anlamda halkla ilişkiler, bu toplumsal sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri çerçevesinde tanımlanabilir.
- Halkla ilişkiler etkinliğinde bulunan toplumsal sistemler, çevreden gelen beklentileri algılar ve çeşitli şekilde karşılık verir. Bunu da diğer sistemlerle iletişim halinde olmak ve kendi kimliklerini korumak için gerçekleştirirler.

- Her toplumsal sistemde içsel ve dışsal bir yapı vardır. Dışsal yapıda sistem, dışarıdaki çevreyle bağlantı içindedir. İçsel yapıda ise dışarıdan alınan bilgiler işlenir.

- Örgütler dışarıdan bilgileri alıp içeride kullanmak için hazırlar, bu bilgileri çevreye tanıtmak ve anlaşılır kılmak için işler ve yoğun biçimde iletişim kurarlar.

- Örgütlü sistemler, değişim halindeki çevreden yön alarak yeniden yapılanma, planlama ve işlevlerini düzeltme yoluna giderler.

- Halkla ilişkiler birimleri, sosyal çevrenin anlayışını elde etmek üzere örgütün hedefleri ve etkinlikleri için kamunun ilgisini çekmeye ve kamusal tanınırlığı sağlamaya çalışır.

- Halkla ilişkiler birimleri, örgütün yönetim birimlerini çevredeki olumlu ve olumsuz durumlar hakkında uyarma ve örgüt içerisinde amaca uygun davranışlar için öneriler verme bakımından, sistem içerisinde işlevsel bir otoriteye sahip olabilirler.

- Halkla ilişkiler birimleri, değişen çevre koşulları altında sorun çözme ve iyileştirmede örgütün devamlılığına katkı sağlamalıdırlar.

- Halkla ilişkiler, çevreyi algılama ve tanınır yapma yeteneği sayesinde örgüt yönetimini sürekli olarak dışarıdaki etkinlikler, değişimler, olası tehlikeler ve kurum içerisindeki zayıflıklar hakkında bilgilendirir.

- Halkla ilişkiler birimleri ayrıca örgütün çevredeki davranışını gözlemleyebilme konumuna da sahiptirler.

L'Etang pragmatik bir yaklaşımla, halkla ilişkilerin değişimi sağlamak üzere iletişimi ve fikir alışverişini devreye soktuğunu belirtir. Örgütler bu işlevi yerine getirmeleri, kurum ve ilgili gruplar arasındaki bağı oluşturmaları için uzmanlara gereksinim duyarlar. Halkla ilişkiler, itibar veya ilişkiler üzerinde etkili olabilecek örgüt eylemlerinin çözümlemesini yapar. Bununla beraber halkla ilişkiler yalnızca müşteri ilişkilerini geliştirme ve bir özendirme aracı değildir. Yazar, halkla ilişkilerin sadece bir iletişim teknikleri dizisinden oluşmadığını, aynı zamanda bir örgütü etkileyebilecek yeni ve gelişmekte olan alanların irdelemesini yaparak öngörülerde bulunduğunu belirtir. Bununla beraber halkla ilişkiler uygulamacılarının sadece iletişim süreçlerini anlamaları yetmez. Aynı zamanda iletişimin yer aldığı sosyal ve örgütsel içeriği de anlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, işlevleri çok geniş bir ölçüde dikkate alır. Bu işlevlerin kimi ilişkiseldir, kimi örgütsel. Kimi de çevresel; yerel, ulusal ve uluslararası konuları ve içerikleri kapsar (L'Etang, 2009: 18).

1. Anaakım Yaklaşımlardan Eleştirel Yaklaşımlara Uzanan Çizgide Halkla İlişkilerin Konumu

Halkla ilişkiler, "örgütle hedef kamuları arasında iletişimden geçerek uyum sağlama işi" olarak kavramsallaştıran anaakım (Özdemir & Aktaş Yamanoğlu, 2009: 20) üzerinden bakıldığında, yapılan tanımlamaların genelde halkla ilişkileri bir "yönetim işlevi" olarak ele aldığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle halkla ilişkilerin, "çağdaş yöneticilik anlayışının temel öğesi" olduğu vurgulanmaktadır (Asna, 2006:

11). Zaten halkla ilişkilerin bir örgütte yönetimin önemli bir birimi olması gerektiği belirtilmişti. Bu çerçevede vurgulanan belli başlı unsurlar ise örgüt-kamu ilişkileri, iletişim stratejileri ve kamuoyudur. Bu tanım ve yaklaşımlarda örgütün kamuları arasındaki ilişkinin gelişmesi ve büyümesi, etkileşimli ve etkili bir iletişim yönetimine bağlıdır. Araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olarak dört aşamadan geçen iletişim süreci ve bu süreçte geliştirilen iletişim stratejileri, örgütün iletilerinin kamuları tarafından kabul görmesini, bir başka deyişle kamuoyunun oluşturulmasını hedefler.

L'Etang günümüz halkla ilişkileri şöyle özetler (2009: 21-22); Halkla ilişkiler stratejileri ister reaktif, ister proaktif olsun sonuç odaklıdır. Yeni gelişmelere yanıt vermekle beraber konuları da kamu gündemine taşır. Dinamik ve esnektir; dolayısıyla sorun çözücüdür. Kurumsal ilişkilerin ve birbiriyle kesişen ağların karmaşık yapısına daha geniş pencereden bakabilmek için sorunların arka planına müdahale etmeyi tercih eder. Karmaşık sanayi sonrası toplumlarla bütünleşiktir. Dolayısıyla siyaset, bilim, sağlık, sanat, spor, eğlence, boş zaman, eğitim, ticaret gibi çok çeşitli içeriklerde yer alır. Bu kapsamda retorik ve ikna, diplomasi, iletişimsel eylemler, kamu hizmetleri, uzlaşım ve anlaşma, teşvik etme, algıları yorumlama, çevreden bilgi toplama, tartışma gibi farklı bağlamlara başvurur. Yazarın bu bağlamlarda etik olarak sorguladığı ise uzlaşımın gerçekten de istenen bir toplumsal hedef olup olmadığıdır. Zira Morris ve Goldsworthy'nin de belirttikleri üzere (2008: 3), dışarıdan pek çok gözlemciye göre halkla ilişkilerin amacı hâlâ yalnızca insanları ikna etmektir. İnsanlar, ürün ve hizmet satın almaları için, bir topluluğa katılmaları, katkıda bulunmaları veya desteklemeleri için veya siyasi bir partiye oy vermeleri için

halkla ilişkiler yoluyla ikna edilmeye çalışılır. Hedefi ne olursa olsun, halkla ilişkilerin görevi *amaçlı* bir ikna etme olarak algılanır.

Bu çerçevede Ronnenberger ve Rühl'e göre (Aktaran Okay ve Okay, 2007: 95-97) halkla ilişkilerin işlevinin tüm toplumla olan ilişkilerin belirlenmesi olduğu anlaşılmaktadır. Yazarlar, bir halkla ilişkiler kuramının daha çok topluma has bir işlevi konu etmesi gerektiğini dile getirmektedir. Nitekim Grunig ve White (2005: 64-67) da halkla ilişkilerle ilgili ön varsayımların halkla ilişkilerin toplumdaki rolüyle başladığını ve özellikle Avrupalı akademisyenlerin bu toplumsal rolün ne olduğunu anlamaya yoğunlaştığını dile getirirler. Bu toplumsal rol farklı kategorilerde tanımlanmaktadır (Grunig ve White 2005; L'Etang, 2009; Grunig, 2005a):

1. *Pragmatik Toplumsal Rol:* Bu yaklaşımda, halkla ilişkilerin, müşterilerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırarak onlara değer sağlayan bir uygulama olduğu düşünülür. Halkla ilişkiler uygulamaları pazarlama odaklı olup etik standartları dikkate almamaktadır. Bir başka deyişle pragmatik halkla ilişkiler uygulamalarının genel özelliği, müşterilere hizmet sunumundaki temel amacın para kazanmak olmasıdır.

2. *Muhafazakâr Toplumsal Rol:* Bu yaklaşımda ise halkla ilişkiler, ekonomik açıdan güçlü olanların haklarını savunur, muhafaza eder. Bu modele göre halkla ilişkiler uygulayıcıları, eşitsizlikler üzerine kurulu bir toplumsal sistemi savunan uzmanlardır. Uygulayıcıların, müşterilerinin çıkarları konusunda savunmacı

ve korumacı bir tutuma yöneldiği görüştür. Kaldı ki, bu görüşteki uygulayıcıların topluma bakışının da muhafazakar olduğu düşünülür; çünkü bu uygulayıcılar, statükonun ve idealize edilmiş sistemin korunması gerektiğine inanırlar.

3. *Radikal Toplumsal Rol:* Bu yaklaşıma göre halkla ilişkiler, toplumsal ilerlemenin, reformun ve değişimin yolunu açmaktadır. Bir başka deyişle halkla ilişkiler, bilgi akışını sağlayarak, kamular arasında bağlar kurarak ve toplumsal sorunların çözümü için gerekli kaynakları bir araya getirerek değişime katkıda bulunur. Bu görüşe göre bilgi ve enformasyon önemlidir; çünkü hem kişilere güç ve nüfuz kazandırır hem de değişimi ortaya çıkarmakta kullanılır.

Bu çerçevede "İlişkileri anlamak, örgütsel ve kamusal değişimlere yardımcı olmak üzere daha geniş bir pencereden bakabilmek için hangi süreçler halkla ilişkiler uygulayıcıları için önemlidir?" sorusunun radikal toplumsal rol yaklaşımındaki halkla ilişkiler uygulamaları için bir yol gösterici olduğu düşünülebilir. Sonuçta halkla ilişiler araştırmalarında da bilgi ve enformasyonun toplanmasında, bunların uygun biçimde akışının sağlanmasında ve değişimin gerçekleştirilmesinde bazı süreçlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu süreçler kabaca şöyle sıralanabilir:

- Araştırma ve analizlerin yapılması,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Hedef kitlelerin ve paydaşların belirlenmesi,
- Mesajların oluşturulması,
- Bu mesajların istenen şekilde iletilebilmesi için iletişim stratejileri ve taktiklerin geliştirilmesi,

- Geribildirimleri toplayarak değerlendirmelerin yapılması.

Bu doğrusal süreçlere getirilen eleştiriler, örgüt ve paydaşlar-kamular arasında gerçek bir diyaloğun kurulmadığı yönündedir. Bu tür yönetsel yaklaşımlarda örgütün stratejik amaç ve hedefleri önceliklidir. Dolayısıyla örgütler gündemi oluştururken göndermelerine paydaşları tam olarak dahil etmezler.

Muhafazakâr ve radikal ön varsayımlar, örgütsel iletişimin toplum üzerinde güçlü etkiler doğurabileceğini varsayar. Halkla ilişkiler de birbirine karşıt gruplar arasındaki mücadelede kullanılan bir araç olarak görülür. Bu açıdan, bu görüşler mükemmel halkla ilişkiler anlayışından uzaktır ve asimetriktir. Asimetrik iletişim sistemleri, genelde otoriter kültürlere ve yönetim sistemlerine sahip, büyük oranda merkezileştirilmiş örgütlerde görülmektedir. Oysa simetrik ilişkilerde örgütler, katılımcı yönetim sistemlerine sahiptir ve merkezsizdir. Bu şekilde simetrik varsayımlar üzerine kurulu görüş ise idealist görüştür.

4. *İdealist Toplumsal Rol:* Bu görüşteki halkla ilişkiler yaklaşımı, kamunun çıkarlarına hizmet eder, örgütler ve kamuları arasında karşılıklı anlayış geliştirir. Bu yaklaşımlarda diyalog ve uzlaşma iki kilit kavramdır. Diyalog ve uzlaşmayla toplumdaki gruplar arasındaki çatışmaların barışçı yollarla çözülebileceği, fikir çeşitliliğinin ve bu fikirlerin birbiriyle uzlaştırılmasının toplumu ileri götüreceği savunulur. Halkla ilişkiler uygulamalarını mükemmele götürecek olan da bu ilkelerden yola çıkan idealist yaklaşımlardır.

5. *Eleştirel Toplumsal Rol:* Bu modeli daha ziyade eleştirel akademisyenlerin benimsediği söylenebilir. Örgütleri ve toplumu yapısal sistemler olarak gören eleştirel akademisyenlere göre bu sistemler, yapıbozuma uğratılarak yeniden yapılandırılabilir. Bu görüşte, halkla ilişkiler uygulamalarının etik zayıflıkları, bunların olumsuz toplumsal sonuçları veya etkisizliği araştırılır. Grunig ve White (2005), bazı eleştirel akademisyenlerin halkla ilişkileri siyasi bir bakış açısından değerlendirdiklerini belirtmişlerdir:

"Bir muhafazakâr olan Olasky (1987, 1989), halkla ilişkilerin şirketler tarafından hükümete yakın olmak ve böylece rekabeti sınırlandırmak için kullanıldığını söylemiştir. Bir Marksist olan Gandy (1982), halkla ilişkilerin toplumdaki egemen güç yapısını korumaya yardım ettiğini ileri sürmüştür. Rakow (1989) gibi başka eleştirel akademisyenler de ABD kültürü ve siyasi yapısında radikal bir dönüşüm yaşanmadıkça çift yönlü asimetrik halkla ilişkiler modelinin bu ülkede işe yaramayacağını söylemiştir" (s. 67).

Bu yaklaşımların yanında *anlaşma yönelimli yaklaşımlar* da ayrı bir kategoride ele alınmaktadır. Pearson, Burkart ve Probst tarafından geliştirilen modellerde halkla ilişkiler, toplumsal ilişkilerin anlaşma yoluyla iyileştirilmesi aracı olarak görüldüğü için anlaşma yönelimli yaklaşımlar da toplumsal kuramsal bakış açısına dahil edilmektedir (Okay ve Okay, 2007: 102). Bu yaklaşımlar temelde

Habermas'ın iletişimsel eylem kuramında geliştirdiği anlaşma kavramına dayanmaktadır.[10]

Habermasçı iletişim kuramını halkla ilişkilere uyarlayan çeşitli çalışmalar vardır. Bu çalışmalarda genellikle diyaloğun ideal koşulları halkla ilişkiler sürecine aktarılarak bu çerçevede etik halkla ilişkiler formülleştirilmeye çalışılmıştır (Burkart, 2007: 250).

Ahlaki nesnelliği ve Habermas'ın söylem etiğini ele alarak halkla ilişkiler etiği üzerinde çalışan Leeper, mesleki anlamda uzmanlaşmanın ancak etik sorumluluk bilinciyle beraber büyüyebileceğini belirtir. Leeper'a göre, inandırıcılıkta önemli olduğu düşünülen etik anlayışlar arasındaki çelişkiler, etiğin mesleki bir beceri olarak görülmeye başlamasının nedenlerinden bazılarıdır. Leeper'a göre Jürgen Habermas'ın *Söylem Etiği* çözümlemesi yararlı bir araç olarak görülmektedir; çünkü Habermas'ın yaklaşımı da diyalogsal ve iki yönlü simetriye açıktır (Leeper, 1996: 133-134).

[10] Habermas'ın çalışmalarındaki temel düşünce, anlamanın evrensel koşullarını yeniden inşa etme üzerinedir. Bu kapsamda asıl mesele de göstergebilim (semiyotik) ve onun bilinir boyutları olan sözdizimi (sentaktik), anlambilgisi (semantik) ve edimbilgisi (pragmatik)'dir. Sözdizimi, birbirine bağlanmış işaretlerin dilbilgisel (gramatik) kuralarına ilişkindir. Anlambilgisinde ise bir dilde ifade edilen anlamların farklı yönlerine bakılır. Edimbilgisi boyutunda da işaretlerin yorumcularla olan ilişkisine odaklanılır. Kaldı ki Habermas, evrensel boyuttaki edimbilimin "anlama olanağının evrensel koşullarını belirlemek ve yeniden kurmakla görevli" oluğunu söylemektedir (Aktaran Mutlu, 1998: 106). Bu aşamada, bir dili konuşmanın insani bir eylem biçimi olduğunu var sayan *söz edimi kuramı* başlar. Dilimizi kullanırken iddialarda bulunmak, emirler vermek, sorular sormak, sözler vermek gibi eylemlerde bulunduğumuzda söz edimi yaratmış oluruz (Burkart, 2007: 249). Bir başka deyişle söz edimi, bir etkileşimin parçası olarak bir sözceyle hayata geçirilen eylem, bir toplumsal edimdir (Mutlu, 1998: 317). Söz ediminden yola çıkarak Habermas, *İletişimsel Eylem Kuramı*'nı geliştirir.

Pearson da geleneksel etik felsefesi kuramları ve ahlaki gelişimlerle ilgili psikolojik kuramlardan da faydalanarak Habermas'ın kuramları üzerine kurulmuş etik halkla ilişkiler kuramını geliştirmiştir. Habermas'ın etik kuramı ideal bir iletişim biçiminin tasavvuru olup tabanında diyalog ve anlaşma yatmaktadır. Pearson'a göre, bireyler veya örgütler diyaloğu ve anlaşmayı –yani karşılıklılık ve simetriyi- ne kadar sağlarsa etik açıdan da kendini o kadar geliştirmiş demektir. Pearson'ın etik halkla ilişkiler kuramına göre, örgütün tüm kamularla iletişim kurması, ilişkilerini geliştirerek sürdürmesi, bu çerçevede örgütün diyaloğa dayalı yapısını sürekli güçlendirmesi ahlaki bir zorunluluktur (Aktaran Grunig ve White, 2005: 74).

Burkart ise etik ve ahlaki ilkelere odaklanmaktan çok Habermas'ın anlama kavramından yola çıkarak halkla ilişkiler iletişiminin çözümlemesi için öneriler sunmaktadır. Yazar, bu önerilerin özellikle bilgi sunan halkla ilişkiler uzmanları ile bu bilgiyi alan hedef grupların ilişkisini aydınlatmak için kullanılabileceğini dile getirir. Geliştirdiği önerilerden yola çıkarak oluşturduğu yaklaşım ise "Oydaşma Yönelimli Halkla İlişkiler" [*Consensus-Oriented Public Relations*]'dir. Burkart, bu yaklaşımı geliştirirken Habermas'ın İletişimsel Eylem Kuramı'ndaki anlama bakış açısını temel almıştır. Bu kurama göre iletişim her zaman çok boyutlu bir süreç olarak meydana gelmektedir. Bu süreçteki tüm katılımcılar da anlamayı başarıyla gerçekleştirmek için bazı yarı-evrensel isteklerin veya iddiaların geçerliliğini kabul etmek durumundadır (Burkart, 2007 ve Burkart 2009).

Habermas'a göre (2001:128), görüş birliğine ulaşmaya çalışanlar, doğruluk, uygunluk ve içtenlik/güvenilirlik ölçülerine; bir başka deyişle konuşma eylemi ve

konuşmacının söylediğiyle ilişkiler kurduğu üç dünya arasında uyum ve uyumsuzluk ölçütüne başvurur. Bu ilişki her defasında sözceler ve ilişki kurulan üç dünya; yani nesnel dünya, toplumsal dünya ve öznel dünya arasında gerçekleşir.[11] Her anlama süreci, kültürel olarak kökleşmiş bir önanlama zemininde gerçekleşir.

Halkla ilişkiler, çağdaş anlamda doğuşundan günümüze kadar gerek mesleki gerekse etik meşruiyet açısından bir arayış içindedir. Akademik çalışmalarda bu arayış, giderek büyüyen bir siyasi arenada iki yönlü simetrik iletişimi savunurken, kimi halkla ilişkiler kuramları Habermas'ın *kamusal alan* ve *iletişimsel eylem* kuramları içinde geliştirilmektedir. Benson (2008) her iki durumu da sorunlu görmektedir; çünkü güç ilişkileri bu şekilde tıkanmakta ve anlaşılması güç hale getirilmektedir.

Habermas, tarihsel olarak 1800'lerin ortasından başlayarak basının metalaştığını ve rahatlıkla manipüle edilebileceğini belirtir. Dolayısıyla kamusal alan da akılsal ve eleştirel bir tartışma alanından bir reklam platformuna dönüşmüştür. Kamusal hayatın genişlemesiyle her ne kadar siyasi haklar daha geniş gruplara yayılmış olsa da ticarete dökülmüş bir kamusal alandaki politik tartışmalar bağımsız

[11] *Nesnel dünya*, haklarında doğru önermelerde bulunmanın olanaklı olduğu tüm kendiliklerin toplamı olarak; *toplumsal dünya*, meşru olarak düzenlenmiş tüm kişilerarası ilişkilerin toplamı olarak; *öznel dünya* konuşmacının ayrıcalıklı olarak ulaşabildiği yaşantıların toplamı olarak düşünülmektedir (Habermas, 2001: 128). Aktörler bu üç tür dünya ilişkileri üzerine düşünme yetisine sahip olmakla beraber kendi söz edimlerinde de bu ilişkilere denk düşen geçerlilik iddialarında bulunma ve başkalarının söz edimlerindeki iddiaları eleştirel olarak değerlendirme yetisine de sahiptir (Mutlu, 1998: 180).

ve eleştirel özelliğini kaybetmiş, daha sansasyonel ve değersiz hale gelmiştir.[12] Bu çerçevede Habermas'ın, kamusal alanın parçalanmasında halkla ilişkilerin rolü üzerine de söyleyecek birkaç sözü olmuştur. Reklamın kendi siyasal karakterinin bilincine ancak halkla ilişkiler pratiğiyle ulaştığını belirten Habermas, iki dünya savaşı arasında bazı büyük işletmelerin stratejilerini halkla ilişkiler bakış açısına uyarlayarak kamu üzerinde etki yaratmaya başladıklarını ve kamunun tahlili açısından anahtar bir görüngü haline geldiğini söyler. Halkla ilişkiler yöneticilerinin, ya gerekli malzemeyi doğrudan var olan iletişim kanallarına akıttıklarını ya da kamuoyunda iletişim aygıtlarını öngörülebilir şekilde harekete geçiren kamusal olaylar yarattıklarını açıklayan Habermas, bu şekilde bir "rıza mühendisliği"nin [*engineering of consent*] geliştiğinden bahseder (Habermas, 2005: 324-327).

Ancak Benson (2008: 5-7) Habermas'ın, iletişimsel eylem için halkla ilişkilerin bir araç olabileceği önerisini hiçbir yerde dile getirmediğini söylemektedir. Yazara göre halkla ilişkiler uygulamalarında benimsenen iletişimsel eylemin kuşku uyandıran bazı noktaları vardır. Yazar, iletişimsel eylem modeline karşılık Fransız sosyolog Bourdieu ve diğer benzer kuramcıların geliştirdiği "Alan Kuramı"na da değinir. Alan Kuramı kamusal alanın daha rafine, ampirik bir modeli olarak tanımlanmaktadır. Yazar ayrıca Habermas'ın normatif varsayımlarından ayrılıp Bourdieu'den yola çıkarak halkla ilişkilerin neyi amaç edinebileceği veya edinmesi gerektiği üzerine bazı farklı düşünceler üretmeyi önermektedir. Benson,

[12] Habermas'a göre (2005: 31), genişleyen, profesyonelleşen, yeni okur tabakalarına hitap eden üretiminin örgütlenme, dağıtım ve tüketim yapılarıyla beraber ve içerik itibarıyla da değişim geçiren gazete ve basınla beraber kamusallığın altyapısı da değişime uğramış, bu altyapı, elektronik kitle iletişim araçlarının yükselişiyle, reklamın kazandığı yeni ehemmiyetle, eğlenceyle bilgilenmenin gittikçe birbirinin içine akmasıyla ve yerel kamusallıkların çöküşüyle de bir kez daha değişmiştir.

Bourdieu'nün geliştirdiği Alan Kuramının halkla ilişkilere köklü biçimde farklı bir bakış açısı sunabileceğini ileri sürmektedir.

Ihlen (2007) ise Bourdieu'nün alan kavramından yola çıkarak, örgütlerin kendilerini toplumsal düzende konumlandırmak için rekabet içinde bulundukları bir veya birden fazla alanda bulunabileceklerini, aktörlerin de sorunlarının tartışılması, tanımlanması ve çözümlenmesi isteğinde bulunduklarını dile getirmektedir. Örgütler, içinde bulundukları alanlardaki mücadelede Bourdieu'nün geliştirdiği farklı sermayelerden yararlanmaktadır. Bu kapsamda Ihlen, halkla ilişkiler uygulamalarının daha iyi bir sonuca gitmesi için bu sermaye türlerinin daha iyi anlaşılması ve daha çok araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ihlen'e göre (2009: 236), Bourdieu'nün geliştirdiği bu sermayeler halkla ilişkiler alanına daha gerçekçi bir yaklaşım biçiminin getirilmesine yardımcı olacaktır.

Bourdieu yarı özerk toplumsal sistemlerde toplumun farklılaşmasına vurgu yapmaktadır.[13] Burada Bourdieu alan ve sistem arasındaki farkın mücadeleler ve tarihsellik olduğunu söylerken alanın, dönüştürme ve değiştirme amacı içindeki mücadelelerin ve kuvvet ilişkilerinin yeri olduğunu anlatır. Bourdieu ve Wacquant'a göre (2003: 89) alan, güç ilişkilerinin ve bu ilişkileri değiştirmeyi hedefleyen mücadelelerin yeridir. Dolayısıyla, sürekli değişim yeridir. Alan içerisinde gözlemlenebilecek tutarlılık ise yapıya içkin bir tür özgelişimin değil, aslında

[13] "Örneğin sanat alanı, din alanı ya da iktisadi alan, farklı mantıklara tabidir: İktisadi alan, tarihsel olarak, 'işin iş olduğu' (*business is business*) ve duygusal akrabalık, arkadaşlık ve sevgi ilişkilerinin ilke olarak dışlandığı evren şeklinde ortaya çıkmıştır; sanat alanıysa tersine, maddi kâr yasasının reddiyle ya da tersine çevrilmesiyle kurulmuştur" (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 81).

çatışmanın ve rekabetin ürünüdür. Bununla beraber Bourdieu alanın habitusla[14] diyalektik bir ilişki içinde olduğunu belirterek alanı, aktörlerin içinde bulundukları sosyal uzam veya konular arasındaki ilişkileri kuran bir ağ olarak niteler (Ihlen, 2007: 270).

Benson, Bourdieu'nün Alan Kuramı ışığında kamusal alan, haber medyası ve doğal olarak halkla ilişkiler üzerine çok farklı bir tarih inşa edilebileceğini savunmaktadır. Benson, Bourdieu'nün Alan Kuramı'yla halkla ilişkilere yeni bir bakış açısı sunmaya çalışırken öncelikle halkla ilişkilerin kamusal alan içinde bir alan olarak kabul edilip edilemeyeceği üzerinde durur. Bu anlamda halkla ilişkilerin alan kavramına ilişkin niteliklere sahip olması, örneğin üniversitelerde halkla ilişkiler eğitiminin verilmesi, aynı zamanda halkla ilişkilere ilişkin meslek topluluklarının bulunması ve *PR Week* gibi geniş çapta okunan dergilerin varlığı dikkate değer gelişmelerdir. Kaldı ki halkla ilişkilerin, esas olarak ekonomik ve politik alanlarda, daha az ölçekte de akademik ve sivil toplum örgütleri alanlarında kurduğu ilişkilerle

[14] Bourdieu'nün temel felsefesi Batı yaklaşımlarından çıkan birey-toplum ve nesnelcilik-öznelcilik ikiliklerini aşmak, bunlar arasındaki çelişkiye çözüm getirmek üzerinedir. *Habitus* kavramını da bu hedefleri gerçekleştirmek üzere geliştirmiştir. Bourdieu bu kavramı, "failleri *içeriden* yöneten yapılaştırıcı bir mekanizma olarak tanımlar." Habitus, pratikleri biçimlendirir, nesnel yapıları yeniden üretir. Bir başka deyişle pratikler, failler/aktörler tarafından içselleştirilerek etkinleştirilir. Dolayısıyla habitus, belirli zeminlerde ve koşullarda oluşan toplumsal deneyimlerimizin bir sonucu olup aynı zamanda sınıf, dil, ırk, toplumsal cinsiyet gibi zihnimizde oluşturduğumuz ve taşıdığımız eğilimleri de anlatır. Toplumsal deneyimlerimiz dünyaya bakış açımızı, bilgi ve kaynaklara yaklaşımımızı derinden etkiler, bilgi ve kaynakların etkinliklere aktarıldığı bir kanal, araç ve ortam sağlar (Tatlıcan ve Çeğin, 2007: 305, 315). Bir başka deyişle habitus; bireysel, kişisel ve öznel olanın bile toplumsal ve kolektif olduğunu ortaya koyan, dünyayı belli bir dünya olarak var eden şeydir. Bourdieu habitusu tanımlarken balık benzetmesi yapar; "habitus, ürünü olduğu bir toplumsal dünyayla ilişkiye girdiğinde sudaki balık gibidir: suyun ağırlığını hissetmez ve etrafındaki dünyayı çok doğal sayar" (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 116, 118). Özetle habitus, aktörler için stratejiler üreten, aktörlerin sosyal dünyayla ilişki kurduğu yapılandırıcı bir mekanizmadır. Yapılması ve yapılmaması gerekenlerin sınırlarını çizer, toplumu üretir, bunun yanı sıra toplum tarafından üretilir. Değişimlere açık ve dayanıklı olmakla birlikte ebedi değildir; çünkü aslında deneyimlerin öznesidir. Bu yüzden de yapılarını sağlamlaştıracak ya da yeniden biçimlendirecek şekilde bu deneyimlerden etkilenir (Ihlen, 2007: 270).

ayakta kalabilen bir meslek olması dolayısıyla kendine özgü bir alan olduğu söylenebilir (Benson, 2008: 11, 12).

Sonuç olarak Benson, halkla ilişkiler uygulamalarında odağın, konuşmayı sınırlamak yerine teşvik etmek üzerinde olması gerektiğine inanmaktadır. Bu yolla halkla ilişkiler alanında, mesleki birliklerinden akademik birimlere ve uygulamacılara kadar tüm aktörlerin bir araya gelebileceğini, medya şirketleriyle beraber halkla ilişkiler firmalarının daha şeffaf bilgi sağlayabileceğini ve taraflılığın daha açık şekilde yapılabileceğini vurgulamaktadır. Aslında halk da belirli bir toplumsal çıkara hizmet eden bilgiyi zaten kabul etmeye hazır olup bu çıkarın tam olarak ne olduğunun açıkça ifade edilmesini istemektedir (Benson, 2008: 18-21).

2. Halkla İlişkiler Literatürüne İlişkin Diğer İncelemeler

Halkla ilişkiler literatürünü inceleyen Pasadeos ve diğerleri (1999) halkla ilişkiler araştırmalarını bir kaç sınıfa ayırmıştır. Halkla ilişkiler çalışmalarında en fazla yer alan sınıf ise halkla ilişkilerin rollerine ilişkindir. Bu kategoride halkla ilişkiler uygulamacılarının görevleri ve bu görevleri müşterilerin (kitlenin) nasıl algıladığı (Broom & Smith, 1979), yönetim rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulamacılarının konumu (Lauzen, 1992 ve Johnson & Acharya, 1982) ve daha güncel birkaç çalışmada da halkla ilişkiler uygulamacılarının cinsiyet farklılıkları açısından rolleri (Broom, 1982; Broom & Dozier, 1986; Lauzen, 1992) üzerine araştırmalar yapılmıştır. Broom'a göre, halkla ilişkiler uygulamacılarının belli başlı rolleri iletişim teknisyenliği, uzman bir yol gösterici, iletişimi kolaylaştırıcı ve sorun çözücü olarak tanımlanmaktayken, Dozier bu rolleri halkla ilişkiler yöneticisinde bir

bütün olarak görmekte, uygulamacının yöneticilik rolünün genişlemesiyle çevresel gözlemlerin ve izlediği konuların da genişlediğini belirtmektedir (Aktaran Pasadeos vd., 1999: 40-41).

Diğer bir sınıflandırma, yönetim ve kurumsal halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda kurumsal ortamlarda halkla ilişkilerin gelişimi (Olasky, 1987), kurumsal iletişimde halkla ilişkilerin tanımı (Long & Hazelton, 1987), örgüt yönetiminde halkla ilişkilerin etkisi (Crable & Vibbert, 1986), müşterilerin halkla ilişkiler şirketlerinden beklentileri (Broom & Smith, 1979), halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi (Grunig, 1992) incelenmiştir (Aktaran Pasadeos vd., 1999: 41-42). Halkla ilişkiler modelleri ise bir diğer önemli sınıftır ki burada en bilindik ve en sık yararlanılan çalışma J.E. Grunig'in dörtlü modelidir (basın sözcülüğü, kamunun bilgilendirilmesi, iki yönlü asimetrik/bilimsel ikna ve iki yönlü simetrik iletişim/karşılıklı anlayış). Yine ağırlıklı olarak Grunig'lerin çalışmalarının yer aldığı kuram geliştirme sınıflandırmasının yanında, enformasyon desteği [*intormation subsidies*] ve gündem yaratma da bir diğer sınıflandırmadır. Burada "enformasyon desteği" ile kastedilen, gündem yaratma sürecinde medyatik olmayan aktörlerin rolüdür (Gandy, 1982). Turk ise (1986) farklı kamu kuruluşlarını ve medya gündemindeki etkilerini araştırmış, bu kuruluşlardan gelen bilginin medya içeriğini etkilediğini bulgulamıştır (Aktaran Pasadeos vd., 1999: 43).

Geleneksel yaklaşımlarda bir yönetim işlevi olarak tanımlanan halkla ilişkilerin, "çatışmanın olmadığı, var olan sistemin kamuların da rızası alınarak kendini sürdürmesi ve örgüt-kamu özelinin dışında aslında tüm toplumun ve makro

sistemin de kendini üretmesi için" var olduğu dile getirilmektedir. Gerek uygulamaya yönelik gerekse akademik açıdan yapılan tanımlamalarda halkla ilişkilerin yönetim işlevine yapılan vurgu, Ledingham ve Bruning'e göre, bu alanda önemli bir paradigma değişiminin yaşandığının; "iletişim eylemleri üretiminden örgüt yönetimi halkla ilişkilere doğru bir kayma" olduğunun göstergesidir (Aktaran Yıldırım Becerikli, 2008: 13-14).

Halkla ilişkilerdeki bu paradigma değişimini evrelere ayıran Pasadeos ve diğerleri (1999: 48), 1970'lerin ortalarına kadar olan birinci evrede hem sosyal bilimlerden hem de idari bilimlerden yararlanan kitle iletişim akademisyenlerinin ve uygulamacı entelektüellerin, uygulama standartlarını oluşturan yazılar ürettiğini ve önemli araştırma soruları için bu yazıların temel çalışmalar olduğunu dile getirmişlerdir. 1970'lerin ortasından 1990'ların ortalarına kadar olan ikinci evrede ise araştırmacılar, halkla ilişkiler uygulamacılarının konumları, kurum içindeki pozisyonları, kamuların gözünde nasıl algılandıkları ve halkla ilişkilerin işlevleri ile ilgili temel sorulara yanıt aramışlardır. "Biz kimiz?", "Bir kuruluştaki rolümüz nedir?", "Ötekiler bizi nasıl algılıyor?" gibi sorular bu evredeki araştırmaların temel soruları olmakla beraber "İletilerimizin hatırda kalabilmesi için ne yapmalı?", "Hedef kitle ne istiyor?", "Tutumları nasıl değiştirebiliriz?" gibi sorular da ikincildir. Buradan anlaşılan, bu evredeki araştırmaların büyük ölçüde bir içebakış ile ilgilendiğidir. Üçüncü evrede, yeni nesil akademisyenler halkla ilişkiler literatüründeki konu çeşitliliğini genişletmiş görünmektedirler. Her ne kadar halkla ilişkilerde içebakış, alana önemli katkılar sağlamışsa da genç akademisyenlerin, var

olan kalıpları kırarak daha hedef kitle odaklı araştırmalar yapmaları beklenmektedir. Bir başka deyişle "dışarıdaki kamular" yeni bir inceleme alanı olarak görülmelidir.

C. HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMLARINDA DÖNÜŞÜM: MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER ARAYIŞI

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanan eleştirel halkla ilişkiler çalışmaları, bu alanı bir "rıza üretim aracı", "ideolojik bir aygıt", veya "bilinç yönetimi sürecinin aracı" olarak tanımlar (Özdemir & Aktaş Yamanoğlu, 2009: 20). Geleneksel çerçevede kitle iletişim araçları yoluyla halkı ikna etmek amaçlı (kamuoyu oluşturma) ilişkiler geliştiren bir yönetim işlevi olarak tanımlanan halkla ilişkiler, eleştirel açıdan ele alındığında da ideolojik çıkarlarını kamunun rızasıyla geliştirmek ve devam ettirmek isteyen grupların iletişim stratejilerini kuran bir alan olarak tanımlanır.

Halkla ilişkilerin bu ideolojik işlevi çerçevesinden bakan Burton'a göre, medyanın verili bir kültürdeki egemen bakış açısını kitlelere sunduğu nasıl tanımlanıyorsa (kanun, sevgi, cesaret, vb. öğelerin iyi bir şey olduğu bu yolla verilir), halkla ilişkiler de benzer bir yaklaşımla, kendi meşruiyetini sağlamak için "iyi niyetlilik", "karşılıklı anlayış" gibi olumlu ölçütlerle tanımlanmaktadır. Toplumsal bir yaklaşımla incelendiğinde ise halkla ilişkiler tanımları, kamu politikaları aracılığıyla kendilerini materyal ve ideolojik olarak geliştirme gücüne sahip, ikna edici kitle iletişimini kullanan bir sınıfa girmektedir (Yıldırım Becerikli, 2008: 10-11). Aslında halkla ilişkilere karşı geliştirilen olumsuz tutumların temel

nedenlerinden biri de halkla ilişkilerin belirli bir yönde halkı etkileme gayesidir. Kimi araştırmacılar bunu "propaganda" olarak tanımlamaktadır. Öyle ki, akademik alanda bile halkla ilişkiler göreceli olarak düşük bir statüye sahiptir; çünkü halkla ilişkiler ya propaganda etkinliğinden gelen bir kalıtımla ilintilendirilmekte ya da işlevselci, klasik yönetim yaklaşımı benimsenmektedir. Akademik bir alan olarak halkla ilişkileri eleştiren araştırmacılar ise bu alanın daha entelektüel kapsamda, daha eleştirel bir yansımayla ele alınması gerektiğini öne sürmektedirler. Alanı geliştirmek ve dolayısıyla konumunu yükseltmek için yeni bakış açılarına ve yeni epistemolojilere açıkça ihtiyaç vardır (Falkheimer & Heide, 2008: 14).

Halkla ilişkilere ilişkin farklı bakış açılarına örneğin olarak, McKie ve Munshi (2007: 2, 22) halkla ilişkilere, eşitlik meselelerini ve hem çevresel hem toplumsal sürekliliği dikkate alan daha geniş bir hareketin parçası olarak yaklaşmaktadırlar. Bu yaklaşımdaki çelişki ise halkla ilişkiler uygulamalarının hem iş dünyasındaki küreselleşmenin yeni akımlarıyla hem de bu küreselleşmeyle çatışan aktivist ve eleştirel seslerle daha yakın temas halinde bulunması gerekliliğinde yatmaktadır. Yazarlara göre eğer halkla ilişkiler modern dünyanın maddi zorluklarına yanıt üretecekse, giderek büyüyen çevre bozukluğuna ilişkin durumlarla da yakından ilgili olmalıdır. Özellikle çevresel göstergelerin artık iyiye işaret etmediği ve küresel ısınmanın tehlikeleri konusunda kamular hemfikirdir. Ne var ki bazı halkla ilişkiler uygulamaları, sorunun çözümlerine destek olmaktan uzak görünmektedir. Öyle ki kimi bilim insanları ve bilimsel merciler, küresel ısınmaya ilişkin verileri inkâr eden aksi hareketlere yönelik halkla ilişkiler etkinliklerini eleştirmektedir.

1. Strateji ve Taktikler Perspektifinden Halkla İlişkilere Yeni Bakışlar

Halkla ilişkilerin anaakım çalışmalar çerçevesinde iletişim eylemleri üretiminden örgüt yönetimi odaklı halkla ilişkilere doğru dönüştüğü daha önce belirtilmişti. Bu anlamda halkla ilişkilerin idari bilimlerden de yararlandığı söylenebilir; zira halkla ilişkilere ilişkin yapılan tanımlamaların da genellikle bu alanın yönetimsel işlevini vurguladığı söylenmişti. İdari bilimlerin tüm kuramsal ve uygulama alanlarında ve dolayısıyla halkla ilişkilerde, iki kavramdan bahsedilir: *strateji* ve *taktik*. *Strateji*, bir örgütün mevcut durumda nerede olduğuna ve rakiplerini nasıl yenebileceğine veya iç ve dış güçlere kendini nasıl uyduracağına odaklanmaktadır. Öte yandan *taktik* ise farklı ve kimi zaman stratejik olan hedeflere ulaşmada alınan somut önlemlerdir. Strateji geliştirirken ilgili alana dair araştırmalar yapılması söz konusudur. Halkla ilişkiler uygulamalarında genellikle alanla ilgili bilgi edinmek için değerlendirme analizleri, medya analizleri, anketler gibi yöntemler kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamacıları da strateji geliştirirken bilinen dört halkla ilişkiler aşamasını (araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme) yerine getirmektedir. Bu aşamaların "basit" görülen halkla ilişkiler taktiklerinden çok daha etkili olması beklenir. Nitekim strateji uygulamacıları proaktif olarak tanımlanırken taktikçiler de reaktif olarak nitelendirilir (Falkheimer & Heide, 2008: 4).[15]

[15] Proaktif ve reaktif halkla ilişkiler özlüce tanımlanacak olursa; proaktif halkla ilişkiler sorunlara çözüm geliştirmekten ziyade fırsat kollayıcıdır. Savunucu değil hücuma yönelik, düzeltici değil destekleyici ve geliştirici özelliklere sahiptir. Reaktif halkla ilişkilerde ise herhangi bir kurum ya da kuruluşun karşı karşıya kaldığı kötü imaj, pazar kaybı gibi olumsuzlukları başarıyla atlatabilmesi için geliştirilen halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Bir başka deyişle kriz durumunda geliştirilen ve uygulanan etkinlikleri kapsamaktadır. Proaktif ve reaktif halkla ilişkiler, bu tezin üçüncü bölümünde daha ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Falkheimer ve Heide (2008), İngiliz araştırmacı Whittington'ın kuramsal olarak ve uygulamadaki iş stratejileri üzerine geliştirmiş olduğu dört yaklaşımı uyarlayarak halkla ilişkilerde beş stratejik yaklaşım geliştirmişlerdir. Bunlar; klasik strateji yaklaşımı, evrimsel strateji yaklaşımı, süreçsel yaklaşım, sistemler yaklaşımı ve eleştirel yaklaşımdır.

Genellikle askeri yapılarda ve büyük üretim sanayilerinde görülen eski ve geleneksel *klasik strateji*, halkla ilişkiler açısından da özellikle ders kitaplarında anlatılan bir strateji yaklaşımıdır. Uygulamacıların, bilinen adımları takip ettiği düşünülür: iletişim sorununu tanımlama ve çözümleme, çözüm yollarının incelenmesi ve uygun seçimin yapılması, farklı taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanması, sonunda da nicel anketlerle değerlendirmelerin yapılması.[16]

Whittington'ın ikinci olarak geliştirdiği *evrimsel strateji yaklaşımı* için öngörü araştırmalarına ve kurumsal ortamı/çevreyi denetlemeye çok gerek yoktur. Bu bakış açısına göre kurumlar yeni ürün ve hizmetlerini süratle dağıtmalı, işe yaramadığı takdirde de onları aynı hızda geri çekebilmelidir. Popüler medya endüstrisi buna en bilindik örnektir. Halkla ilişkiler penceresinden bu yaklaşıma bakıldığında ise hedef; yeni çözümlerin, yeni ürünlerin ve yeni hizmetlerin tanıtımını azami ölçüde sağlamaktır. Bu durum, pazarlama iletişiminde halkla ilişkilerin bir alt disiplin olarak kullanıldığı anlamına gelmektedir.

[16] Yazarlar bu makalelerinde ampirik bir araştırma yöntemi kullanmasalar da önceki araştırmalarına ve gözlemlerine dayanarak söz konusu klasik yaklaşımın özellikle büyük şirketlerde ve devlet bürokrasilerinde güçlü bir dayanak olabileceği, ayrıca halkla ilişkilerin idari merkezlerde yer aldığı kurumlarda bu yaklaşımın daha belirgin olabileceği hipotezinde bulunmuşlardır (Falkheimer & Heide, 2008: 14).

Süreçsel yaklaşım üçüncü stratejidir: kurumların, paydaşların ve kamuların rasyonelliğini sorgular. Strateji olarak bu yaklaşım, liderlik anlayışını veya hedeflenen planları inkâr etmemekle beraber stratejiyi farklı açıdan gerekçelendirmektedir. Gerçeklik kaotik içeriklere bağlı olarak yorumlanmalıdır; çünkü bunu basit bir neden-sonuç çerçevesinde anlatmak imkansızdır. Kurumların ve gerçekliğin son derece akışkan ve değişken olması nedeniyle strateji uzmanları geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunamamaktadır. Buna karşılık eğer stratejiler ideal etkileşimle geliştirilir, yönetimden bağımsızlaştırılırsa motivasyonu yüksek, belirli hedefler çevresinde odaklanılmış bir yapı kurulabilir. Bunun için stratejilerin esnek, açık, yerel uygulamalara uyarlanmış, makro düzeyde tutulmuş ve devamlı olarak yeniden inşa edilmiş olması gerekmektedir. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, süreçsel yaklaşım iletişim stratejilerinde geliştirilen tüm çabaları; ayrıca dış ve iç halkla ilişkiler arasındaki sınırları sorgular, buna karşılık bütüncül bir yaklaşım önerir.

Sistemler kuramından yola çıkarak oluşturulan *sistemler yaklaşımı*nda ise ana hedef, çevresel karmaşıklıklar içinde yaşanan karşılıklı bağımlılıklarla başa çıkmak, toplumsal ve kültürel içeriklere ayak uydurmaktır. Diğer deyişle, kurumsal başarı o kurumun diğer toplumsal sistemlerle nasıl uyum sağladığına bağlıdır. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında ise sistemler yaklaşımı evrensel bir halkla ilişkiler modeli arayışını sorgular. Bu yaklaşımda halkla ilişkiler, karmaşık olan toplumsal ve örgütsel sistemlerin sorunlarında bir çözüm olarak uygulanır.

*Eleştirel yaklaşım*da ise amaç; stratejiyi, bireylerin ve grupların üzerinde baskın olduğu kabul edilen bir iktidar-siyaset söylemi veya bir ideolojik sistem olarak çözümlemektir. Bu yaklaşıma göre strateji, iktidarı dayatmak için söylemsel bir yöntem olarak yorumlanmalıdır. Strateji araştırmalarında eleştirel kurama fazla yer verilmemiştir. Oysa bu tür araştırmalar düşünümselliği [*reflexivity*] ve ahlaki yargıları artırabilir. Halkla ilişkiler araştırmalarında da benzer durum söz konusudur.

Süreçsel strateji yaklaşımı üzerinde duran ve bu yaklaşımın halkla ilişkiler için güçlü bir değer olduğunu savunan Falkheimer ve Heide (2008: 18), sonuç olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının, akışkan ve sürekli değişen dünyayla başa çıkabilmek için anında çözüm yolları bulmaya çalıştıklarını söylemektedirler. Bu durum halkla ilişkileri uygulamadaki paradigma değişiminin de önemli bir göstergesi sayılabilir. Nitekim hızla gelişen bilgi iletişim teknolojilerinin ve yeni iletişim araçlarının halkla ilişkilerin (kuramda ve uygulamada) dönüşümünde etkin bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Halkla ilişkiler strateji ve taktiklerini farklı bir açıdan değerlendiren Bey-Ling Sha ise (2007) ilk önce Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen dört halkla ilişkiler modelini, uygulama stratejileri ve taktikleri kapsamında yeniden yapılandırma önerisi getirmiştir. Sha halkla ilişkiler stratejileri ve taktikleri açısından ele aldığı bu önerisini, J.E. Grunig'in kendi modelini eklemleyerek yeniden kurduğu yeni bir dörtlü model (tek yönlü/çift yönlü, simetrik/asimetrik, kişilerarası/iletişim araçlarıyla olan [*mediated*], etik/etik olmayan) üzerinden geliştirmiştir.

Sha'nın halkla ilişkiler stratejileri açısından geliştirdiği modelde, kurumun sorun çözme odaklı yaklaşımını veya örgütün paydaşlarla ilişkilerini yönetmedeki dünya görüşünü yansıtan dört boyut söz konusudur. *İki yönlü iletişim* bilginin örgütten kamuya ve kamudan örgüte akışıyla ilgilidir. Bu boyutta, halkla ilişkiler etkinliklerine başlamadan önce kamuların fikirlerinin dinlenmesi ve bu kamuların konumlarının anlaşılmaya çalışılması önemlidir. *Simetrik iletişim*de ise örgütün yalnızca kamunun değişimiyle mi ilgilendiği; yoksa kamu gibi kendisinin de mi değişime önem verdiği esastır. Simetrik iletişimde örgütler paydaşlarıyla olan ilişkilerinde karşılıklı uyuma eğilimlidir. *Etik iletişim* boyutunda örgütün halkla ilişkiler çabalarında dürüstlüğe, açıklığa ve diğer etik hususlara göre davranıp davranmadığı önemlidir. Bu anlayışta örgüt, etkinliklerinin kitleyi nasıl etkileyebileceğiyle ilgilidir. Kamu çıkarı bu boyutta bireysel veya kişisel çıkarlardan daha öndedir. Halkla ilişkiler stratejilerinde dördüncü boyut olarak geliştirilen *koruyuculuk* [*conservation*] ise örgütün değişimi reddettiği; bir başka deyişle kendine has gündemlerini koruduğu anlamına gelmektedir. Bu açıdan örgütün asla vazgeçmeyeceği bazı idealleri ve ilkeleri söz konusudur.

Halkla ilişkiler taktikleri açısından ele alınan modelde ise Sha, halkla ilişkiler stratejilerinin icra edilebileceği mevcut yolları yansıtan üç boyut geliştirmiştir. *İletişim araçları* boyutu, bir takım kitle iletişim araçları teknolojileriyle (internet, televizyon yayını, vb.) meydana gelen halkla ilişkiler davranışlarını inceler. Örgüt medyada yer alabilmek için haber duyurularında bulunur; bunun için hem geleneksel kitle iletişim araçlarını hem de bilgi alışverişi için internet gibi yeni iletişim araçlarını kullanır. Halkla ilişkiler taktiklerinin *kişilerarası iletişim* boyutunda ise

uygulanan etkinlikler ya yüz yüzedir ya da telefon gibi birebir kurulan iletişimdir. Buna karşılık, Sha'ya göre, kişisel iletişim teknolojilerinde görülen patlama, halkla ilişkiler taktikleri boyutunda daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Bir başka deyişle anlık ileti gönderme gibi yeni uygulamalar iletişim araçları boyutunda mı; yoksa kişisel iletişim boyutunda mı ele alınmalıdır? Yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulamalarında ve tanımlarında yer açtığı başlıca sorunlardan biri de muhtemelen bu teknolojilerin bazı iletişim yöntem ve uygulamalarının sınırlarını bulanıklaştırmasından kaynaklanmaktadır. Yazarın geliştirdiği halkla ilişkiler taktiklerinde *toplumsal etkinlikler* boyutuna gelince, burada özel bir kişilerarası iletişim türü söz konusudur. Etkinlikler toplumsal bir içerikte yer alırken halkla ilişkilerin hedeflerine ulaşması hâlâ göz ardı edilmemektedir. Örgütler akşam yemekleri düzenleme, parti yapma, hediye verme gibi etkinlikleri yerine getirmekte, kamularının doğum günü, kıdem atlama gibi özel günlerini kutlamayı veya vefat durumunda başsağlığı dileme gibi özel durumları dikkate almaktadır.

Sha'nın öneri olarak getirdiği bu yeni boyutlar, geleneksel dörtlü modelin uygulandığı alışıldık halkla ilişkiler pratiklerine olan bakışı değiştirmektedir. Yeni iletişim teknolojileri ve küreselleşmeyle sarmalanan halkla ilişkiler uygulamalarında halkla ilişkiler etkinliklerini stratejik ve taktiksel boyutlarıyla ele alan bu çalışma, yeni medya ve zaman-mekan ilişkisinin halkla ilişkiler alanını nasıl karmaşıklaştırdığı sorusunu bir kez daha hatırlatmaktadır.

Yeni medyanın ortaya çıkışı halkla ilişkiler uygulamalarına dışarıdan etki eden bir unsur olsa da etik, kültürel ve toplumsal boyutlarda değişen yaklaşımların da

halkla ilişkilerin içsel değişimini tetiklediği görülebilir. Bir başka deyişle halkla ilişkilerde niteliksel ve yöntemsel değişim beraber gerçekleşmekte olup uygulama kanallarındaki değişim yöntemsel olarak da değişimi getirme potansiyeline sahiptir. Ancak, Sha'nın da vurguladığı gibi bu sürecin anlaşılması için daha fazla araştırma gerekmektedir. Acaba yeni halkla ilişkiler modelleri, eski modellere eklemlenmekte midir, yoksa karşılıklı bir yeniden yapılanma mı söz konusudur? Bu konunun araştırmalarla ortaya çıkarılması gerekmektedir.

D. YENİ MEDYA VE HALKLA İLİŞKİLERDE DİYALOG

Kitle iletişim araçlarının belirleyici özelliği "teknik araçlar kullanılarak, zaman ve uzay içinde ve büyük sayılarda tekrarlanabilen mesajları büyük izleyici topluluklarına iletmesidir" (Geray, 2003: 17). Geray'a göre yüz yüze iletişim veya tek bir alıcının olduğu araçların tersine, kitle iletişim izleyicisinin çoğunluğu birbirini hiç görmez veya duymaz. Oysa yeni medya, "kitle izleyicisini bireysel kullanıcı olarak da kapsayabilen, kullanıcıların içeriğe veya uygulamalara farklı zaman dilimlerinde ve etkileşim içinde erişebildikleri sistemler" olarak tanımlanmaktadır (Geray, 2003: 20).

Günümüzde ekonomik etkinliklerin merkezinde yenilik ve yeni ürünler üretme çabalarının bulunduğu bir dönem yaşanmaktadır. Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, internet ile bütünleşen bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin giderek sayısallaşması ve bu sayısallaşma sonucunda görülen "bilgi çağı", "sayısal/dijital çağ", "bilgi

toplumu" olarak adlandırılan sürecin temelini oluşturmaktadır (Akıncı Vural, 2006: 1). Bu anlamda tanımı ve işlevleri açısından tartışmaya açılan yeni medya ve yeni medyanın temel özelliklerinin tüm sektörlerdeki kurum ve işletmelere olan etkisi, çalışma yaşamında da değişime yol açmış, yeni yönetim anlayışları ve iş modelleri ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, "dünya çapında binlerce bilgisayar ağını, bir dizi standart ve protokol kullanarak birbirine bağlayan bir ağ" olarak tanımlanan internet, "iletişim teknolojilerin bilinen niteliklerinin sınırlarını zorlayan ve iletişim pratiğini büyük ölçüde dönüşüme uğratan bir teknolojidir" (Başaran, 2006: 10). Artık neredeyse bütün şirketlerin, siyasi grupların, sivil toplum örgütlerinin ve diğer kuruluşların bir web sayfası bulunmakta, çalışanlar artık her gün internete girmekte ve internet üzerinden iletişimi sağlamaktadır. Bununla beraber "geliştirilen yazılımlarla her geçen gün kullanılabilirliği ve işlevleri genişletilen internetin, aynı zamanda rekabetin kurallarını ve iletişim alanının hem teknolojik temelini hem de endüstriyel yapısını değiştirdiği" söylenmektedir (Başaran, 2006: 10).

Yeni medya daha açık, şeffaf ve etkileşimli bir araç olarak işlemektedir. Kurumlar ve kamuları, birbirinin etkinliklerini ve hareketlerini takip edebilecek daha etkin bir dayanağa sahip olmaya başlamıştır. Halkla ilişkiler de bu iletişim ortamı içinde kritik bir bileşken olarak yerini almıştır. Bu bölümde önce yeni medya, yeni medyanın etkileşim özelliği ve yeni medyada son eğilim olan sosyal paylaşım ağları üzerine tanımlar ve tartışmalar ele alınmış, sonrasında halkla ilişkilerde yeni medyanın rolü ve internetle diyaloğa açık, simetrik halkla ilişkiler modeli arasındaki bağı inceleyen çalışmalara bakılmıştır.

1. Yeni Medyanın Tanımlanması ve Tartışılması

Yeni medyanın geleneksel iletişim araçlarından temel farkı, sayısal (dijital) teknolojiyle çalışıyor olmalarıdır. **S**ayısal ağların karşılıklı bağlanabildiği çoklu ortamları içeren yeni iletişim teknolojileri hem bilgi-işlem, hem de haberleşme, telekomünikasyon, yayıncılık yapılarını bir arada bulundurur. Yeni medya "araç-ortam farklılıklarını da bir potada eriterek ortadan kaldıran" (Törenli, 2005: 88), sayısal ağlarla karşılıklı iletişimi sağlayan sosyal iletişim araçlarıdır.

Yeni medyayla birlikte hız öne çıkmış, hem coğrafi hem demografik anlamda kapsama alanı büyümüş; böylece iletişimde uzak mesafelerin engel taşımadığı, iletilerin kitleler tarafından seçilip, ayıklanıp adreslenebildiği, büyük bir bellek kapasitesinin söz konusu olduğu bir iletişim biçimi ortaya çıkmıştır. Bu iletişim biçiminde görüntü ve ses eşzamanlı olarak iletişim ortamında taşınabilmektedir. Dolayısıyla yeni medya kullanıcılar veya kullanıcı grupları arasındaki bilgi alışverişinde karşılıklı etkileşimi sağlayabilmektedir. Bu çerçevede "yeni medya bağlamındaki teknolojik gelişmeler, medyanın temel ürünü olan haberin 'şimdiki zamana' ve 'değişken mekana' odaklı üretim ve tüketim ilişkilerinin yaratığı zorunlulukları gerçekleştirebilir, zorunlulukların altından kalkılabilir durumlar haline getirmeye yönelik yenilikler olarak da değerlendirilebilir" (Törenli, 2005: 158-159).

Yeni medyadaki "yeni" kavramı yenilik için geçerli oluşum süreçlerinin temel dinamiklerini de taşımaktadır[17] (Törenli, 2005: 162):

"Bir /(teknolojik) yenilik ancak üretime yönelik yatırım için seçildiği ve bilinçli olarak belirli bir toplumsal kullanım yolunda geliştirildiği, yani teknik bir yenilik olmaktan çıkıp elverişli bir teknoloji haline gelmeye başladığı zaman önem kazanır. Bu seçimin altını dolduran yatırım ve gelişme süreçleri, mevcut toplumsal ve ekonomik ilişkiler çerçevesinde gerçekleşir. Çünkü bu süreçler özgül bir toplum düzenine, belirli kullanımlar ve üstünlükler (sağlamak) için tasarlanmışlardır ve bu durum yeni medya için de geçerlidir."

Teknolojinin, üretimden tüketime kadar olan tüm süreçlerde toplumsal ilişkiler tarafından biçimlenen bir mücadele alanı olduğu, toplumsal yaşamın ve toplumsal ilişkilerin içinde şekillendiği, yapılandığı ve/veya inşa edildiği dile getirilmektedir (Yücesan Özdemir, 2008: 10, 11). Bu kapsamda "internet-demokrasi ilişkisini irdeleyen akademik çalışmaların bir kısmı, internet ortamını Atina demokrasisi anlayışının katılımcı modeline benzetmekte ve tüm yurttaşların siyasal sürece tıpkı dönemin agoralarındaki gibi dolaysız olarak katıldıklarını öne sürmektedir" (Tunç'tan aktaran Toprak vd, 2009: 191). Bir başka deyişle hiyerarşik, bir merkezden birçok kişiye uzanan geleneksel medyaya karşılık yeni medyanın gerek altyapısı gerekse kullanılan yazılımlarıyla simetrik, demokratik; yani egemeni

[17] Yeni ve yenilik kavramlarının ilişkilendirildiği, Rogers'ın "yeniliklerin yayılması" modelinde de bir toplumsal sistemdeki bireylerin yeniliğe uyum sağlama yeteneklerine vurgu yapılmaktadır. "Yenilik" ile beraber yayılmanın gelişme sürecinin bir parçası olarak ele alınması, gelişmenin ise içsel etkenlerle açıklanması ve gelişmemiş toplumların mutlaka gelişeceği ve kapitalist toplumlara erişeceği doğrultusundaki çizgisel kavramsallaştırma, yayılma yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (bu yaklaşımla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Başaran, 2010).

olmayan, yurttaşların siyasal karar alma etkinliğine daha geniş yer veren, şeffaf, ağ üzerinden katılımı olanaklı kılan bir iletişim modelini temsil ettiğini ileri süren görüşler dile getirilmektedir (Törenli, 2005: 159). Kellner (2004: 715) bu yaklaşımları şöyle açıklıyor:

"Yeni teknolojinin ve demokrasinin savunucuları, yani iletişim teknolojisinin, anaakım medya ve politikadan dışlanmış grup ve bireylere, olağan politik tartışma spektrumunda yer almayan fikirleri yayma ve genellikle muhalif fikir ve gruplara kapalı tutulan tartışma ve diyaloglara katılma olanağı veren araçlar sunduğunu öne sürüyorlar. Bu görüşe göre, internet ve yeni bilgisayar teknolojileri, kamunun erişimine açık bilgi ve fikirler kümesini zenginleştirerek, böylece daha fazla bilgiyle donanmış bir seçmen kitlesinin üretilmesine yardım ederek ve politik tartışma alanından genellikle dışlanan grup ve bireylerin kamusal alana katılım olanaklarını genişleterek demokrasiye katkıda bulunuyorlar."

Buna karşılık, elektronik demokrasiye karşı geliştirilmiş görüşler de çeşitli argümanlar içermektedir. Yeni medyaya erişimin eşitlikçi olmadığını savunan tartışmaların yanında, yeni iletişim teknolojilerin bilgi ve tartışmanın yaygınlaşmasına katkıda bulunmakla birlikte; aslında bu bilgilerin bombardıman halinde yayılarak kitleler üzerinde kafa karıştırıcı ve boğucu bir etkisi de olduğu da belirtilmektedir.[18] Bir diğer yaklaşımda da internet kanallı bilginin güvenilmezliğiyle

[18] Bilgi bombardımanının, öte yandan kitleler üzerinde medyanın etki gücünü zayıflattığını da söyleyen görüşler vardır. Örneğin Keane'e göre "medyanın yurttaşların zamanını manipüle etme gücü, enformasyon selleri bastıkça zayıflıyor, çünkü yurttaşların enformasyon tüketmek için kullanabilecekleri zaman fiziksel olarak sınırlı. Gittikçe artan oranlarda enformasyon, bırakın yorumlanmayı, alınmıyor bile" (1999:170).

ün saldığı hatırlatılarak internet üzerinden yürütülen tartışmaların doğru bir düşünme sürecine ve kafa emeğiyle oluşturulmuş bir yargılamaya dayanmadığı öne sürülmektedir (Kellner, 2004: 715, 716). Bir başka karşı görüşe göre de çoğu insan parasız sunulan bir hizmetin kamu yararına olduğunu düşünme eğilimindedir. Ancak medyada üretilen içeriğin piyasa güçleri tarafından denetim altına alındığı dikkatlerden kaçmaktadır. Örneğin, bir televizyon dizisi halk tarafından ücretsiz olarak izlenirken aslında izleyiciler televizyon kanalları tarafından reklamcılara satılmaktadır. Bunu "Çaylar Şirketten" modeli olarak tanımlayan Geray, internet ortamlarında da geçerli olduğunu dile getirmektedir (2011: 211):

" (…) bu modelin yeni iletişim teknolojilerinin yarattığı internet gibi ortamlarda geçerli olmayacağı beklentisi vardı. Çünkü teknolojinin kendisi, her içeriğin bir bedelle satılmasını mümkün kılıyordu. Oysa beklenen olmadı. Beklenenin tersine, "Çaylar Şirketten" modeli, internetteki sitelerin büyük bölümünde de temel kural durumuna geldi. İnternetin Google, Facebook, Twitter, LinkedIn gibi her yıl on milyarlarca ABD Doları gelir elde eden siteleri de gelirlerini yeni izleme ve ölçme tekniklerini kullanarak elde ediyorlar."

Karşılıklı etkileşim, kitlesizleştirme ve asenkron (eşzamansız) olabilme yeni medyanın en belirgin özellikleri olarak sıralanmaktadır (Rogers'tan aktaran Törenli, 2005: 159). Çok sayıda kişiyle çok sayıda kişi arasındaki iletişimi olanaklı kılan yeni medya aracılığıyla her birey kendi görüşlerini birçok kişiye iletebilir. Büyük holdinglerin ve devletin denetiminden bağımsızlaşarak tek bir merkezi olmayan, çoğulcu bir iletişim modeli mümkün olur. Bir başka deyişle "dev medya

kuruluşlarının gücü belli bir oranda kırılır, politik iletişim belli merkezlerin tekelinden çıkar ve hem kaynağı, hem içeriği, hem de etkileri açısından çeşitlilik kazanır" (Kellner, 2004: 718). Bu çerçevede yeni medyanın tartışılan en temel karakteristiği etkileşimdir.

a. Etkileşim Üzerine İncelemeler

Literatüre bakıldığında etkileşimi tanımlayan belli başlı kavramların kullanıcı çabası, gönderen ve alıcı rolleri, güncellik, hem aracın hem iletişimcinin özellikleri, denetim, etkinlik takibi, avantajlar ve dezavantajlar, olası tehditlere dikkati çektiği görülmüştür (Downes ve McMillan, 2000: 161). Bu çerçevede literatürün geniş bir bölümünde etkileşim, insan iletişimiyle beraber tanımlanırken, geri kalanı da insan ve bilgisayarlar arasındaki etkileşimden bahsetmektedir. Kitle iletişim araştırmacıları, bilgisayar ortamlı iletişimdeki etkileşimin doğasını 90'lı yılların başında incelemeye başlamıştır. İnternet ve internetin altyapısı, internet sunucuları ağı [*world wide web*] gibi teknolojileri göz önüne alan araştırmacılar etkileşimin yeni medya için kilit bir avantaj olduğu sonucuna varmışlardır (Downes ve McMillan, 2000: 158, 159).

Bilgi gibi etkileşim de monolitik bir kavram değildir. Ancak görece yeni bir alan olmasına karşın Downes ve McMillan (2000), geniş bir kapsama içinde varsayılan bu kavramın öncelikli olarak bireylerin bilgisayar aracılı iletişim bağlamında etkileşimi nasıl algıladıklarına bakılması gerektiğini belirtmektedirler. Yazarların yapmış oldukları literatür incelemesi kapsamında, bazı etkileşim çalışmalarında rol alma ve geribildirimin de ek kavramlar olarak yer aldığı ortaya

çıkmıştır. Örneğin Rice, tam etkileşimli bir medyada gönderen ve alıcının birbiri arasında değişen rollere sahip olması gerektiğine dikkati çekerken Rice ve Williams da gerçek zaman iletişimine odaklanarak medyanın anında ve iki yönlü alışverişin olduğu durumda etkileşimli olabileceğini söylemişlerdir. Bununla beraber tüm araştırmacılar gerçek zamanın önemine katılmamakta, örneğin Rheingold e-posta, haber grupları ve ticari e-posta sistemleri [*listserv*] gibi araçların asenkron özelliklerinin de etkileşimli medyanın anahtar yararlarından bazıları olduğunu dile getirmiştir. Bir kısım araştırmacılar ise bilgisayar aracılı iletişimin gerçek hayatta dezavantaj yaratığını söylemektedir. Örneğin Stolz bilgisayar aracılı iletişimin kamusal alanda yer alan insanlar arasındaki "gerçek dünya" etkileşimine tehdit oluşturduğu yönünde eleştirilerde bulunmuştur (Aktaran Downes ve McMillan, 2000: 158-161). Bunun yanında Kerbart ve Orecchioni kişilerarası diyalogda etkileşimin üstünlük ve eşitlik açısından da bazı olumsuz durumlar taşıyabileceğini dile getirmiştir (ki bu durumun internet üzerindeki konuşmalar için de geçerli olabileceği düşünülebilir):

"Etkileşimin yapısı, söz sırasının düzenlenmesi ve söz almanın işleyişiyle ilgili kuralları içermektedir. Söz hakkının düzenlenme biçimi, konuşmacıya dinleyicinin farklı rolleri ve konuşmanın gidişatını belirlemek açısından üstün bir konum atfedebilmektedir. Daha çok ve daha uzun süre konuşan kişinin konuşma üzerinde kendi hakimiyetini güçlendirme, görüşlerini geçerli kılma şansı daha fazladır. (…) Diyaloğun başlatılması (açılış), daha çok egemen konumdaki öznelere ayrılmıştır. Böylece, konuşmanın temasını tanımlama yetkisi ve sözün gidişini belirleme olanağı, inisiyatifi ele alan belli kişilerde toplanmaktadır. (…) Diyalog

sırasında konuşmanın konusunu belirleme ya da konuşmaya bir temayı dahil etme ve/veya çıkarma inisiyatifini elinde bulunduran kişinin etkileşimsel üstünlüğü vardır" (Aktaran Doğanay, 2003: 102, 103).

Xifra (2007: 313) etkileşim kavramının, her ne kadar açık görülse de geniş kapsamlı anlamlar içerdiğini, ilişki kurmada ve simetrik iletişimde pek çok niyeti kapsadığını belirtmektedir. Müze web sitelerinde etkileşimle ilgili farklı örnekleri inceleyen ve ilişki yönetiminde etkileşimin gücünü ve tasarımını değerlendiren yazar, etkileşimde çeşitli etkenleri dikkate almak gerektiğini dile getirmektedir. Bunlar; hitap edilen kamunun türü, etkileşimin amacı ve teknik donanım açısından kullanıcıların içeriğe erişebilirliğidir. Downes ve McMillan'ın yüz yüze görüşmelerle uyguladığı bir araştırmanın sonucunda ise etkileşimin tanımı ile ilgili vardıkları sonuç şöyledir (2000: 172): etkileşim açıkça çok boyutlu bir inşa olup her bir boyutu birer süreçle temsil edilmektedir.

Diğer taraftan Geray, yeni iletişim teknolojilerinin etkileşim boyutu göz önüne alınırken, onun diğerlerinden ayıt edici özelliklerinden birinin, yeni iletişim teknolojilerinin alıcı ile verici arasındaki kanalda etkileşime olanak veren bir kanal olduğunu, bu özelliğin geleneksel iletişim araçlarının hiçbirinde olmadığını vurgulamaktadır (2003: 18):

"Örneğin geleneksel radyo yayınları, kendi içinde etkileşime olanak tanıyan bir kanala belki de sadece bugün için sahip değildir. Bu nedenle, canlı müzik istekleri programında bile, bir başka kanala, örneğin telefona gereksinme duymaktadır. Canlı

televizyon yayınlarında izleyicilerin programa katılması da telefonun kullanılmasını gerektirmektedir. Demek ki yeni iletişim teknolojileri bağlamında etkileşim şöyle tanımlanabilir: İletişim sürecinde bu amaç için katılmış teknik düzenlemeler yardımıyla alıcının, verici olabilmesi veya kaynağın mesaj üzerindeki kontrolünü arttırabilmesi etkileşimdir."

Vidal'a göre de etkileşimin üç farklı kriterle desteklenmiş üç biçimi vardır (Aktaran Xifra, 2007: 315, 316). Öncelikle, eğer ilişki programlı mekanik bir araç veya bir başka kişiyle geliştiriliyorsa etkileşime bu açıdan bakılmalıdır; çünkü bu ölçüt etkileşim [*interactivity*] ve eylemler arası [*interaction*] kavramları arasında bir ayırım yapmaya yarayacaktır. Etkileşim kavramı teknik bir araç aracılığıyla bir kişi ve bir makine arasındaki *diyalog etkinliği* olarak tanımlanırken eylemler arası kavramı, gönderici-alıcı arasında yer alan ve rollerin karşılıklı değişerek devam ettiği *iki taraflı eylemi* tanımlamaktadır. Bu ayırım, kişinin bir aracı kullanabilmesi için önceden programlanmış bir modeli mi takip ettiği; yoksa gerçekten de diğer kişilerle etkileşime mi girdiği çerçevesinde kaynaklar arasındaki niteliksel çizgiyi belirlemektedir. İkinci olarak, web sitesiyle etkileşime girebilen kullanıcılara ilişkin etkinin ölçütüne ilişkin niteliksel kıstaslar farklı düzeylerde değerlendirilmelidir. Birinci düzey kullanıcı ve web uzmanı arasındaki mekanizmaları irtibata geçirirken ikinci düzeyde kullanıcı göndericiler tarafından önerilen her hangi bir etkinlikle yer alabilmektedir. Üçüncü düzey kullanıcının web uzmanının denetimi altında içerikler yaratmasına olanak vermektedir. Dördüncü düzeyde ise kullanıcı artık web sitesinin bir ortak yazarıdır ve içerikteki tüm bilgiyi serbestçe değiştirebilmektedir. Son olarak Vidal, etkileşimin özel bir çevre içinde mi yoksa tam tersi kamusal alanda mı

gerçekleştiğinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu üçüncü unsur kamusal alandaki etkileşim kaynaklarıyla yalnızca özel alanı hedeflemiş kaynaklar arasında ayırım yapmayı sağlamaktadır. Kamusal alanda gerçekleşen etkileşim ilgili web sitesini ziyaret eden herkes tarafından görülebilmekle beraber özel alandaki etkileşim yalnızca kullanıcı ve web uzmanı arasında gerçekleşmektedir. Aşağıdaki tabloda, bir web sayfasında bulunan etkileşim kaynaklarının bir özeti gösterilmektedir (Vidal'den aktaran Xifra, 2007: 316).

ETKİLEŞİM KAYNAKLARININ TÜRLERİ			
Düzey	**Etkileşim**	**Eylemler Arasılık**	**Alan**
1. Düzey		e-Posta	Özel alan
2. Düzey	Çevrimiçi oyunlar: kişiselleştirilmiş içerikler	Anketler	Özel alan
3. Düzey		Tartışma forumları, ziyaretçi defterleri	Kamusal alan
4. Düzey		İçerik yaratımı	Kamusal alan

Tablo 1- Etkileşim Kaynaklarının Türleri

Downes ve McMillan (2000: 173) etkileşimin artmasına yönelik şu önerilerde bulunmaktadır:

- İki yönlü iletişim tüm katılımcıların etkin olarak iletişimde bulunmalarını sağlayacaktır.
- Katılımcıların taleplerini karşılaması açısından iletişim zamanlamasının esnek olması önemlidir.
- İletişim çevresi bir mekan hissi yaratabilmelidir.
- Katılımcılarda, iletişim çevresi üzerinde daha fazla denetim sahibi oldukları algısı olmalıdır.
- İletişim katılımcılar için yanıt verilir olmalıdır.

İletişimin hedefi katılımcılar için ikna etmekten çok bilgi alışverişi odaklı olmalıdır.

Her fırsatta internetin de en önemli özelliğinin etkileşimli iletişimi sağlamak olduğu vurgulanmaktadır. İnternetle, tek taraflı bilgi vermek yerine, kullanıcının taleplerine göre yönlenen bir bilgi akışı söz konusudur.

"İnternet, web ve kablosuz iletişim, geleneksel anlamıyla medya değil, etkileşimli iletişim araçları. Ama Manuel Castells'in de dediği gibi, kitle iletişimi ile diğer iletişim biçimleri arasındaki sınırlar giderek belirsizleşiyor. İnterneti televizyon 'seyreder' gibi izlemiyoruz, dolayısıyla eski medya çalışmalarındaki 'izleyici' kavramı anlamını yitiriyor. İnternette pek çok şey yapıyoruz: İş yapıyoruz, ders çalışıyoruz, araştırıyoruz; ama aynı zamanda eğleniyoruz, haber alıyoruz, içerik

üretiyor ve tüketiyoruz. Castells'in deyimiyle 'kitle iletişim araçları'ndan 'kitlenin iletişimi'ne geçiyoruz" (Uçkan ve Ertem, 2011: 300).

Gerek internet, gerek 3G/4G, Wi-Fi, SMS, Bluetooth gibi yeni iletişim teknolojileri görüntü, ses ve bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bu teknolojilerin yanında kişilerin/katılımcıların görsel ve işitsel dosyaları ve çokluortam içerikleri birbiriyle paylaşmasını sağlayan, en önemlisi bu paylaşımlar çerçevesinde değerlendirme yapmalarına olanak tanıyarak etkileşimi geliştiren sosyal ağlar da (paylaşım ağları da denebilir) internet üzerinden uygulanan yeni iletişim teknolojilerinin başında gelmektedir. Neticede sosyal medya, yeni medya, etkileşimli medya, tümleşik pazarlama ya da halkla ilişkilerin, … Her ne olursa olsun bunun, pazarlama ve hizmetin her biçimini etkileyen bir "dijital Darvinizm" olduğu; yani iş dünyasının "güçlünün ayakta kaldığı" sürekliliğine dayanmak durumunda kaldığı söylenmektedir (Solis, 2010: xiii).

2. Sosyal Paylaşım Ağlarına Bakış

İnternetin sosyalleşmesi ve içeriğin herkes tarafından yayınlanabilir hale gelmesiyle (ki bu, enformasyon dağıtımının biçim değiştirmesini, insan etkileşimi ve ekosistem çevresinde dönen her şeyi kapsamaktadır) medyanın yeniden düzenlenmesi gereksinimi başlamıştır. Etkili bir dengeleyici olarak hizmet ettiği söylenen etkileşimli internetin var olan dengeyi ters döndürdüğü, etkiyi yeniden

dağıttığı ve buna da devam edeceği söylenmektedir (Solis: 2010, xvi).[19] Aslında medya düzenindeki dönüşümün çok daha önce başladığı ve bunun nedenlerinin de sosyo-ekonomik olduğu söylenmektedir (Uçkan ve Ertem, 2011: 280):

"Özellikle ağ ekonomisinin baskın hale gelmesi ve kitle iletişim araçlarından kitlenin iletişim araçlarına doğru yaşanan dönüşüm bu sosyo-ekonomik nedenlerin başında geliyor. Medya endüstrisinin iş modelleri ve mevcut biçimleri, tıpkı müzik, sinema, yayıncılık, eğlence, reklam ve pazarlama gibi iletişim odaklı yaratıcı endüstrilerde olduğu gibi tamamen kadük hale geldi. Bu yapılar halihazırda ciddi bir değişim sürecinden geçiyor, henüz ömürlerini tamamlamadılar; ama çok da zamanları kalmadı."

Bir başka deyişle, küresel medya oligopolleri giderek yok olmakta, mülkiyet yapıları değişmekte, yeni oyuncuların pazara girmesiyle çok farklı bir medya ekosistemi ortaya çıkmaktadır (Uçkan ve Ertem, 2011: 280). Bununla birlikte sosyal iletişim teknolojileri ile alışılagelmiş yönetim, iş, pazarlama, halkla ilişkiler, tanıtım, iletişim, iş yapma süreçleri gibi pek çok kavramın da içeriği ve biçimi değişmiş, iş hayatı gerek mekansal ve zamansal anlamda daha esnek hale gelerek daha geniş ölçekte kamulara hizmet sunar olmuştur. Halihazırda büyüyen küresel internet ağı, böylelikle elektronik ortamda ticaret başta olmak üzere iş dünyasına birçok yeni

[19] Örneğin, büyük şirketlere geleceğe ilişkin öngörülerde bulunan ve bu şirketlerin rekabette avantaj sağlamaları için stratejiler geliştirmelerinde hizmet sunan Future Exploration Network, basılı gazetelerin 2014 yılına kadar devam edeceğini tahmin etmektedir. Bu öngörü çerçevesinde basılı gazetelerin yayını Amerika'da 2017, İngiltere'de 2019, Almanya'da 2030, Rusya ve Türkiye'de ise 2036 yıllarında sona erecektir (http://futureexploration.net/Newspaper_Extinction_Timeline.pdf). Televizyon kanallarının ise daha farklı bir dönüşüm geçirerek IPTV ve diğer çevrimiçi çoklu ortam teknolojilerinin gelişimiyle birlikte son derece parçalı ve ağ temelli bir yapıya kavuşacağı tahmin edilmektedir (Uçkan ve Ertem, 2011: 280).

kavram da katmaktadır: e-ticaret, e-hizmet, e-gazete, e-yönetim, e-öğrenim, e-banka, e-pazarlama gibi pek çok kavram bu yeniliklerden bazıları olarak iş yaşamında yerini almaya başlamıştır (Yurdakul, 2006: 188).

Solis (2010: 281), herkesin sosyalleşmiş medyaya aslında sahip olduğunu; bir başka deyişle konuşmanın her yerde olabildiğini, tek bir kişi veya işletme tarafından tanımlanamaz, yönlendirilemez ve denetlenemez olduğunu; bu doğrultuda daha büyük bir üretim içinde kişilerin katılımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda medya şirketleri de sosyalleşen ekosisteme uyum sağlamak adına, Uçkan ve Ertem'in de belirttiği üzere (2011: 302) yeni yöntemler geliştirme mücadelesine girmektedirler:

"Medya devlerinin aklı internete eren yöneticileri de 'yeni iş modelleri' aramaya devam ediyor: iPad versiyonları, 'kendi gazeteni bas' yöntemi, bedavayla yemleyip gerisini parayla satmak, yani 'freemium' modeli, internete taşınan promosyonlar, mobil uygulamalar vb. Yani, medya kendisinin denetleyeceği kapalı bir internet hayali kurmaya devam ediyor, ama kullanıcıların artık sadece 'okur', 'izleyici', yani 'müşteri' olmadığını, 'yayıncı' haline geldiğini de unutuyor!"

Bununla birlikte Solis (2010: 283), sosyal medyanın ne merkezi ne de merkezi olmayan tanımlarına uymayan yaklaşımlar gösterdiğine değinir. Örgütlü takımların ve kurulu hiyerarşilerin süreçlerini anlamak için etkileşimli medyaya bir orkestra gibi bakmak gerektiğini belirtir. Uyumlu sosyal medya programları örgütün prova ve düzenlemelerinin bir sonucu olmakla birlikte yetenek, liderlik ve hayal

gücünden de esinlenmiştir. Sosyal medyanın gelişimine kılavuzluk eden doktrinler, bunun demokratikleşmeyi sağladığını ileri sürse de iş süreçlerinde uyumun ölçeklendirilmesi ve uygulanmasının liderlik, talimat verme ve yönetme olmadan mümkün olmayacağı da belirtilmiştir.

Yeni çıkan ve gelişen bir medya, var olan kurum kültürüne nüfus ettiğinde işgücü kültürü ve tutumlar da değişmeye başlamaktadır. Genel politikalar, lobicilik, hırslar ve çelişkiler bir yana, var olan süreçlerin ve sistemlerin yeni medyaya uyum göstermesi ve sosyalleşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bir başka deyişle, Web 2.0'in sosyal bilgi işlem ve işbirliğine olanak sağlamasıyla beraber şirket altyapıları, iş paradigmaları, değerler zinciri ve iş akışı da kaçınılmaz şekilde değişmiştir. Süreçler ve yöntemler, verimlilik ve yenilik için yeni fırsatların araştırılması amacıyla mercek altına alınmıştır (Solis, 2010: 283, 297). Bununla beraber Web 2.0 ile her biri birer "yayıncı" haline gelen ve sosyal ağlarla birbirine bağlanarak topluluklar oluşturan bireyler de artık yeni türde bir vatandaşlık bilinci geliştirmekte, bir "İçerik Ulusu" oluşturmaktadırlar. Bu durum, "yeni kabileler", yeni liderlik mekanizmaları, yeni sosyalleşme dinamikleri oluşturmakta ve şirketlerin organizasyonundan pazarlamaya, hükümetlerden demokratik katılıma, gündelik yaşamdan profesyonel uğraşlara pek çok şeyi köklü biçimde dönüştürmektedir[20] (Blossom'dan aktaran Uçkan ve Ertem,

[20] Bu durum Bauman'ın tanımladığı çağdaş entelektüel etkinliklerin dönüşümüyle de ilintilendirilebilir. Bauman'a göre "entelektüel etkinliğin ana gövdeden ayrılan sayısız alanı ya başarılı bir biçimde öteki güçlerce sömürgeleştirilmiş ya da kendi kurumsal otorite üslerini geliştirmiştir; her iki durumda da bu dallar üst-bilimcilerin ya da üst-estetikçilerin yasalaştırma ya da temellendirmeye ilişkin önerileri karşısında büyük bir özerklik –sonuçta, tam bağımsızlık- edinmişlerdir. Artık üzerinde entelektüellerin denetiminin bulunmadığı başka etmenlerce harekete geçirilmekte ve meşrulaştırılmaktadırlar ve bu nedenle güven içinde, temellendirme söylemini, yapmakta oldukları ve kendi kurumsallaşmış ölçütlerine göre iyi yaptıkları işle tamamen bağlantısız görerek göz ardı edebilmektedirler" (Bauman, 2003: 233).

2011: 298). Uçkan ve Ertem, burada "içerik" kavramında yüklenen anlamın önemli olduğunu vurgulamaktadır (2011: 298):

"İnternet ve diğer iletişim ağlarıyla değişen şey, içerik üretiminin ölçeği, derinliği ve etkileşimi. İnsanlar artık erişilebilir içerik üretim, yayımlama ve dağıtım araçlarıyla daha önce hiçbir zaman mümkün olmamış bir şeyi gerçekleştirebiliyor: Milyarlarca insan hem küresel, hem de yerel ölçekte devasa bir bilgi ağını birlikte oluşturup paylaşabiliyor. İçeriğin doğası değişiyor, hiç olmadığı kadar canlı, etkileşimli ve kapsamlı hale geliyor."

Etkileşimin temel taşını oluşturan içerik paylaşımının yanı sıra, sosyal paylaşım ağlarında etkileşimi oluşturan diğer öğeler de "profil sunumu ve farklı kişilerle olan bağlantıların açık bir şekilde ortaya konması, hem iletişime yeni kişileri dahil etme hem de tanıdıkları bir araya getirme olanağı yaratması" olarak tanımlanabilir (Toprak vd, 2009: 29). Bu çerçevede paylaşım ağları farklı türlerde gruplandırılmaktadır (Geray, 2011: 203):

- Arkadaşlığa ve genel kullanıma yönelik olanlar,
- Belli bir hedefe yönelik olarak grup ve tema ağları,
- Kurumsal ağlar
  - Ticari firma ağları,
  - Sosyal amaçlı ağlar,
  - Sivil toplum kuruluşları ağları,
  - Ünlülerin sayfaları.

Bu gruplar çerçevesinde en yaygın kullanılan sosyal paylaşım ağlarının başında Facebook yer almaktadır. 800 milyonun üzerinde kullanıcıya sahip Facebook ilk sıradadır. Facebook'u takip eden, Çin menşeli genel kullanım ağı Qzone'un yaklaşık 480 milyon kullanıcısı vardır. Yaklaşık 300 milyon kullanıcısı ile üçüncü sırada yer alan mikro-blog paylaşım ağı Twitter'dır. MSN Spaces yedinci, LinkedIn sekizinci, Myspace ise on üçüncü sırada yer almaktadır (sosyal ağ web siteleri listesi için bkz. Ek 1).

Özellikle Facebook'ta dünyanın en yaygın kullanıcı kitlelerinden birine sahip olduğu bilinen Türkiye ise Avrupa'nın üçüncü en büyük çevrimiçi izleyici kitlesine sahip ülkesi olarak bulgulanmıştır. Sayısal dünya ile ilgili ölçme değerlendirme yapan araştırma şirketi comScore'a göre sosyal medya konusunda Türk kullanıcılarının sadece yüzde dördünün sosyal ağ kullanmadığı görülmüştür. En çok kullanılan ağ Facebook, ardından Twitter, Windows Live Places ve Ekşi Sözlük olarak tespit edilmiştir. Türkiye'nin, Ağustos 2011 itibariyle toplam 45.3 milyar dakikayı internet başında geçirdiği, Facebook'un 13.056 milyar dakikayla birinci sırada yer aldığı belirtilmiştir. Microsoft siteleri ise 4.014 milyar dakika ile ikinci, Google siteleri 3.872 milyar dakika ile üçüncü sıradadır (Tablo 2). Ülkemizde ilk üç sırayı yurtdışı kaynaklı sitelerin aldığı, en yakın firma Mynet'in bile neredeyse Google'ın yarısı kadar bir rakam elde edebildiği, bunun da içerik açısından ilgi çekici sitelerin dünyada olduğu gibi ülkemizde de daha çok ilgi çektiği belirtilmiştir (Read, 2011: www.comscore.com).

Facebook, önceki paragraflarda belirtilen veriler çerçevesinde halen dünyada en yaygın ve popüler sosyal paylaşım ağı olması nedeniyle çeşitli araştırmalarda başlı başına konu olmuştur. Derinlemesine mülakatlarla, seçilmiş iletişim uzmanlarının gerek kurumsal gerekse kişisel olarak sosyal ağları nasıl, ne amaçla ve ne sıklıkta kullandıklarına bakılan bu tez çalışmasında da görüşülen kişiler arasında sosyal ağı kullananların öncelikle bir Facebook hesabı olduğu tahmin edilmektedir.

Toplam Dakika Üzerinden Türkiye'de ilk 10, Ağustos 2011 **Toplam Türk İzleyicisi, Yaş 15+, Ev ve İş Yeri**	
	Toplam Dakika
Toplam İnternet: Toplam İzleyici	**45,282**
Facebook.com	13,056
Microsoft Siteleri	4,014
Google Siteleri	3,872
Mynet A.Ş.	1,360
Aksoy Grup	991
DK Gazetecilik	973
Hürriyet İnternet Grubu	519
Doğan Gazetecilik	263
Doğan Online	240
Türkuvaz Yayın	237

Tablo 2 - comScore Media Metrix verileri

a. Sosyal Paylaşım Ağlarının En Popüler Örneği Facebook

Facebook özelinde yeni medyanın sunduğu sosyal paylaşım ağlarını eleştirel bakış açısıyla ele alan Toplumsal Paylaşım Ağı Facebook: "Görülüyorum Öyleyse Varım!" isimli kitapta (Toprak vd., 2009), Facebook kullananların mahrem algısının değişmesi ve kamusal alanda gözetim ve denetimi nasıl kavrayarak uyum sağladıkları üzerine bir çerçeve çizilmiştir. Facebook'u diğer sosyal paylaşım ağlarından ayıran en belirgin özelliğinin, uygulama alanın sürekli genişletilmesi ve geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Dünyada giderek artan yaygınlığının ve değerinin milyarlarca dolara çıkarmasının başlıca nedeninin de bu ağın sürekli kendini güncelleyerek kullanıcılar için cazip hale getirilmesi olduğu; çünkü "kuruluşundan bu yana kullanıcıların ihtiyaçlarını enformasyon teknolojilerini ve yeni medya dolayımlı iletişim pratiklerini yakından takip ederek karşılamaya çalıştığı" vurgulanmıştır (Toprak vs., 2009: 40). Üstelik Facebook'un tüm dünyaya yayılmış olmasıyla birlikte yerel birtakım uygulamalarla bu küresel ağa yerel örüntüleri ve dinamikleri de ekliyor olması bir başka ayıt edici durumdur.

Facebook kullanıcılarının genellikle gerçek yaşamda karşılığı olan herhangi bir durum karşısında hızla tepki verme eğilimine sahip olduğu, bu durumun kitleleri ilgilendiren siyasal, ekonomik bir olay olabileceği gibi çok daha küçük grupları ilgilendiren ya da daha az bilinir olayların da olabileceği söylenmektedir.

Facebook'un örgütlenme amaçlı kullanımına bakıldığında, çeşitli konularda coşkulu ve yoğun tartışmaların yaşandığı grupların açıldığı, bu gruplarda üyelerin çeşitli söylemler geliştirebildiği ve karşıt fikirlerin de bu grupların duvarında paylaşılabildiği gözlemlenmiştir. Oluşturulan bu gruplar zaman zaman çeşitli konularda kampanyalar düzenlemekte veya çevrimdışı yürütülen bir kampanya için de grup sayfası oluşturulabilmektedir. Ters şekilde bazen de Facebook'tan yürütülen sanal örgütlenme pratiklerinin gerçek yaşama geçirildiği gözlenmiştir (Toprak vd., 2009: 46, 47). Örneğin, HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu'nun 2010 yılında Facebook üzerinden başlattığı "Katilim Kim?" kampanyası yine Facebook üzerinden tüm Türkiye'de yüz binlerce hayvan sever ve hayvan hakları savunucusuna duyurulmuş, bu şekilde 3 Ekim 2010 tarihinde yaklaşık 20 ilde, gerçek mekanlarda eş zamanlı protesto yürüyüşleri yapılarak yerel ve ulusal medyada da yer alabilmiştir. Bu durumun tersi, İzmir'de bir kediyi tekmeleyerek öldüren Ufuk Günay vakası da televizyonlarda yer aldıktan sonra yine HAYTAP ve diğer hayvan hakları dernekleri tarafından Facebook'ta onlarca protesto ve imza grubunun açılmasına neden olmuştur. Yine bir başka örnek, ülkemizde içki satışına getirilen sınırlamalara yönelik tepkiler Facebook'ta "AKP'ye İçiyoruz" eylemi olarak başlatılmış, 29 Ocak 2011 tarihinde pek çok kent merkezinde yürüyüş düzenlemeleri yapılarak eylem gerçek hayata taşınmıştır.

Facebook'ta siyasi nitelikli gruplar da vardır. Siyasal partiler ve adaylar özellikle seçim dönemlerin bu ağı siyasal reklam için kullanmaktadırlar. Ticari alanda ise Facebook, ürün ve hizmetleri hedef kitle için özellikle reklamlar aracılığıyla görünür kılmaktadır. Bu reklamlar "Facebook ortamında hesabı bulunan

kişilerin profillerine yazdıkları bilgilere göre hedef kitle belirlemesi üzerinden gösterilir" (Toprak vd., 2009: 49).[21] Ticari alanda Facebook uygulamaları için genellikle dört farklı gelir modeli kullanıldığı tespit edilmiştir: ürün satışı, servis satışı, reklam satışı ve sponsor satışı. Ancak uygulamaların kullanıcıların kişisel bilgilerine de ulaşabildikleri göz önünde bulundurulursa burada farklı modellerin de gündeme gelebileceği düşünülmektedir (Kutsal, 2007: www.webrazzi.com). Örneğin L'Oréal, Wella gibi kozmetik firmalarının pek çoğunun Facebook'ta sayfaları olup ürün satışı yapmakta ve bazen çeşitli kampanyaları bu ağ üzerinden de yürütmektedirler.

Anlaşılacağı üzere, Facebook'un ekonomik trafiğe katkı sağlamasının yanı sıra, burada gerçekleştirilen gerek siyasi parti örgütlenmeleri gerekse sivil toplum örgütlenmelerinin sanal alandaki örgütlenme pratiklerine de katkı sağladığı görülmektedir. Çeşitli siyasi partiler ve sivil toplum örgütleri adına açılan gruplar "Beğen" tuşuyla hayran kitlesi kazanmakta, sayfalarında örgütün amaçları, çalışmaları ve etkinliklerine yönelik duyurular yaparak daha da geniş kitlelere erişebilme olanağı bulabilmektedir. Facebook'ta açılan ticari, siyasi, sosyal ve sivil toplum grupları sayesinde milyonlarca kampanya da hayata geçirilmektedir. Bu kampanyaların kimi yalnızca eğlence amaçlı, gayri ciddi içeriklere sahip olurken

[21] Özellikle Facebook'taki "Beğen" düğmesi ve diğer sosyal ağlardaki benzer tuşlar, içeriğin arkadaşlar arasında paylaşılmasını sağlamakla beraber bu düğmelerin işleyişi internet kullanıcılarının izlenmesi olanağını yaratmaktadır. Kullanıcın gezinme alışkanlıkları ve isimlerini içeren paylaşım ağı profilleri bu yolla toplanabilmektedir. Geray'ın ifadesiyle (2011: www.birgun.net/), "Paylaşım ağına ilk kez üye olduktan sonra Facebook ve diğerleri web tarayıcınıza bir 'ek yazılım' (İngilizce cookie) koyuyor. Bu işlem bir kez gerçekleştiğinde bilgisayarın kapalı olması, tarayıcının kapalı olması sonucu değiştirmiyor. Ek yazılımlar, paylaşma olan düğmeler tıklandığında, söz konusu üyenin hareketini Facebook yönetiminin ilgili birimlerine bildiriyor. Bazı ek yazılımlar, paylaşım düğmeleri tıklanmasa bile nerelerin ziyaret edildiğini, okunduğunu, seyredildiğini ek yazılımı koyan kuruma geri bildiriyor."

kimileri de gündemdeki siyasal ve toplumsal gelişmeleri konu alan kampanyalar olmaktadır.

Burada vurgulanmak istenen bir nokta, Facebook ve benzeri sosyal paylaşım ağlarında hesap oluşturulurken "pek çok kişinin gerçek yaşamında sahip olduğu toplumsal sermayesini[22] bu mecraya taşımakta ve gerçek yaşamda başlattıkları ilişkilerini bu kanal üzerinden sürdürmekte olduğudur" (Toprak vs, 2009: 226).

b. Diğer Sosyal Paylaşım Ağları

Solis (2010: 300), sosyal web ve doğrudan tüketici odaklı uygulamaların [*direct to consumer/D2C*], sonradan Yahoo! Groups gibi topluluklara ve nihayetinde de sosyal ağlara doğru evrimleşen ilan tahtaları gibi olduğunu, HTML etkin web sayfalarının çıkışının da aynı şekilde tutku ve ilgi alanlarıyla ilgili haberleri, düşünceleri ve gözlemleri paylaşan kişileri daha da heveslendirdiğini dile getirmektedir. Bu siteler bloglara da öncü olarak hizmet etmiştir.

e-Günlük olarak da tanımlanan bloglar bilgi, dedikodu ve yorum içermekte, böylelikle küresel iş dünyası, siyaset ve toplumsal kültür üzerinde de oldukça önemli bir etkiye sahip olmaya başlamıştır. "Web" ve "log" sözcüklerinin birleşmesiyle

[22] Bourdieu toplumsal sermayenin iki bileşeninden bahseder. Birincisi, kişinin sahip olduğu ilişkiler ağının büyüklüğü, ikincisi ise kişinin bu ağ aracılığıyla erişim olanağı bulduğu, ağın diğer bileşenlerinin sahip olduğu sermaye hacmidir. Toplumsal sermaye –bilinçli veya bilinçsiz olarak- hediye/hizmet verme, ilgi/özen gösterme, söz söyleme, zaman ayırma gibi pratiklerin paylaşımını içeren yatırım stratejisinin bir sonucu olarak görülebilir. Bununla beraber yükümlülükleri veya itibarı da içermektedir. "Ağa mensup olanlar öznel olarak minnettarlık, saygı ya da dostluk hissedebilirler; ilişki yasal haklar ve yükümlülükler biçimleri alarak da resmileştirilebilir. İtibar tap edilebilir, ancak tanınacağı garanti edilemez" (Ihlen, 2009: 230, 231).

oluşan "weblog" kavramının zamanla yaygınlaşmış adı olan blog, genellikle güncelden eskiye doğru sıralanmış yazı ve yorumların yayınlandığı, web tabanlı bir yayını belirtir. Çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve gönderi zamanı belirtilir. Yayıncının seçimine göre okuyucular yazılara yorum yapılabilir. Yorumlar, blog kültürünün çok önemli bir dinamiğidir; bu sayede yazar ve okuyucular arasında iletişim sağlanır. Kişisel, temasal, topluluk ve kurumsal türleri olan blog, Türkiye'de de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Blog, çeşitli metin, görsel ve bağlantıları bir tür kişisel günlük defteri içinde bir araya getiren ve diyaloğu sağlayan bir web sitesidir. Kişisel günlüğün yanında şirket günlüğü olarak da tanımlanabilen profesyonel bloglar veya şirket blogları ise "bir şirket çalışanının ev sahipliği yaptığı ve iş arkadaşları, tüketiciler ya da diğer üçüncü şahıslarla iletişim kurarken, diğer şirket çalışanlarına organizasyondaki kişi, ürün ve hizmetlerle ilgili olumlu/olumsuz yorum yapma olanağı verdiği bir blog türüdür" (Flynn'den aktaran Sayımer, 2008: 199,120). Kısacası bloglar, şirketler için ürünleri ve hizmetleri hakkında geri bildirim almanın en hızlı, ucuz ve kolay yolu olup "tüketiciler pazarlama iletişimi mesajlarının baskısı olmaksızın bir şirketle ilgili her türlü gerçek duygu, düşünce ve deneyimlerini bu günlüklerde dile getirme özgürlüğüne sahip" olmaktadırlar. Bu yolla bloglar, şirketlere güncel ve gerçek bilgiler sağlamaktadır (Sayımer, 2008: 120). Bununla beraber Sayımer, blogların şirketlere sağladığı yararlar yanında, şirket sırlarının ortaya dökülmesine neden olma gibi risklerin de söz konusu olabileceğine dikkat çekmektedir.

Özet olarak, forumlar ve web siteleri, daha geniş kitleye erişmek üzere daha sofistike, parlatılmış forumlar, sosyal ağlar ve bloglar olan sonraki nesle öncülük etmiştir. Yeni nesil ise iş dinamiklerini bundan böyle dönüştürecek olan bir paradigma değişimi hareketi yaratmıştır (Solis, 2010: 300). Mikroblog olarak tanımlanan Twitter, bu yeni neslin en popüler ağlarından biridir.

İngilizce "cıvıldama" sözcüğünden çıkarılan Twitter'da kullanıcılar en fazla 140 karakterden oluşabilen kısa metinler paylaşabilmektedir. Bundan dolayı Twitter mikroblog olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca Twitter'ın web sitesine uyumlu 3G telefonlar gibi dışarıdan uygulamalardan veya belirli ülkelerde erişilebilen kısa mesaj servislerinden de giriş yapılabilmektedir. Yaklaşık beş saniyede okuyup anlaşıldığı için insanların bu 140 karakterlik kısa iletileri sevdiği söylenmektedir. "Bu kısa süre içinde yazarın neyi aktarmaya çalıştığı anlaşılabilmektedir. Twitter'da metin yazarken, e-posta iletilerindeki gibi lafı dolaştırma olanağı yoktur. Okunur, anlaşılır ve devam edilir" (Safko, 2012: 12).

Hedef kitleye doğrudan kısa iletilerle erişme imkanı tanıyan Twitter kısa zamanda müşteri ilişkileri yönetimi dünyasının da dikkatini çekmiş, iletişim dünyasında ürünlerin nasıl teşvik edileceği konusundaki değişimi tetiklemiş, sosyal müşteri ilişkileri yönetiminin biçimlendirilmesine hizmet etmiştir. Solis (2010; 301), Twitter'ın kolayca erişilebilen, tüketicilerin ilgili bilgiyi anında keşfedip paylaşmasını sağlayan ve dönüştüren ekosistemleri yaratan bir tür "gerçek zaman", "şimdi" ilişkisini ortaya çıkardığını belirtmektedir. Her ne kadar çevrimiçi tartışmalar, gözlemler ve muhabbetler ürün yöneticilerini motive edip alarma geçirse

de yazar, aslında gerçek zamanlı diyaloğun bağlantıları ve genel olarak sosyal medyayı, statü alanını ve blog alanını daha çok beslediğini dile getirmektedir.

Sonuç olarak sosyal paylaşım ağlarının yukarıda bahsedilen özellikleri yalnızca müşteri ilişkileri yönetiminin değil, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin pek çok sürecinde dikkati çekmektedir. İşletmeler hedef kitlelerine kendilerini tanıtmada, kimlik ve imajlarını yansıtmada yeni iletişim teknolojilerini ve sosyal paylaşım ağlarını etkin olarak öğrenmeye, yaygın şekilde kullanmaya ve uygulamaya başlamışlardır. Bunun en temel nedenlerinden biri hedef kitleye bu araçlarla daha hızlı ve ucuza erişebilmedir. Bununla beraber yeni medya, yöneticileri ve iletişim uzmanlarını internetin olanaklarından ve hizmetlerinden etkin olarak yararlanabilmeleri için onları daha bilgili ve disiplinli olmaya zorlamaktadır.

Bu çerçevede yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulamalarında nasıl ve ne ölçüde etkin kullanılabileceği, halkla ilişkilere getirilen eleştiriler ışığında alana nasıl katkı sağlayabileceği üzerine literatürde de çeşitli görüşler ve araştırmalar yer almaktadır.

3. Mükemmel Halkla İlişkiler Arayışında Yeni Medya

Bilgiye sahip ve bilgiyi doğru yöneten işletmelerin rekabette önemli bir avantaj sağladığı, yeni iletişim teknolojileri bilgiyi zaman ve ortamdan bağımsız kıldığı için medya ilişkilerinin de gelecek yıllarda halkla ilişkiler çalışmalarının çok önemli bir bölümünü oluşturmaya devam edeceği söylenmektedir. Böylece yeni medya, halkla ilişkilerin temel hedefi olan "çift yönlü iletişimi hızlandırıp

geliştirecek ve böylece işletmelerin hedef kitleleri ile gerçekleştirecekleri iletişim etkinliklerinde büyük bir değişim yaratacaktır" (Yurdakul, 2006: 192, 194). Zaten bu tez çalışmasının da araştırma hedeflerinden biri, bu düşünceler ışığında kurumların mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları yapma ve hizmet vermede medya ilişkilerinin ve yeni medyanın rolünü, buna ilişkin öngörüleri saptamaktır. Zira işletmelerin yeni medyayla birlikte oluşan gelişime direnmelerinin, buna kapalı kalmaya çalışmalarının mümkün olmadığı, günümüzün başarılı halkla ilişkiler uzmanlarının "bilgi iletişim teknolojilerini ve özellikle de internetle ilgili gelişmeleri yakından takip eden, bu donanımları etkin olarak işletmelerine aktaran ve adapte edenler" olacağı vurgulanmaktadır (Yurdakul, 2006: 194). Önceki bölümde ve paragraflarda belirtilen halkla ilişiler uygulamalarının temel ilkeleri ve hedefleri doğrultusunda yeni medyanın halkla ilişkilere nasıl katkı sağlayabileceği şöyle açıklanmıştır (Yurdakul, 2006: 195):

"Yeni teknolojiler ve özellikle internet, halkla ilişkiler uzmanlarına araştırma yapma, müşterilere, medyaya, rakipler ve içinde bulundukları sektöre ilişkin bilgileri en kısa zamanda toplama, depolama konusunda önemli kolaylıklar sağlamış ve halkla ilişkiler faaliyetleri içerisinde gerçekleştirilen araştırmaların daha kolay sonuçlandırılmasında, ölçme ve değerlendirme yapılmasına yardımcı olmuştur. Bu sistem, halkla ilişkiler uygulamacılarına, daha çok bilgiyi daha detaylı, daha hızlı ve daha ucuza edinme imkanı sağlamıştır."

Schmitt ve Simonson internette üretilen halkla ilişkiler etkinliklerinin temel amaçlarını şöyle sıralamıştır (Aktaran Yurdakul, 2006: 198):

- İnsanların yalnızca bir dokunmayla, ilgili işletmenin ürün, hizmet, marka, vb. bilgilere erişimlerini sağlamak,
- İşletmenin kimliğini yaratmak ve sunmak,
- İşletmenin misyon ve vizyonunu aktarmak,
- İçerik yönetimindeki farklılaştırmalarla birebir satışların gerçekleştirilmesine destek vermek,
- Hizmet gruplarını çeşitlendirerek sunmak,
- Hedef kitleleri belirleyerek, potansiyel kullanıcılara erişmek,
- Web sitelerini yapılandırmak, çalıştırmak ve denetlemek,
- Stratejik yönetim sürecine destek vermek,
- İçsel ve dışsal iletişimi etkin kılacak stratejiler belirleyerek uygulamak,
- Marka yaratmak veya marka birliğini artırmak,
- Müşteri sadakati sağlamak,
- Kriz yönetimini aktifleştirmek,
- Reaktif iletişim biçimini yaygınlaştırmak,
- İşletme ve marka için değer yaratmak,
- Müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak mükemmel ürünler ve yararlı hizmetler yaratılmasına destek vermektir.

ABD'de Institude of Public Relations (IPR) [*Halkla İlişkiler Enstitüsü*] için yürütülen bir araştırmada 90'lı yılların sonunda internetle ilgili kurumsal politikaların ne olması gerektiği ortaya konmaktadır. Çalışmada Amerika'nın üst düzey halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim uzmanlarının yeni iletişim teknolojilerine yönelik bakış

açıları ve uygulamaları ortaya koyulmuştur. Bu çalışmanın sonunda elde edilen kurumsal iletişim ve halkla ilişiler politikaları şöyle belirlenmiştir (Wright'dan aktaran Sayımer, 2008: 61):

- İntranet ve extraneti de içeren internet ortamı, bir kurum ile kamuları arasında gerçek anlamda iki yönlü iletişimi mümkün kılarak kurumsal iletişim süreçlerinde keskin bir paradigma değişimi gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda iletişim yönetimi yapan tüm uygulamacılar, dahili ve harici kamularla aralarında daha fazla etkileşim olmasını sağlayacak ve bunu destekleyecek politikalar geliştirmek zorundadır.
- Yeni iletişim aracı internete rağmen, basın görüşmeleri ve medya araştırmalarıyla ilgili medya politikaları ve kurumsal iletişim programları eskisi gibi yürütülmelidir. Medya araştırmalarıyla ilgili çalışmalar, halen kurumsal iletişimin en temel işlevlerinden birisidir. Gerek internetin gerekse başka herhangi bir iletişim aracının gelişiminden tamamen bağımsız bir konudur.
- İşlev olarak halkla ilişkiler; internet, intranet ya da extranette bulunan ve halkla ilişkilerin alanına giren tüm kurumsal web sitelerinin içeriğini denetlemelidir.
- e-Posta, dahili ve harici mesajlaşmayı kökten değiştirmiştir. Ancak e-posta, iletişim için kişisel bir araç değildir; kurumun mülkiyetindedir ve hukuki bir boyutu vardır.
- İşe alım politikalarında iletişim teknolojilerinde yaşanan değişime uyum sağlayabilme, teknolojiye hakim olma gibi özelliklere önem verilmelidir.

- İnternet alanında çok hızlı değişimler yaşandığı için kurumsal web sitelerinin içerik kontrolü ve yönetilmesi de büyük önem kazanmaktadır. Sıkça yenilenmesi ve değiştirilmesi gereken web sitesi ihtiyacına göre dışarıdan bir profesyonel kuruluş tarafından geliştirilebilir. Ancak denetimi mutlaka kurum içi iletişim bölümüne ait olmalıdır.

- İnternetin interaktif yapısı daha fazla işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Etkileşimli iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam, işe yeni girenlerin kendilerini rahat hissetmelerine yardımcı olurken, böyle bir çalışma ortamı, gereklilik olarak kurumsal iletişim politikasına dahil edilmelidir.

- Sahtekâr siteler adım adım izlenmelidir; ama her zaman bir tepki ya da kurumsal yanıt verilmesi gerekli değildir. Hatta her türlü sahtekârlığa kurumsal yanıt vermek, kamunun dikkatini kuruma çekerek onu olumsuz etkileyebilir.

- Enformasyon teknolojileri örgüte hem dahili hem de harici fırsatlar sunmaktadır. Örgüt dışından kimlerin ya da hangi grupların (sosyal paydaşlar, gönüllüler, emekliler ve diğer kamular) bu iletişimi kullanmasına izin verileceğine yönelik planlama yapılmalıdır.

İnternet kamusal bir araç olarak, kurumsal iletişim politikasını oluşturanları, elektronik mahremiyet, güvenlik, ticaret ve siber ortamda sivil haklar gibi daha geniş anlamda toplumsal politikaları göz önüne almaya zorlamalıdır.

Günümüzün rekabet ortamında varlığını sürdürmek, uzun vadede güvenilir bir kurumsal imaj yaratmak isteyen pek çok işletmenin bir web sitesi oluşturmayı pazarlama iletişimi hedeflerine ulaşmak için bir can simidi gibi gördüğü söylenmektedir (Yurdakul, 2006: 203). Bu doğrultuda sosyal paylaşım ağlarının da

kimi işletmelerce kaçınılmaz olarak uygulanması gereken bir iletişim aracı olarak görülebileceği düşünülebilir. Bununla beraber yeni medyanın halkla ilişkiler alanındaki yerini ve gerekliliğini sorgulayan yaklaşımlar artmaktadır. Gregory, halkla ilişkiler ve internet konusundaki araştırmaların genellikle üç temel soruya odaklandığını saptamıştır (Aktaran Sayımer, 2008: 62):

- Yeni iletişim kanalı nasıl kullanılabilir, ne şekilde kullanılmalıdır?
- Halkla ilişkilerin farklı etkinlik alanlarında internetin etkisi nedir?
- Elektronik iletişimin doğası ve kendine has özellikleri nelerdir?

Yeni medyanın tanıtım ve halkla ilişkiler için güçlü bir araç olabileceği kabul edilmektedir. Duhé'nin de dediği gibi yeni medya, halkla ilişkiler inşasının kişilerarası öğesinin yerini almaktan çok süreci zorlayıcı ve kaçınılmaz kılıcı bir şekilde tamamlamaktadır (2007a: 90). Ancak bunun, yeni iletişim araçlarının nasıl kullanıldığıyla da ilintili olduğu düşünülmektedir. Geibel'e göre çoğu işletme halkla ilişkiler uygulamaları için yeni medyadan tam anlamıyla yararlanamamakta olduğunu, bunun nedeninin de teknik bilginin az olması veya yeni medya uzmanlarının başarısız olması değil, temel yeni medya özelliklerine önem vermemek ve kullanıcı odaklı olamamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır (Aktaran Yurdakul, 2006: 209). Her ne kadar web odaklı halkla ilişkilerin kimin işi olduğu ve bu sürecin nasıl işlemesi gerektiği sıkça ele alınan ve tartışılan bir konu olsa da yapılan araştırmalar işletme yönetimlerinin ve halkla ilişkiler uzmanlarının bu konuda yetkinliklerini ortaya koyma durum ve becerilerini farklı biçimlerde yorumlamaktadır. Örneğin, IMT Strateji'nin yaptığı bir araştırmaya göre 100

Amerikan şirketinde çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının, internetin önemini ve anlamını anlamış olmalarına rağmen, aracı tam potansiyeli ile kullanamamaktadır (Wright'dan aktaran Yurdakul, 2006: 218).

Sonuçta internet aracılığıyla kurulan iletişimin müşteriler, çalışanlar, bayiler, tedarikçiler, ortaklar vb. paydaşlara, hedef kitlelere anında ulaşma ve bilgi paylaşma imkanı vermesinin yanı sıra, halkla ilişkilerin önemli bir alanını oluşturan basınla ilişkileri de daha etkin kıldığı düşünülecek olursa, önceki paragrafta belirtilen hataların etkileşimli iletişimi de engelleyebileceği söylenebilir. Bununla beraber, çevrimiçi etkileyiciler ziyaret ettikleri şirket web sayfalarında haber olarak kullanmak için yeterli derecede inandırıcı bilgi bulamadıklarında, bunu tartışma panolarında, Usenet haber gruplarında ve bloglarda diğer grup üyelerinin buna ilişkin hikayelerini toplamak ve şirketin konumu üzerine yorum yapmak üzere paylaşmaları söz konusu olabilmektedir (Çakım, 2007: 140). Dolayısıyla hem resmi hem resmi olmayan iletişim kanalı olarak ikili tabiata sahip internetle beraber halkla ilişkiler uzmanlarının mesleki beceri ve işlevlerini genişletmeleri gerektiği dile getirilmektedir. Çakım, bu beceri ve işlevlerin geliştirilmesinde altı unsura dikkat çekmiştir (2007: 141-143):

1. *Çevrimiçi İzleyici İstatistikleri:* Çevrimiçi yer alan bir hikayenin değerini ölçmek için iletişim uzmanlarının çevrimiçi izleyici ölçümlerinde yeterli beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için şu soruların yanıtlarını bulmaları önemlidir: Web sayfası günde kaç ziyaretçi çekiyor? Site trafiği en üst seviyeye ne zaman ulaşıyor? Hangi içerik alanları daha çok ilgi çekiyor? Çevrimiçi izleyici

üyeleri kimler ve bunlardan hangileri etkili? Hangi içerik izleyiciyi sitede uzun süre tutabiliyor? Hangi hikayeler daha sık paylaşılıyor?

2. *Arama Motorunu En İyi Şekilde Kullanma:* Google, Yahoo, MSN gibi çevrimiçi arama motorları güncel etkinlikleri ve haberleri en iyi kaynaklardan edinmek isteyen izleyicilerin ilk başvurduğu yerlerdir. Çevrimiçi hedef kitleye ulaşabilmek için web sitelerinin bu en sık kullanılan arama motorlarının en üst sıralarında yer almalıdır. Dolayısıyla iletişim uzmanları şirket web sayfasının içeriğini geliştirirken şu konuları dikkate almalıdır: İlgili konu arama motorlarında ne kadar süre erişilebilir olmaktadır? İzleyici konuyla ilgili anahtar kelimeyi girdiğinde arama motorunda ilgili içerik hangi sırada yer alıyor? Kimler konuya bağlantı veriyor? Arama yapıldığında sonuçlarda çıkan rakip içerikler hangileri?

3. *Çevrimiçi Medya İlişkileri:* Pek çok yayıncı çevrimiçi ve çevrimdışı okuyucularına haber sağlamak için tüm gün haber akışını takip etmektedir. Dolayısıyla medya ilişkileri uzmanları internet gazetecileriyle ilişkilerini etkin sürdürmek durumundadır. Etkili çevrimiçi gazeteciler kimlerdir? Çevrimiçi gazetecilerin bilgi paylaştıkları blogları var mıdır? Çevrimiçi yayınlanan hikayelerin diğer çevrimiçi ve çevrimdışı yayınlarda da yer alması mümkün olabilir mi? Geleneksel bir haber çıktısında yer alan hikayeyle karşılaştırıldığında ilgili haberin çevrimiçi yer alması ne kadar önemlidir? Bu soruların değerlendirilmesi önemlidir.

4. *Çevrimiçi Kriz İletişimi:* Bir kriz durumuyla karşı karşıya gelindiğinde tercih edilecek en iyi yol ilgili bilgiyi açık ve net şekilde tüm kilit paydaşlara iletmektir. Çevrimiçi bir kriz iletişimi stratejisi geliştirirken şu sorulara başvurmak gerekmektedir: Bilginin ne kadarı paylaşmaya uygundur? İçerik ne kadar sıklıkta

güncellenmelidir? Krize yanıt web sitesinde nasıl yer almalıdır? İş çevresindeki izleyicilerin doğru bilgiye kolayca erişmeleri için ne tür araçlar kullanılmalıdır?

5. *Sayısal Halkla İlişkiler Araçları:* Yeni gelişmeler hakkında güncel kalmak ve becerilerini geliştirmek isteyen halkla ilişkiler uygulayıcılarının şu soruları dikkate almaları gerekmektedir: Bir bilgiyi doğru izleyiciye dağıtmada hangi yeni teknolojiler yardımcı olabilir? İletişim hedeflerine ulaşmak içi hangileri en etkili olur?

6. *Çevrimiçi ve Çevrimdışı Bilginin Kaynaşması:* Kamular, haberlerin doğruluğunu teyit etmek için çevrimiçi ve çevrimdışı olarak hem geleneksel hem alternatif pek çok bilgi kaynağını aynı zamanda kullanmaktadır. Kamu bilincinde hem çevrimiçi hem çevrimdışı bilgi bir arada kaynamakta, fikirleri biçimlendirmede her iki yol da eşit derecede katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla iletişim stratejilerini geliştirirken şu sorular üzerinde düşünmek gerekmektedir: Çevrimiçi yer alan bir bilgi paydaşların çevrimdışı konuşmalarını nasıl etkilemektedir? Çevrimdışında yer alan bir bilgi izleyicilerin çevrimiçi içeriğini nasıl yönlendirmektedir? İzleyiciler çevrimiçi ve çevrimdışı bilgiyi ayırmakta mıdır? Çevrimdışı bilgiye çevrimiçi içerikten daha mı çok değer verilmektedir?

Yeni medyanın, özellikle sosyal paylaşım ağlarının mükemmellik arayışındaki halkla ilişkiler uygulamasında gerçekten kaçınılmaz olup olmadığı, bu tür yeni iletişim araçlarının mükemmel halkla ilişkiler için öngörülen simetrik iletişimi –dolayısıyla diyaloğu- gerçekten etkin olarak sağlayıp sağlayamadığı bir tartışma konusudur. Bu kapsamda diyaloğa dayalı simetrik halkla ilişkiler uygulamalarında yeni medyaya ilişkin yapılmış çalışmalara değinmekte yarar vardır.

a. Yeni Medyada Diyaloğa Dayalı Halkla İlişkiler

Tezin önceki bölümünde de belirtildiği üzere halkla ilişkiler kuramı ve araştırmaları mükemmel halkla ilişkiler arayışı içerisinde iki yönlü simetrik iletişim modelinde doğru kaymaktadır. Bu doğrultuda pek çok akademisyen ve uygulamacı halkla ilişkilere etik ve pratik yaklaşımları açıklamak, etkili halkla ilişkileri tartışmak için daha fazla "diyalog" ve diyaloğa ilişkin kavramları tanımlamaya ve kullanmaya başlamıştır. Bu kavramlara eğilen araştırmacılardan ikisi, simetrik iletişimi anlamak için önce diyalogsal iletişimi anlamak gerektiğini savunan Kent ve Taylor'dır. İki yönlü simetrik iletişim ile diyalogsal iletişim arasındaki ilişki süreç ve ürün olarak görülebilir. Bir başka deyişle iki yönlü iletişimin kuramsal gereği, bir örgütün ve onun kamularının etkileşimli iletişebileceği uygun araçları sağlamakken, diyalogsal iletişim var olan bir ilişkinin içindeki etkileşimin bir türüne atfedilir. Yani diyalog süreçten öte üründür (Kent ve Taylor, 1998: 323).

Yazarlara göre etik/ahlaki iletişimin özelliği olarak diyalog kavramı son yıllarda iki yönlü simetrik iletişim kavramından bile önce gelmekte olup, buna karşılık kavrama ilişkin açık tanımlamalar yapılamamıştır. "Halkla ilişkiler literatüründe diyaloğu tartışırken eksik kalan, diyaloğun kendi ilkelerinin ve diyalog yaklaşımlarının halkla ilişkiler uygulamacıları ve uzmanları tarafından nasıl kullanılacağının bu zamana kadar tutarlı olarak tartışılmamış olmasıdır" (Kent ve Taylor, 2004: 30).

Broom ve çalışma arkadaşlarına göre (Aktaran Kent ve Taylor, 2002: 23), yeni medyayla beraber kitle iletişim araçlarının çeşitlenmesi nedeniyle halkla

ilişkiler, iletişimin kişilerarası kanallarına doğru değişim göstermektedir. Kent ve Taylor, bunun halkla ilişkilerin kuramsal gelişimi açısından heyecan verici olduğunu; çünkü bu değişimin daha sonraki kuramsal gelişim için çok büyük olanakların sinyallerini vereceğini vurgulamaktadır. Bununla beraber yazarlar diyaloğun her derde deva olmadığına da dikkat çekerek diyalogsal yaklaşımın bir örgütü etik olarak davranmaya zorlamadığını, hatta bazı durumlarda bunun uygun olmadığını da vurgulamaktadır (Kent ve Taylor, 2004: 31, 32):

"Diyalog 'güven', 'risk' ve 'kırılganlık' içerdiği için diyaloğun tarafları (ve kamular) tarafından yönlendirilebilmektedir. Bu gibi durumlarda 'stratejik iletişim' örgütlerin veya sorunu olan kamunun ilgisini çekmekte, diyalogsal yaklaşımdan daha etkili olmaktadır.

Diyaloğun ahlak dışı kullanılmasının yanında, tüm 'kişilerarası iletişimlerin diyalogsal bir yönelme gerektirmediği (birçok örgüte rağmen) bir gerçektir, halkla ilişkiler bundan yarar sağlamaktadır. (…) Diyaloğun yaptığı, örgüt halkla ilişkiler ilişkisini, örgüt –kamu ilişkisinin doğasını, ilişki üzerine vurgu yaparak değiştirmektedir. Diyaloğun yapamadığı, bir örgütü ahlaki davranmaya itmek veya örgütleri kamulara cevap vermeye zorlamaktır. Örgütler kamularıyla diyalogsal bağlar kurmaya istekli olmalıdır."

Kent ve Taylor, diyaloğun beş özellik içerdiğini söylemektedir (2004: 32-43). Bunlar:

1. *Karşılıklılık:* Örgütlerin ve kamunun kaçınılmaz olarak bağlanması demektir. Küreselleşme sayesinde bir ülkede olanlar diğer ülkelerin kamu-örgüt ilişkilerini de etkilemektedir. Dolayısıyla örgütlerin, iletişim çabalarının etkinliğini planlarken, yürütürken ve onlara değer biçerken iletişim perspektiflerini genişletmeleri gerekmektedir. Karşılıklılığın önemli özellikleri "işbirliği" ve "eşitlik ruhudur".

2. *Yakınlık:* Örgütler için diyalogsal yakınlık, onları etkileyen durumlarda danışılan kamular, kamular için ise örgüte yönelik taleplerini açıkça ifade edebilme isteği olarak tanımlanmaktadır. Tarafların paylaşılan alanda karşılıklı konuştuğunu savunan "varlığın yakınlığı"; diyaloğun geçmişi ve şimdiki zamanı anlamayı içeren, gelecekteki ilişkiler üzerinde bir öngörü sahibi olmayı gerektiren özelliğini tanımlayan "dünyevi akış" ve diyaloğun tarafların birbirini kabul edecek şekilde tüm benliklerini karşılarındakine vermeye istekli olmaları koşulunu tanımlayan "bağlılık" yakınlığın, diyalogsal değişim sürecini açıklayan üç özelliktir.

3. *Empati:* Empatik iletişim, uygulayıcıların kendilerini diğerlerinin yerine koyarak iletişimlerini gerçekleştirmeleri açısından önem taşımaktadır. Diyaloğun bu özelliği, diğerlerinin "desteklenmesi", "toplumsal yönelim" ve "doğrulanması" olarak açıklanmaktadır.

4. *Risk:* Tüm örgütsel ve kişilerarası ilişkilerdeki kesinlik biraz risklidir. Riskin diyalogsal değişimlerde tahmini üç özelliği; "kırılganlık", "beklenmeyen acil sonuçlar" ve "yabancı ötekiliğinin farkına varma"dır.

Bağlılık: Diyaloğun son ilkesi olarak tartışılan bağlılık, diyalogsal çarpışmanın üç özelliğini tarif etmektedir; "gerçeklik ve hakikilik", "karşılıklı konuşma bağlılığı" ve "yorum yapma bağlılığı".

Diyaloğa dayalı feminist değerlendirmeleri ve baskın müzakere kavrayışındaki kültürel önyargılara ilişkin anlatımları değerlendiren Young ise diyalogda olması gereken üç öğe önermektedir (1999: 188-192):

1. *Selamlaşma:* Anlayışa ulaşmayı amaçlayan diyaloğun mantıksal ve güdülendirici koşullarından biri, diyaloğa katılan tarafların birbirlerini kendi özgürlükleri içinde tanımalarıdır. Özellikle diyalog içindeki taraflar kültür ve değerleri bakımından farklı konumda olduğunda, belirli bir hareket tarzı üzerinde anlaşmaya varma çabalar tarafların güven ya da saygıyı sağladıkları giriş sözleri olmaksızın başlayamaz. Bu giriş sözleri çoğunlukla çeşitli övgü biçimlerinden oluşur. Katılımcıların anlayışa ulaşmayı amaçladıkları iletişimsel etkileşim çoğunlukla kibarlık ve saygı jestleriyle çeşitlendirilir; bunların olmaması soğukluk, kayıtsızlık, hakaret olarak değerlendirilir.

2. *Retorik:* Farklı amaçları, değerleri ve çıkarları olan insanların bir araya geldiği bir tartışma durumunda, iddialarda bulunup gerekçeler sunmak yeterli değildir. Retorik mecazları içeren bir konuşma, dinleyicilerin konumlarıyla ilişkili olarak konuşmacının konumunu kurar. Özgül anlamları, çağrışımları ve simgeleri uyandırmak veya yaratmak yoluyla konuşmacıyı, dinleyicileri ve vesileyi kurar ve konuşmacı ile dinleyicilerin anlamları paylaşıp paylaşmadıklarını gösteren bağlantı kurma işlevini görür. Retoriğin diğer işlevi, dikkati çekmek ve dikkatin dağılmamasını sağlamaktır. Konuşmadaki mizah, söz oyunu, imgeler ve mecazlar savlara bir somutluk ve renk verir; tartışmanın arzu aracılığıyla düşünceyi ortaya çıkarmasını sağlar.

3. *Öykü Anlatma:* Anlatı; kültür, değer, amaç gibi farkları simetrik hale getirmeksizin bu farklılıklar üzerinden anlayışa varmayı en azından üç yolla teşvik etmektedir. Birincisi, anlatı özel deneyimi öteki öznelere sergiler. Aradaki mesafeyi kapatmamakla beraber duygudaşlık yaratabilir. İkincisi, anlatı bir değerler, kültür ve anlam kaynağını açığa vurur. Dışarıdan bakanlar anlatı aracılığıyla içeridekilerin neden belirli şeylere değer verdiklerini ve neden belirli önceliklere sahip olduklarını anlayabilirler. Üçüncü olarak da anlatı yalnızca belirli bir deneyim ve değerler sistemine sahip olup bunlara inanan öznelerin bakış açısını sergilemekle kalmaz, aynı zamanda o toplumsal konumun bakış açısından bir bütünsel toplumsal bilgiyi açığa vurur. Böylece dinleyiciler anlattıkları öykülerden kendi konumlarının, eylemlerinin ve değerlerinin başkalarına nasıl göründüğünü öğrenebilirler.

Diyaloğa ilişkin bir yaklaşımın etkili olması için örgütsel vaat ve ilişki yapısı değerinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede günlük halkla ilişkiler çalışmalarında diyaloğun uygulanabileceği üç yol belirtilmektedir (Kent ve Taylor, 2004: 46-49):

1. *Kişilerarası İletişim Kurma:* Örgüt liderleri ve kamuyla ilişki içindeki diğer örgüt çalışanları diyalog içinde bağlanma konusunda rahat olmalıdırlar. Halkla ilişkiler uzmanları medyayla, topluluk liderleriyle, günlük ilişki içerisindeki bireylerle ilişki kurmaktadırlar. Dolayısıyla diyalog dış öğelerle iletişimi güçlendiren bir etkendir. Sonuç olarak, örgütler nasıl kriz yönetimi, çatışma yönetimi, kamusal söylev gibi konularda eğitim görüyorsa, örgüt üyelerinin de diyalog konusunda eğitilmeleri önemli bulunmaktadır.

2. *Kitle İletişimde Diyalog İlişkilerinin İnşası:* Örgütler, kitle iletişim kanallarıyla diyalog bağlılıklarını desteklemekte ve kamuyla etkileşimlerini geliştirebilmektedir. Kitle iletişim kanalları içinde günümüzde halkla ilişkiler için en kaçınılmaz olanı internet olarak görülmektedir.

3. *Örgütsel İletişim Kurma:* Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişimde, örgütsel bilgiler için gerçek zaman tartışmaları, geri bildirim halkları ve örgütsel bilgi kaynakları ile kamuyla doğrudan iletişim kurmak için özellikle internetin önemli olduğu vurgulanmaktadır; çünkü internet, örgütsel kaynaklara ve eğitime bağlılığı doğrultusunda monologsal yerine diyalogsal olarak görev yapmaktadır.

Sonuç olarak diyalogsal halkla ilişkilerin mümkün ve uygulanabilir olduğunu belirten Kent ve Taylor (2002: 33), dürüstlük, güven ve olumlu bakış açısı ilkelerine dayandığı için diyaloğun daha etik kabul edildiğini söylemektedirler. Karmaşık ve çok yönlü olmasına ve etik halkla ilişkileri garanti etmemesine karşılık diyalog sayesinde örgüt ve kamuların birbirlerini daha iyi anlayacakları ve iletişim için temel kuralların kazanılacağı vurgulanmaktadır.

Diyaloğu yeni medya aracılığıyla ilişki inşası üzerinden ele alan araştırmacılar, eğer ilişki inşası halkla ilişkilerin temeliyse internet teknolojisinin iletişimsel ilişkileri nasıl etkilediğini sormaktadırlar. Yazarlara göre teknolojinin kendisi ilişkileri ne yaratmakta ne de yok etmekte; bunun yerine örgüt-kamu ilişkilerini etkileyenin aslında teknolojinin nasıl kullanılıyor olduğudur. Bu çerçevede diyalogsal bir araç olarak internet eğlenceli ve muhabbete açık bir araç olarak görülebilir. Bununla beraber diyaloğa dayalı iletişim iletişimsel bir alış verişe

dayanmakta olup, yukarıdaki paragraflarda da belirtildiği üzere karşılıklı istek ve tatmine dayalı, öznelerarası bir iletişim sürecini gerektirmektedir. Bu anlamda internet üzerinden diyaloğa dayalı bir iletişim olmadığında, yeni medyayla uygulanan halkla ilişkilerde de internet yeni bir monologsal iletişimden veya yeni bir pazarlama teknolojisinden öteye gidemeyecektir. İnternet, halkla ilişkiler uygulayıcılarına kamularıyla dinamik ve uzun süreli ilişkiler kurma olanağı sağlamakla beraber bunu başarmak için diyalogsal çemberin internet iletişimi ve uygulamalarıyla kaynaşmış olması gerekmektedir (Kent ve Taylor, 1998: 324-326).

Bu kapsamda Kent ve Taylor, kamularla internet üzerinden diyaloğa dayalı ilişkiler inşa ederken beş ilkeye dikkat edilmesi gerektiğini dile getirmektedirler (1998: 326-331):

1. *Diyalogsal Çember:* Örgüt ve kamuları arasında diyaloğa dayalı iletişim için geribildirim döngüsü uygun bir başlama noktasıdır. Diyalogsal döngü içinde iki konu önemlidir. Öncelikle örgütler, elektronik iletişimden sorumlu çalışanlarına bu konuyla ilgili eğitim vermelidirler; çünkü kişiler teknik anlamda yeterli bilgi ve becerilere sahip olsalar da kamularına hitap etme konusunda yeterli beceriye sahip olamayabilirler. İkinci olarak web sitelerinde geliştirilecek diyalogsal döngüde iletişimden sorumlu kişiler, kamunun fikirlerini, sorularını ve isteklerini yanıtlayabilecek yeterlikte olmalıdır. Yanıtın kendisi diyalogsal döngünün temel parçası olmakla beraber ilişki inşasında yanıtın içeriği de kritiktir.

2. *Bilginin Kullanışlığı:* Web sitelerinde yer alacak bilgi, kamuların genel değerlerini kapsayacak şekilde olmalıdır. Bu anlamda kamularla ilişkiler

sadece örgütün halkla ilişkiler hedeflerine hizmet edecek şekilde kurulmamalı, aynı zamanda seslenilecek kamuların ilgisine, değerlerine ve düşüncelerine de hitap etmelidir. Bir başka deyişle bilgi, kitlelerin bilgilenmiş birer örgüt partneri olarak diyaloğa girmelerini sağlamalıdır.

3. *Yeniden Ziyaretin Sağlanması:* Bilgiyi güncellemek, diyalogsal ilişki koşullarını oluşturmada halkla ilişkiler uygulayıcıları için kolay bir yoldur. Ancak bilginin yalnızca "güncel" olması ve "ilginç" içerikte olması tek yönlü halkla ilişkilerden öteye gidememektedir. Bunun yerine etkileşimli stratejilerde forumlar, soru-cevap biçimindeki içerikler ve belirli seyirlerde siteye/forumlara katılan CEO, şirket yöneticisi, bölüm başkanı gibi yetkili kişiler etkili olmaktadır. Ziyaretçilerin web sitesine yeniden gelmelerini sağlayacak diğer biçimler Sık Sorulan Sorular (SSS), kolayca indirilebilinir ve paylaşılabilinir bilgiler, düzenli e-postaların gönderilebilmesi için gerekli teknik donanım ve diğer kanallara veya kaynaklara erişilebilen bağlantılardır.

4. *Kullanım Kolaylığı Olan Arayüz:* Bilgi edinmek veya merak gidermek için web sitesini ziyaret eden kişilerin içeriği kolayca anlaması ve site yapısını çözebilmesi önemlidir. Zengin içerikle tasarlanacak web sitelerinde bilgi hızlı ve etkin şekilde erişilebilir olmalıdır. Bunun yanında içerik yalnızca bir propaganda, pazarlama veya reklam aracı olarak işlememelidir. Web siteleri, tüm potansiyel kamuları bu alanları keşfetmeye teşvik edecek kadar dinamik, içindeki bilgi farklı birçok kamunun ihtiyacını karşılayacak kadar zengin, kullanıcıların daha fazla bilgi ve diyalogsal ilişkiler peşinde koşmalarını sağlayacak kadar etkileşimli olmalıdır.

5. *Ziyaretçilerin Kolay İletişimi İçin Kurallar:* Web sayfaları tasarımcıları ziyaretçilerin yanlış yapmalarına neden olacak bağlantılar konusunda

dikkatli olmalıdır. Eğer örgüt bir bilgi sağlayacaksa bu bilgi aynı zamanda kullanıcıların kafasını karıştırıp onları başka yöne itmeyecek stratejik bir yerleşimde olmalı ve sadece pazarlama veya reklam aracı olmamalıdır.

Sonuç olarak yeni medya, özellikle internet stratejik iletişim araçları olarak nitelendirilmekte olup her yapıdaki ve her ölçekli örgütün siber alanda kolayca erişilir bir yer edinmesine olanak sağlamaktadır. İster büyük ölçekli ister küçük ölçekli olsun, örgütler internet sayesinde amaçlarını ve kendileri hakkındaki bilgileri sunabilmekte, ürün veya hizmetlerini dünyaya tanıtabilmektedir. Bu vesileyle bireyler ve kamular da örgütlerle kolayca iletişime geçebilmektedir. Dolayısıyla yeni medya kurum ve kamuları için diyalog sağlama aracı olabilmekte, mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirmede eşsiz bir yol olarak görülmektedir. Bununla beraber yeni medyanın etkin ve diyaloğa açık olarak etkileşimli bir iletişimi gerçekten de sağlayabilmesi için nasıl ve niçin kullanılması gerektiği önemli bir noktadır. Bu nedenle internet aracılı yeni bir eğilim sayılan sosyal paylaşım ağlarının da iki yönlü simetrik iletişim için ne derece etkili ve yararlı bir araç olduğu tartışılmaktadır. Bu çerçevede tezin sonraki bölümlerinde yeni medya ve sosyal paylaşım ağlarının bir halkla ilişkiler aracı olarak neden ve nasıl kullanıldığı araştırılacak, diyaloğa açık, etkileşimli iletişim uygulamaları için önemi tartışılacaktır.

BÖLÜM II

TÜRKİYE'DE FARKLI KURUMLARDA HALKLA İLİŞİLER VE YENİ MEDYA ALGISI ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Halkla ilişkilerde dönüşüm ve yeni medyanın halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmasını konu alan bu tez çalışmasında, Avrupa'yı incelemiş olan European Communication Monitor 2011 (ECM 2011) model olarak alınmış, Türkiye'de seçilmiş amaçlı araştırma örneklemi için yüz yüze derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak yeniden yapılandırılmıştır.

Zerfass ve ekibinin gerçekleştirmiş olduğu ECM 2011, nicel çözümlemenin yapıldığı bir anket çalışmasıdır. Araştırmanın başlıca amaçları iletişim yönetimindeki eğilimleri görmek, Avrupa'da iletişim uzmanlığı çerçevesindeki değişimi incelemek, bu çerçevede sosyal medyanın rolünü anlamak ve ülkelere göre farklı örgüt yapılarında iletişim yönetimi gelişimini tanımlamaktır. Bu tez çalışmasında ise yine benzer şekilde halkla ilişkiler uygulamalarındaki eğilimi ve farklı kurumsal yapılardaki halkla ilişkiler anlayışını anlamak, bu çerçevede sosyal ağların rolünü, önemini ve bununla ilgili uygulamaları tespit etmek hedef alınmıştır. Çalışmanın bir amacı da ECM 2011 ile bu tez için seçilen örneklemi karşılaştırarak Avrupa ve Türkiye'deki halkla ilişkiler algısı ve halkla ilişkiler uygulamalarında yeni medyaya atfedilen rol ve önem arasındaki farklılıkları bulgulamaktır. Bu nedenle tezin

araştırma bölümüne geçmeden önce, ECM 2011 araştırmasının sonuçları özetlenecektir.

1. European Communication Monitor 2011

2007 yılından bu yana iletişim yönetimi ve halkla ilişkilerde geleceğe yönelik eğilimler üzerine uluslararası çapta yıllık anketlerin yapıldığı bir projedir. Akademik amaçlara yönelik yapılan, iletişim ve halkla ilişkiler uzmanlarına uygulanan bu anketlerde genel olarak Avrupa'da halkla ilişkilerin itibarı, şirketlerin iletişim yönetimi, stratejik yapıları, sosyal medya kullanımı ve bu konularla ilgili gelecek yıllara ilişkin öngörüler değerlendirilmektedir. European Communication Monitor projesi sponsorluk desteğiyle, Leipzig Üniversitesi'nden Prof. Dr. Ansgar Zerfass başkanlığında Avrupa'nın çeşitli üniversitelerinden araştırmacıların katılımıyla, *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), *European Association of Communication Directors* (EACD) ve *Communication Director Magazine* tarafından yürütülmektedir (www.communicationmonitor.eu/).

Bu tez çalışmasında ele alınacak olan European Communication Monitor 2011 araştırmasında, arasında Türkiye'nin de bulunduğu 43 ülkeden 2209 halkla ilişkiler uzmanı ankete yanıt vermiştir. Stratejik iletişimdeki temel yapıları ve gelişmeleri tanımlamada sağlam bir zemin oluşturduğu belirtilen ankette, katılımcılarının çoğunluğunu oluşturan kadınların eğitim düzeylerinin daha çok lisans ve yüksek lisans olduğu, doktorayı bitirmiş ya da hiç akademik derecesi

bulunmayan erkeklerin ise kadınlardan fazla olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 41'dir.

Araştırmada katılımcıların mesleki deneyimlerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Dörtte üçünden fazlası iletişim biriminde yönetici, birim lideri veya ajans yönetim kurulu başkanı (CEO) olarak görev yapmakta olup yüzde 56'sı ise on yıldan fazla mesleki deneyime sahiptir.

Örgüt yapısı, içerisinde iletişim biriminin bulunduğu farklı sektörden kurumlar çerçevesinde anonim şirketler, limited şirketler, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri olarak ayrıştırılmış; iletişim danışmanlığı, halkla ilişkiler ajanslığı veya iletişim alanında serbest danışmanlık yapan kurumlar da beşinci seçenek olarak eklenmiştir (Ek 2).

Ankette şirket yapılarıyla kurumsal kültürler de karşılaştırılmıştır. Bu tezde de örneklemin kurumsal yapı temelinde gruplandırılacağı belirtilmişti. Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamalarındaki dönüşüm ve yeni iletişim paradigmaları çerçevesinde sosyal medya ile kurumsal kültür arasındaki ilişkileri tartışmanın önemli olduğu düşünüldüğünden ve hangi kurumsal kültürün yeni halkla ilişkiler yaklaşımlarına uygun bir iklim gösterdiğini tespit etmek amacıyla Zerfass ve ekibinin uyguladığı EMC 2011 anketindeki kurumsal kültür karşılaştırması da bu tezde ele alınacaktır. Bu nedenle öncelikle kurumsal kültür ve araştırmada kurumsal kültürü tanımlayan bileşkeler açıklanacaktır.

a. Kurumsal Kültür

Örgüt kültürü, geleneksel kuramların örgütsel süreçlerle ilgili sorunları çözmede yetersiz kalması, küresel ekonomide yaşanan çalkantı ve bu çalkantı sonucunda meydana gelen değişimin etken olmasıyla beraber önem kazanan ve yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Kültürü, içsel ve dışsal bütün örgütsel süreçlerin belirleyicisi olarak gören yaklaşımlarla beraber Sriramesh ve arkadaşları (2005) kültürün halkla ilişkiler üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirterek halkla ilişkiler uygulamaları ve örgüt kültürü arasında kavramsal bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Halkla ilişkilere değin görüşlerin asimetrikten simetriğe doğru yol aldığını ve değişmekte olan bu görüşlerin de aslında kültürel ön varsayımlar olduğunu ileri süren yazarlar üç önermede bulunmaktadırlar (2005: 605-619):

Önermelerden birincisi, "bir örgütün halkla ilişkilerle ilgili varsayımları o örgütün iç ve dış kültürünün bir yansımasıdır." Örgütte benimsenen halkla ilişkiler modeli iletişimin doğasını da yansıtmaktadır. Seçilen model, örgütte halkla ilişkilerden ne anlaşıldığının, halkla ilişkiler uygulamalarında farklı modelleri hayata geçirebilme gücünün ve örgüt kültürünün etkisi altında baskın koalisyon tarafından alınmış kararların bir ürünüdür. Bu nedenle kurumsal kültür, örgütteki tüm kararların üzerine oturduğu geniş bir dünya görüşü, anlam ve değerler platformu oluşturarak halkla ilişkiler üzerinde etkili olmaktadır. Bununla beraber, kurumsal kültürün halkla ilişkileri etkilediği gibi halkla ilişkilerin de kurumsal kültürü etkileyebildiği

söylenmektedir. İkinci önerme, halkla ilişkiler yöneticilerinin bir örgütte uygulanan halkla ilişkiler uygulamasını değiştirmesi için en uygun zamanın örgüt kültürünün değişim süreci olduğunu belirtir. Örgütsel kültürün gelişimi, sürdürülmesi ve yenilenmesinde ise iç iletişimin kritik bir rol oynadığı söylenmektedir. Üçüncü önermeye göre ise; "yönetim rolleri, halkla ilişkiler eğitimi ve profesyonellikten dolayı potansiyeli yüksek bir halkla ilişkiler departmanı, örgüt kültürünün ve örgütün halkla ilişkilere bakışının departmanın kendi ön varsayımlarını ve halkla ilişkiler görüşünü yansıtmaması durumunda, karşıt bir kültür geliştirecektir."

Kültür ve örgüt kavramlarını birbirine bağlamak için örgüte bir organizma gibi bakılan kimi yaklaşımlara göre kültür, bir örgütün sahip olduğu bir unsurdur. Kimi yaklaşımlarda ise kültür bir değişken olarak değil, bir metafor olarak görülür. Bir başka deyişle kültür, bir örgütün olduğu bir şeydir. Kurumsal kültür –ki genelde örgütlerin içindeki kültür olarak kabul edilmektedir- halkla ilişkileri etkileyen bir etken olmakla beraber örgütlerin dışında var olan kültür olarak kabul edilen toplumsal kültürün de aynı derecede etken ve önemli olduğu ileri sürülmektedir çünkü toplum kültürü örgütlerin insan kaynakları ve kurumsal kültürü üzerinde önemli sonuçlar doğurabilir (Sriramesh ve White, 2005:627).

Halkla ilişkiler bir iletişim etkinliği olduğundan, kültür ile iletişim ve kültür ile halkla ilişkiler arasındaki bağların da birbirine paralel olduğu ileri sürülmektedir. Nasıl bir toplumun kültürü o toplumda kullanılan iletişim kalıpları üzerinde etkiliyse, bir iletişim etkinliği olarak halkla ilişlilerin de kültürden dolaysız olarak

etkilenmesinin söz konusu olduğu vurgulanmaktadır (Sriramesh ve White, 2005:636).

b. Proaktif ve Reaktif İletişim

Bir kurumda iletişim veya halkla ilişkiler birimi olası gelişmeler ve öngörüler çerçevesinde stratejiler oluşturabileceği gibi bu olası gelişmeler veya kriz gibi beklenmedik durumlar karşısında tedbirler alabilir. Bu anlamda fırsat yaratmaya yönelik bir strateji izlediğinde proaktif, tepkisel bir yol izlediğinde de reaktif davranmış olur. Bir başka deyişle bir örgütün sorun çözmekten ziyade fırsat yaratmaya yönelik olan çabalarına proaktif halkla ilişkiler/iletişim, karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulmak için geliştirdiği taktik ve çabalara ise reaktif halkla ilişkiler/iletişim denmektedir.

İletişimcinin, örgütün değerlendirmesini yapmasıyla başlayan proaktif iletişim sürecinde hedef ve önceliklerin neler olduğu, yönetimin plan ve beklentilerinin neler olduğu, bunların çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar tarafından nasıl göründüğü, birlikte çalışılan kişilerle ilişkilerin nasıl olduğu, yönetimin çalışanlara nasıl davrandığı ve yönetimin çalışanların değerlerine ve insani gereksinimlerine saygılı olup olmadığına bakılır (Balta Peltekoğlu, 2012: 81-83).

Proaktif iletişimde önceden planlanmış bir süreç uygulanmaktadır. Yönetim, iletişim planını oluştururken ve uygularken olası kriz ve dış etkilere karşı da

önlemini alır. Kurum kültürünün bir parçası olarak oluşturulan ve kurumsallaştırılan iletişim yönetimi, proaktif iletişim biçimini benimsediğinde kurumun daha akılcı ve yöntemsel yaklaşımlara sahip olmasını sağlar.

Reaktif iletişimde ise neyin ters gittiği veya bir şeyin neden yapıldığı açıklanır. Reaktif iletişimci daha çok gazetecilik yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermektedir. Bir başka deyişle, daha çok yaşanmış olanlarla ilgilenen reaktif iletişimde, örgüt yapısının bozulmuş olduğu, kaotik, plansız olduğu ve yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçındığı, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Ancak reaktif iletişimi benimseyen bir örgüt sanıldığı gibi olayları örtbas etme eğiliminde değil, sadece yanlış bilginin doğuracağı spekülatif durumu önlemeye çalışma çabası içindedir (Balta Peltekoğlu, 2012: 85-86). Proaktif halkla ilişkiler genellikle kurum kimliği düşüncesinden yola çıkarken reaktif halkla ilişkiler ürün halkla ilişkilerine [*product PR*] yönelik çalışmalara ağırlık vermektedir. Ürün halkla ilişkilerinin reklama yakınlığı bir halkla ilişkiler/iletişim uzmanın görev alanını da daha iyi tanımlamaktadır (Asna, 2004: 235, 236):

"Kuruluşun personel, müşteri ortak, gazeteci, politikacı, çevreci, sendikacı, yan sanayici gibi isimler taşıyan tüm insanlarla ve bunların oluşturduğu örgütlerle ilişkilerini koordine ederken bazen reklam, bazen pazarlama, bazen satış sonrası servisleri, bazen ürün P.R.'ı, bazen hukuk sorumluları ile çalışma ve tepe yönetimi ile bu bölümler arasındaki iletişimi kontrol etmek bu görev alanının içine girmektedir."

Kısacası, proaktif iletişim/halkla ilişkiler işletme imajını ortaya koymayı, güçlendirmeyi ve dolayısıyla da gelirini artırmayı amaçlarken, reaktif iletişim işletmenin zedelenen itibarını onarmak, pazar kaybını önlemek ve düşen satışları tekrar kazanmak için çalışmalar yapar. Hiçbir şirket sorunları açıklansın, ortaya çıksın istemez; ancak reaktif iletişim halka ve basına açıklama yapmalıdır ve bu yaptığı açıklamalar da doğru olmalıdır (Kocabaş vd., 1999: 87).

c. Örgüt Kültüründe Katılımcı [*Participative*] Yönetim

Örgütlenme, karar verme ve etkileme süreçleri, örgütlerin işleri nasıl yaptığı ve bu işlerin nasıl yapıldığı hakkında nasıl konuşulduğunu tanımlama yoluyla örgütlerin kültürünü tanımlamakta yardımcı olur. Bir başka deyişle örgüt kültürü "örgütlerin iş yapış yolları, örgüt hakkındaki iletişim kurma yöntemleri içinde yarattıkları ve önem verdikleri" bir anlayıştır (Kaya, 2003: 40).

Son zamanlarda örgütlerin, çalışanın motivasyonunu ve katılımını dikkate almayan getiri ve üretim odaklı geleneksel düşünceden ve zayıf örgütsel kültür yapısından çıkıp daha rekabetçi olmak üzere katılımcı yönetime doğru değiştiği belirtilmektedir. Bu değişimdeki motivasyon unsuru ise girişken çalışanların aynı zamanda üretimi ve verimliliği de arttıracağı düşüncesidir. Yeni örgütsel kültür yapılarında anahtar değerler inşa edilmekte ve kurum içinde bu değerler derinlemesine ele alınarak geniş çapta paylaşılmaktadır. Bu değişim yönetimi çerçevesinde de iletişimcilerin katılımcı yönetim ve öncülük etme konusunda deneyimli ve uzman olmaları beklenir. Geleneksel anlayışta iletişim yöneticilerinin

uygulayıcılar olarak yalnızca işleri izlemesi düşüncesi varken bu değişimle yöneticilerin sadece değişime açık olması değil, aynı zamanda iletişimcilerin kültürel değişim sürecinde merkezi bir rol oynamaları beklenir. Bir başka deyişle örgüt kültürünün otokratik olmaktan çok katılımcı bir stili benimsemesi mükemmelliği sağlayacaktır (Bhatia, www.indianmba.com/Faculty_Column/FC1177/fc1177.html ve Gorning, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n2_v9/ai_12026691/).

Örgütlerle ilgili çok sayıda yapısal karakteristik ve kültür tanımı yapılmıştır. Bu çerçevede Grunig (2005b) iki örgüt türünden bahseder: mekanik örgüt ve organik örgüt. Mekanik örgüt türü merkezileşmiş, katmanlandırılmış, resmileşmiş, buna karşılık daha az karmaşıktır. Organik örgütlerde ise merkezileşme daha yüksek olup resmileşme, katmanlaşma ve karmaşıklık daha düşüktür.

Grunig, iç iletişimde simetriyi ve yönetimde mükemmellik arayışını tartışırken organik örgüt türünün karar alımına katılımı kolaylaştırdığını vurgular. Karar alımına katılım, iletişim açısından özellikle önem taşıyan bir değişkendir çünkü; "iletişimin miktarı ve simetrisini artırarak iletişimle ilgili örgütsel sonuçların –yüksek ilgi, yenilikçilik ve iş memnuniyeti- ortaya çıkmasını destekler." (Grunig, 2005c: 587). Ayrıca katılımın özellikle iş memnuniyeti üzerinde güçlü olumlu etkileri olduğundan da bahsedilmektedir. Bu çerçevede Grunig (2005c: 589), organik yapılara sahip örgütlerde iletişim sistemlerinin simetrik, mekanik yapılarda ise asimetrik olduğunu; iş memnuniyetinin özellikle örgütsel iş memnuniyetinin organik yapılarda daha yüksek olduğunu ve simetrik iletişimin örgütlerde organik yapılar yaratmasına yardım ettiğini vurgulamaktadır. Özetle, katılımcı kültürler organik

yapıları, simetrik iletişim sistemlerini, örgütsel mükemmellik ve etkinliği desteklemektedir.[23]

Bu yaklaşım, örgütsel iletişimde açık ve kapalı sistemler olarak da adlandırılabilir. Çevrenin örgütsel iletişime cevabı, yeniden sistem için girdiye dönüşen geri bildirimdir. Geri bildirime verilen yanıt ise iç girdi çabaları ile olur. İç girdi çabaları ve yeni girdilerle geri bildirime yanıt verilip verilmemesi ise örgütün açık veya kapalı bir sistem olup olmadığını göstermektedir. "Açık sistemler devamlı olarak dışsal çevreden enformasyon alır ve örgütsel ihtiyaçlara göre dönüştürerek tekrar dışsal çevreye geri verir ve bu işlemi bir süreç olarak devam ettirir. Bunun tersine olarak kapalı sistemler girdi iletişiminin yoksunluğu ile karakterize edilirler. Bu yüzden karar vermeleri zordur ya da iyi karar veremezler" (Kaya, 2003: 20, 21).

Mükemmel örgütlerin temel özelliklerinden olan organik yapılara bir yön ve vizyon aşılamak için liderliğin de şart olduğu belirtilmektedir. Liderler bu vizyonu örgütün kültürü üzerinden aşılamaktadır. Sonuçta, örgütteki kültürel değişimlerin de liderlerin iletişim tekniklerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu teknikler kurumdaki kültürel sınırları kesiştirmekte, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilecek olan ideolojiler, değerler ve kurallara ilişkin iletileri taşımaktadır. Bu, aynı zamanda

[23] Bunun yanı sıra eleştirel yaklaşımla toplumsal bir açıdan da katılımcı görüş, "toplumsal farklılaşmayı modernliğin bertaraf edilmesi gereken bir boyutu olarak görmez. Katılımcı görüş daha ziyade çeşitli alanlar arasındaki çelişkilerin ve irrasyonelliklerin azaltılmasını ve bir alanda yer almanın öbüründe yer almayı dışlamasının engellenmesini teşvik eder" (Benhabib, 1999:115). Ancak yazar, katılımcılığın modern kimlik, yabancılaşma, anomi ve yurtsuzluğun çıkmazlarına verilecek bir yanıt olmadığını dile getirerek nedenini şöyle açıklar: "Çünkü katılımcı modelde teşvik edilen duyarlılık uzlaştırma ve uyum değil, daha ziyade politik eylemlilik ve etkililiktir; yani bizim hayatlarımızı tayin eden ekonomik, politik ve medeni düzenlemelerde söz hakkımız olduğu ve gerçekleştirdiğimiz bir eylemin ürün vereceği duygusudur" (Benhabib, 1999: 120).

mükemmel halkla ilişkilerin en çok güçlü, katılımcı kültürlere ve liderlik becerilerine sahip örgütlerde ortaya çıktığı sonucuna da varmaktadır (Grunig, 2005b: 255, 256).

Proaktif/reaktif iletişim ve katılımcı örgüt kültürüne ilişkin yapılan bu tanımlar çerçevesinden European Communication Monitor 2011 araştırmasına bakıldığında Zerfass ve ekibi kurumsal kültürü dörde ayırmıştır:

a) katılımcı ve proaktif iletişimi benimseyen tümleşik kültür,

b) katılımcı olup reaktif iletişim sistemine sahip etkileşimli kültür,

c) katılımcı değil; fakat proaktif bir iletişim sergileyen girişimci kültür ve

d) reaktif, katılımcı olmayan sistematik kültür.

Ankete göre her beş örgüt yapısında da en yaygın örgüt kültürü tümleşik kültürdür. Etkileşimli kültürün en yaygın görüldüğü yer ise sivil toplum örgütleridir.

i. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlar

Araştırma sonuçlarına göre pek çok Avrupa ülkesinde halkla ilişkilerin olumsuz izlenimleri iletişim sektörünün değerini ve mesleğe olan güveni düşürmektedir. Bununla beraber halkla ilişkiler kavramının medyada da olumsuz çağrışımlar verdiği bu nedenle de iletişim sektöründeki uzmanların hem bilinirliğini kötü etkilediği hem de mesleklerine olan güveni ve mesleki etkinlikleri olumsuz etkilediği bulgulanmıştır. Halkla ilişkiler ajansları veya serbest çalışan danışmanlar ise anonim şirketler, limited şirketler, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri olarak gruplandırılan diğer örgütlerin iletişim birimlerinde çalışan uzmanlara göre

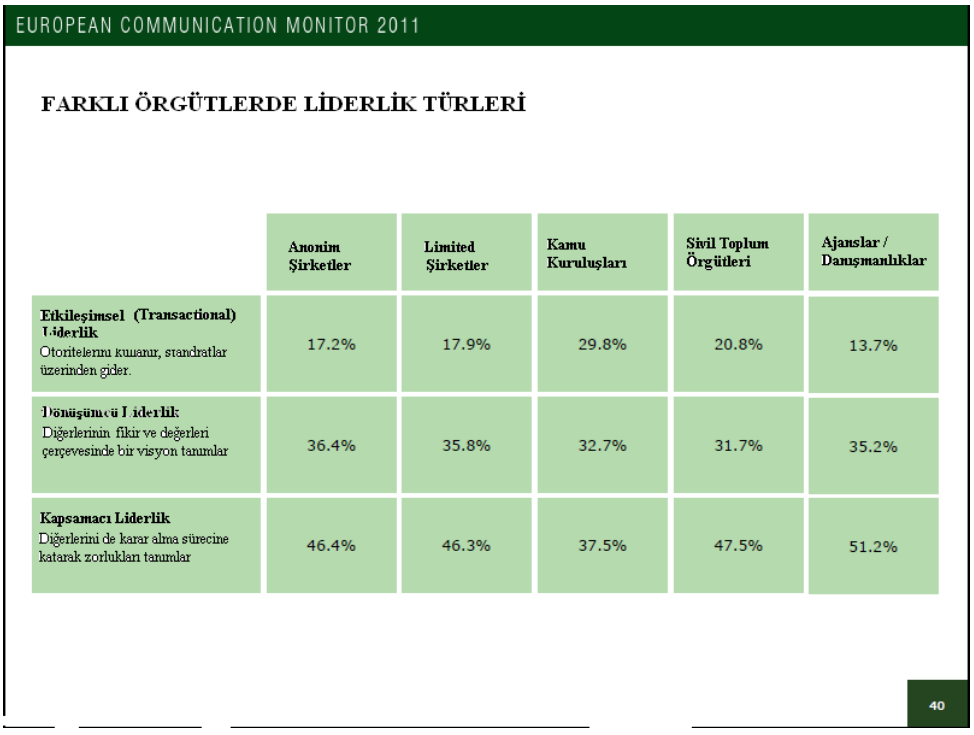
"halkla ilişkiler" kavramına daha eleştirel yaklaşmaktadır. Bu kapsamda "halkla ilişkiler" kavramı ilgili diğer kavramlara nazaran artık uygun bir etiket olarak görülmemektedir.

Ankete göre bir örgütteki çeşitli içsel ve dışsal iletişim etkinliklerini tanımlamak için en çok tercih edilen kavram "kurumsal iletişim" kavramıdır. Tercih edilen diğer kavramlar ise sırasıyla şöyledir: stratejik iletişim, iletişim yönetimi, halkla ilişkiler, tümleşik iletişim, iş iletişimi ve örgütsel iletişim. Şirketler çoğunlukla "kurumsal iletişim" kavramını kullanmayı tercih ederken sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları ise genellikle "stratejik iletişim" kavramını kullanmaktadır.

ii. Karar Alma, Liderlik ve Kurumsal Roller

Zorlu işleri tanımlayarak ekibi karar alma sürecine katan liderlik türü (kapsamacı liderlik [*inclusive leadership*] ve akılcı karar alma biçimi araştırmada baskın çıkmıştır. Buna karşılık sivil toplum örgütlerinde karar alma süreçleri ve liderlik belirgin şekilde farklıdır. Limited şirketler akılsal karar alma (tüm olası enformasyon üzerinden değerlendirme yaparak) sürecini tercih ederken, sivil toplum örgütlerinde ise sorumluluk paylaşımıyla grup kararı alma diğer kurumsal yapılara göre daha fazladır (Tablo 3). Kapsamacı liderlik türünü de en çok benimseyen yine sivil toplum örgütleri olarak belirlenmiştir. Bu liderlik türü çoğunlukla tümleşik örgüt kültürüne sahip olan yapılarda bulgulanmıştır (Tablo 4).

İletişim uzmanlarının % 67,8'i kendini ileri düzey "stratejik yönetici" olarak tanımlamıştır. Bu yöneticiler bir yandan iletişim süreçlerini yöneterek kurumsal hedefleri desteklerken öte yandan iş stratejilerini tanımlamaya yardımcı olmaktadırlar. Önceki 2 yıla ilişkin son anketlere göre bu sonuç % 10 artmıştır. Karar alma aşamasında stratejik yöneticilerin daha akılcı, araştırma odaklı ve risk almaya yatkın oldukları söylenmektedir. Operasyonel destekçiler iş rolünde ikinci sırada yer alırken uzmanların sadece % 6'sı stratejik hedeflere katkıda bulunmayan münferit uzmanlar olarak rol oynamaktadır.



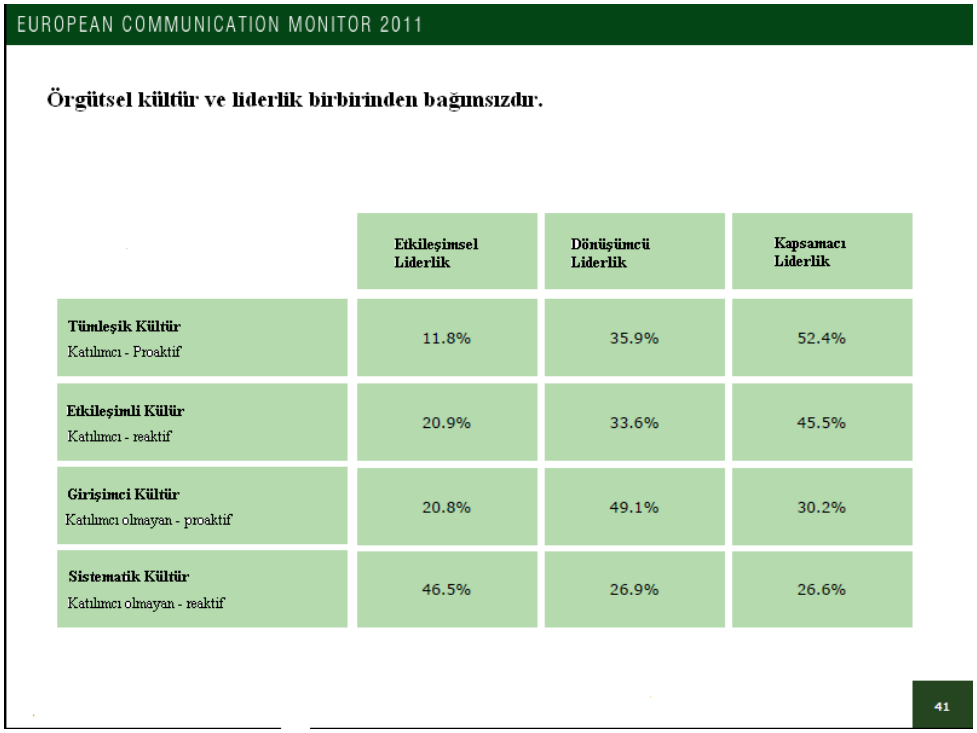
EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2011

FARKLI ÖRGÜTLERDE LİDERLİK TÜRLERİ

	Anonim Şirketler	Limited Şirketler	Kamu Kuruluşları	Sivil Toplum Örgütleri	Ajanslar / Danışmanlıklar
Etkileşimsel (Transactional) Liderlik Otoritelerini kullanır, standratlar üzerinden gider.	17.2%	17.9%	29.8%	20.8%	13.7%
Dönüşümcü Liderlik Diğerlerinin fikir ve değerleri çerçevesinde bir visyon tanımlar	36.4%	35.8%	32.7%	31.7%	35.2%
Kapsamacı Liderlik Diğerlerini de karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlar	46.4%	46.3%	37.5%	47.5%	51.2%

40

Tablo 3 - European Communication Monitor 2011: 40


EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2011

Örgütsel kültür ve liderlik birbirinden bağımsızdır.

	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Kapsamacı Liderlik
Tümleşik Kültür Katılımcı - Proaktif	11.8%	35.9%	52.4%
Etkileşimli Külür Katılımcı - reaktif	20.9%	33.6%	45.5%
Girişimci Kültür Katılımcı olmayan - proaktif	20.8%	49.1%	30.2%
Sistematik Kültür Katılımcı olmayan - reaktif	46.5%	26.9%	26.6%

41

Tablo 4 - European Communication Monitor 2011: 41

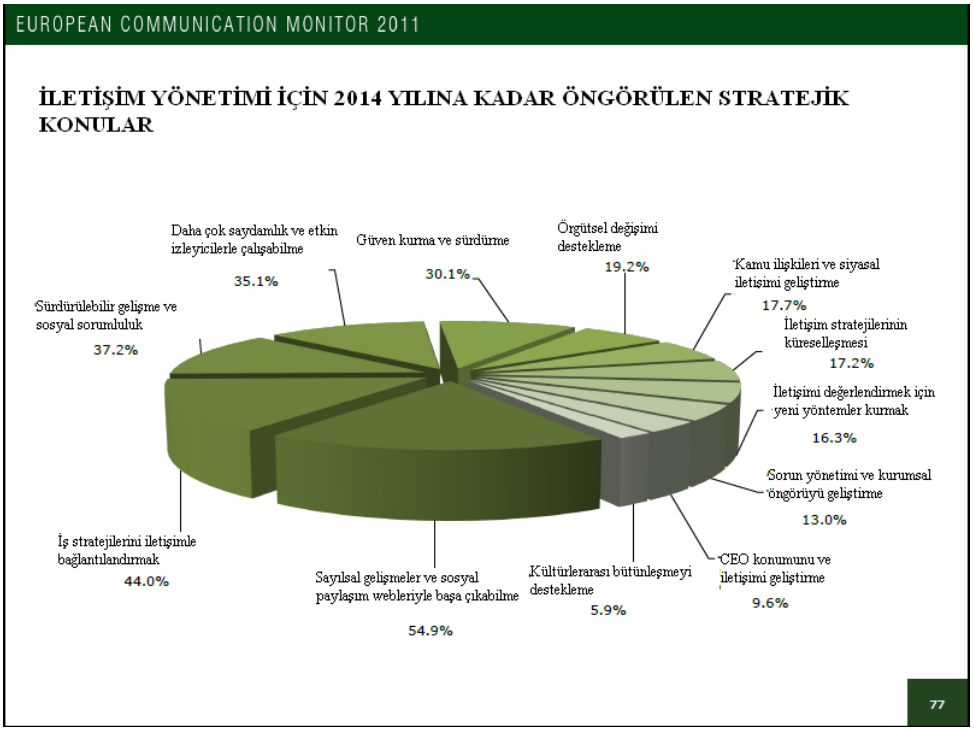
iii. İletişim Birimlerinin Gücü

Kurum içinde en üst düzeydeki bir iletişim yöneticisi iletişimin tüm süreçlerinden ve kamu/medya ve topluluklar, pazarlama/tüketiciler, içsel iletişim/çalışanlar, finans/yatırımcılar ve lobicilik/siyasetçiler gibi paydaşlardan sorumlu olup genellikle kurumun yönetim kurulu başkanına rapor vermektedir. Bunun dışında, kamu kuruluşlarındaki iletişim yöneticilerinin onda birinin sadece medya ilişkilerinden sorumlu olduğu bulgulanmıştır ki bu, diğer örgüt yapıları içindeki en yüksek orandır.

Anket, üst düzey iletişim yöneticilerinin geniş çapta sorumlulukları olduğunda, kurulda yer alıyorlarsa veya doğrudan yönetim kurulu başkanına rapor veriyorsa kapsamacı liderlik türünü benimseme eğiliminde olduklarını söylemektedir. Avrupa'da iletişim uzmanlarının etkisine bakıldığında dörtte üçünün güvenilir danışmanlar olduğu ve planlamaya dahil oldukları görülmüştür. Bu çerçevede danışmanlık ve idari yetkiler de son yıllara oranla artmıştır. İletişim birimleri başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere yönetim kurulunun diğer üyeleri ve pazarlama birimiyle yakın ilişki içindedir.

iv. Stratejik Öncelikler ve Güven

Araştırmada 2014 yılına kadar iletişim yönetiminde stratejik önceliklerin neler olduğuna bakıldığında, sayısal (dijital) gelişmeler ve sosyal paylaşım ağlarıyla başa çıkabilmek iletişim uzmanları açısından en önemli konu olarak ortaya çıkmıştır. Sonradan gelen diğer önemli konular ise sırasıyla iş stratejilerinin iletişimle bağı, sürdürülebilir gelişme ve sosyal sorumluluk, yeni saydamlık talebi ve etkin izleyiciler, güveni inşa etme ve sürdürme (Şekil 1).

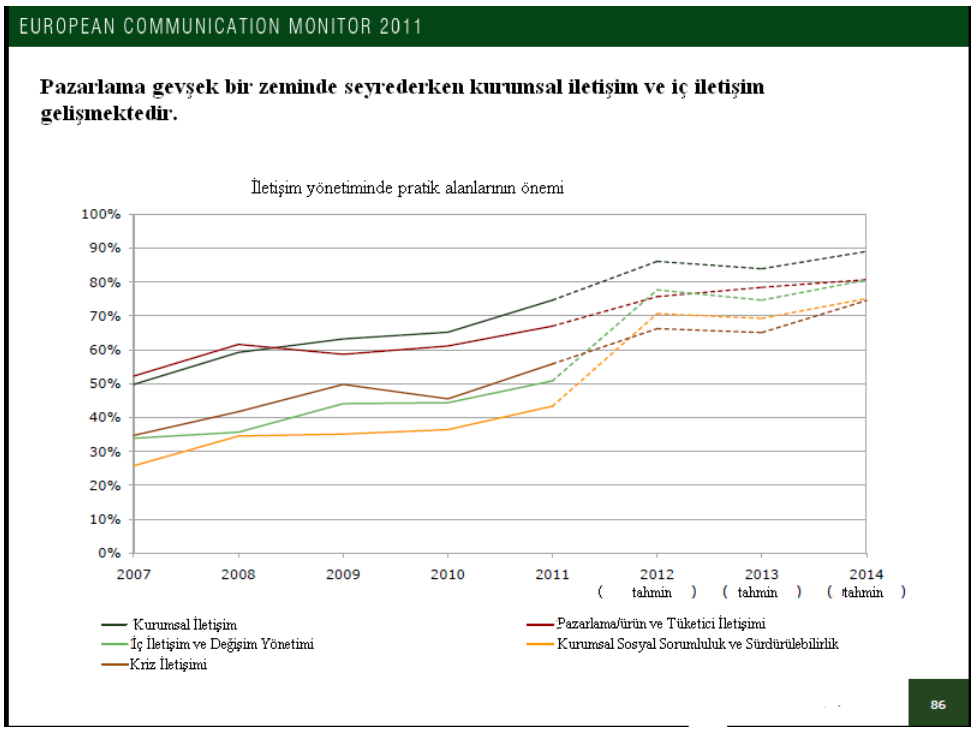


Şekil 1 - European Communication Monitor 2011: 77

Güven meselesine gelince, her 10 uzmandan 3'ü gelecek üç yıl içinde güveni sağlama ve bunu sürdürmenin iletişim yönetiminde başlıca mesele olduğunu belirtmiştir. Uygulayıcılar öncelikli olarak kurumlarında ve ürünlerinde paydaşlarının güvenini arttırmak için çaba sarf etmektedir. Bu oran % 93,2'dir. İletişim uzmanlarının güvene ilişkin günlük çalışmalarındaki diğer hedefleri arasında ise kurumun liderlerine olan güveni arttırmak ve geniş kapsamda pazarlarına ve iş süreçlerine güveni arttırmak yer almaktadır.

v. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde günümüze ilişkin bulguların yanı sıra 2014 yılına ilişkin ön kestirimler ve bu verilerin önceki yıllarda edinilen verilerle karşılaştırılması yapılmıştır. Ankette iletişim yönetimi alanında günümüzün en önemli görülen disiplinleri şöyle sıralanmıştır: kurumsal iletişim, pazarlama/ürün ve tüketici iletişimi, kriz iletişimi, iç iletişim ve değişim yönetimi, sorun yönetimi. 2014'e ilişkin öngörülerde ise önem açısından kurumsal iletişim yine birinci sırada görülürken ikinci sırada iç iletişim ve değişim yönetiminin yer alacağı öngörülmektedir. Bu anlamda, önceki yıllara da bakıldığında kurumsal iletişim ve iç iletişim aralıksız gelişirken pazarlama gevşek bir zeminde seyretmektedir (Şekil 2).



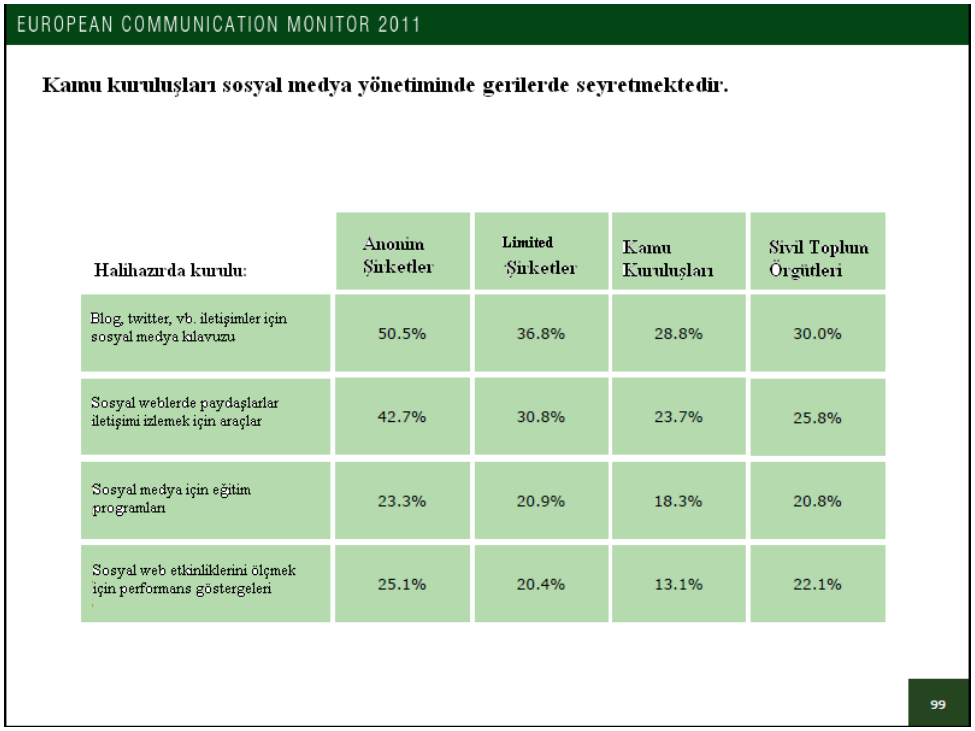
Şekil 2 - European Communication Monitor 2011: 86

Bununla beraber, sosyal sorumluluk, iç iletişim, uluslararası iletişim ve kişisel koçluğun 2014'te daha da önem kazanması beklenmektedir. Gelecek üç yılda çevrimiçi iletişimin her türü ve yüz yüze iletişimin başı çekmesi, bu oranda basılı medya ilişkilerinin de önem kaybetmesi beklenmektedir.

vi. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinlikler

Araştırmada, iletişim birimlerinin çoğunda hâlâ sosyal medyanın yönetimi konusuna yeteri kadar eğilinmediği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yarısından fazlası sosyal medyaya ilişkin yönetsel konuları (bloglar, Twitter gibi kanallarda iletişim için kılavuz, sosyal ağlarda paydaşlarla iletişimi takip etmek için araçlar, sosyal medya eğitimleri, sosyal ağ etkinliklerini ölçmek için performans göstergeleri) henüz ele almadığını ama önümüzdeki yıllarda bunlara ilişkin uygulamaları yapma planları olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber sosyal medya kılavuzlarının ve izleme araçlarının beklenenden daha güçlü şekilde geliştiği bulgulanmıştır.[24] Kurumlar arasında ise sosyal medya yönetiminde en geride kalan kurumlar kamu kuruluşlarıdır (Örgütlerde sosyal medya için bkz. Tablo 5).

[24] Amerika'da Manpower Araştırma Merkezi'nin yaptığı bir araştırma sonucunda tanınmış pek çok örgütün, üretkenliği, yeniliği, işbirliğini, itibarı ve çalışan bağlılığını geliştirmek üzere sosyal medyanın birleştirici gücüne eğilim gösterdiği söylenmektedir. Bununla beraber, Manpower'ın edindiği verilere göre çalışanların yüzde 75'i çalıştıkları örgütte sosyal ağ sitelerinin iş yerinde kullanımına dair resmi bir politikanın olmadığını dile getirmiştir. Bu da gösteriyor ki örgütlerin belirgin bir çoğunluğu sosyal ağ kullanımıyla ilgili kendi resmi politikalarını geliştirmeden önce "bekle ve gör" yaklaşımını benimsiyor (www.manpowerpublicsector.co.uk/).


EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2011

Kamu kuruluşları sosyal medya yönetiminde gerilerde seyretmektedir.

Halihazırda kurulu:	Anonim Şirketler	Limited Şirketler	Kamu Kuruluşları	Sivil Toplum Örgütleri
Blog, twitter, vb. iletişimler için sosyal medya kılavuzu	50.5%	36.8%	28.8%	30.0%
Sosyal weblerde paydaşlarlar iletişimi izlemek için araçlar	42.7%	30.8%	23.7%	25.8%
Sosyal medya için eğitim programları	23.3%	20.9%	18.3%	20.8%
Sosyal web etkinliklerini ölçmek için performans göstergeleri	25.1%	20.4%	13.1%	22.1%

99

Tablo 5- European Communication Monitor 2011: 99

Sosyal medya becerisi ve bilgisi konusunda ise iletişim yöneticilerinin orta düzeyde oldukları raporlanmıştır. Sosyal medya eğilimleri hakkında bilgileri olmakla beraber sosyal medyanın yasal çerçevesi, paydaşlarla web tabanlı diyalogların geliştirilmesi, çevrimiçi toplulukları yönetme gibi konularda daha az bilgileri olduğu bulgulanmıştır. Her ne kadar sosyal medyanın kişisel olarak kullanımı becerileri artırsa da, iş odaklı ilişkileri geliştirme becerilerinin hâlâ zayıf olduğu görülmüştür.

Son beş yılda web siteleri, e-posta, intranet gibi çevrimiçi iletişim, çevrim içine dönen basın ve medya ilişkileri ve blog, podcast, sosyal topluluklar gibi sosyal

medya etkinlikleri istikrarlı bir şekilde büyümektedir[25]. Sosyal medya kanalları arasından çevrimiçi topluluklar alanda başı çekerken podcast, wikis ve weblogların öneminin azaldığı görülmüştür. Önümüzdeki yıllar içinse iletişim uzmanları tüm sosyal medya araçlarına verilen önemin güçlü bir şekilde artmasını beklemektedir[26].

İletişim uzmanlarının % 18'i sosyal medyayı kişisel olarak kullanmada etkin değildir. Bunun yaşla ve uzmanların çalıştığı kurum yapısıyla da ilgili olduğu görülmüştür. Kurumsal gruplara bakıldığında sivil toplum kuruluşlarında çalışan iletişim uzmanlarının görece olarak diğer gruplara kıyasla sosyal medyayı daha yoğun kullandığı bulgulanmıştır.

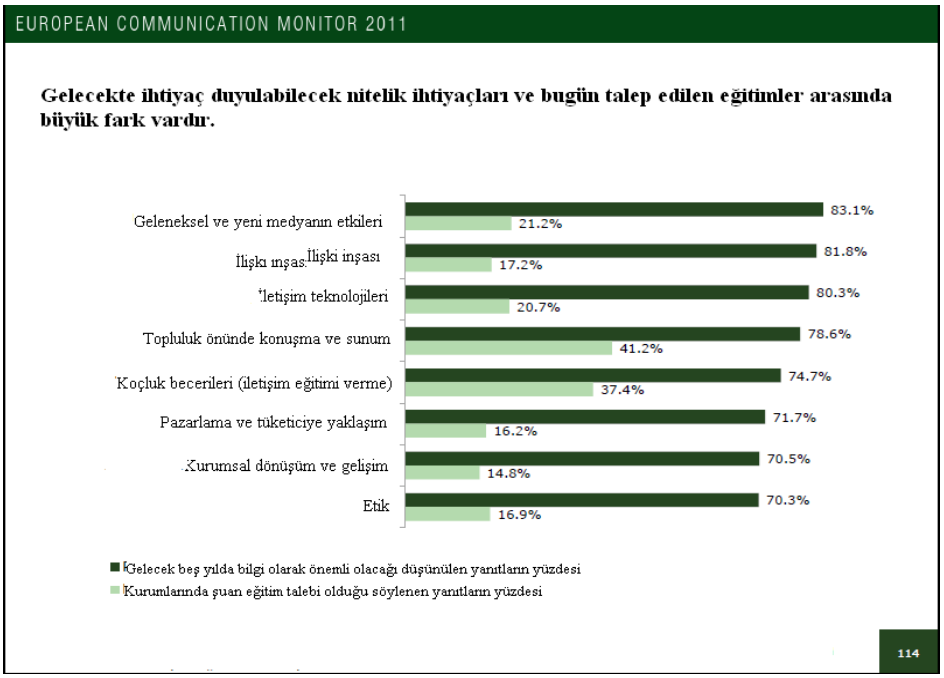
vii. Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçları ve Eğitim

Yapılan araştırmada iletişim yöneticilerine göre ileriki beş yıl içinde mesleki bilgi ve beceri konusunda en önem kazanacak alanlar geleneksel ve yeni medyanın

[25] Almanya'da İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Merkezi (CHRIS) ve çevrimiçi kariyer portalı Monster tarafından yapılan 2011 İstihdam Eğilimleri araştırmasına göre firmaların Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter gibi sosyal ağlar aracılığıyla istihdamın getirdiği fırsatları fark ettiği, bu kapsamda işe başvuranların yaklaşık üçte birinin firma hakkında bu tür sosyal ağlar aracılığıyla bilgi sahibi olup firmaların hayran (fan) sayfalarını takip ettikleri bulgulanmıştır. Araştırmaya göre Alman firmalarının yaklaşık yüzde 13'ü kariyer ağı Xing'e düzenli olarak iş ilanı verirken her beş firmadan biri etkin olarak bu portalda eleman aramaktadır. Firmaların yaklaşık yüzde 13'ü de kurumlarına ilgiyi artırmak için Facebook'u kullanıyor. İş arayan her 10 kişiden üçü bunu Xing gibi kariyer ağları üzerinden gerçekleştirirken yüzde 7'si de Facebook gibi sosyal platformları kullanmaktadır (Kıraç, 2011: 12).

[26] Manpower Araştırma Merkezi'nin işverenlerin sosyal ağlara bakışı üzerine dünya çapında yaptığı bir araştırmada yöneticilere sosyal ağların gelecekte örgütlere sağlayabileceği en büyük yararın ne olduğu sorulmuştur. Bulgulara göre soruyu yanıtlayan yöneticilerin yüzde 20'si markalaşma, yüzde 19'u işbirliği ve iletişimi güçlendirme, yüzde 15'i yeni yetenekler geliştirme, yüzde 13'ü aday değerlendirme ve yüzde 13'ü çalışanların uzmanlık alanlarında gelişmesinde sosyal ağların yarar sağlayacağı öngörüsünde bulunmuşlardır. Kıtalara göre değerlendirildiğinde ise markalaşma ve ardından yeni yeteneklerin gelişmesi öngörüsü en çok Amerika'da bulgulanırken Asya Pasifik'te ve Doğu ve Orta Doğu Avrupa'da (EMEA) öncelikle işbirliği ve iletişimin güçleneceği, sonrasında da markalaşmanın gelişeceği öngörüsü bulgulanmıştır (https://candidate.manpower.com/).

etkileri, ilişki inşası, iletişim teknolojileri ve topluluk önünde konuşma ve sunumdur. Günümüzde ise kurumların daha çok talep ettiği eğitim programları koçluk, topluluk önünde konuşma ve sunumdur. Bu anlamda gelecekte ihtiyaç duyulabilecek eğitim konuları ile şimdiki eğitimler arasında büyük bir fark olduğu ortaya çıkmıştır (Şekil 3). İleride eğitim alınması öngörülen geleneksel ve yeni medyanın etkileri konusunun oran olarak en çok görüldüğü yer ise yine sivil toplum kuruluşlarıdır. Alınması beklenen eğitimler içinde iktidar ve koalisyon oluşturma, mali analiz, bütçeleme ve muhasebe yanında yasal zorunluluklar her iki iletişim uzmanından biri tarafından önemli görülmektedir. Bunun yanında iletişim teknolojileri konusunda eğitim ihtiyacı en çok kamu kuruluşlarında öngörülürken, topluluk önünde konuşma ve sunum eğitimini en çok öngören ve bugün de talep etmekte olan grup anonim şirketler olarak bulgulanmıştır.



Şekil 3 - European Communication Monitor 2011: 114

B. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEMİ

European Communication Monitor 2011'de bulgular Avrupa'daki bölgelere ve ülkelere göre karşılaştırılmıştır. Ancak bu tez çalışmasında zaman ve imkanların sınırlılığı dikkate alındığında Türkiye'deki her bölgeyi ve her ili yüz yüze görüşme yöntemiyle örnekleme almanın mümkün olamayacağı anlaşılmıştır. Bir başka deyişle araştırma, Türkiye'deki tüm halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlarını temsil edecek bir örnekleme sahip olamamıştır. Dolayısıyla kurumsal yapılar baz alınarak amaçlı örneklem oluşturulmuştur. European Communication Monitor 2011'de kurumsal yapılar anonim şirketler, limited şirketler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve serbest [*freelance*] ajanslar/danışmanlıklar olarak gruplandırılmıştır. Tez çalışmasında ise anonim ve limited şirketler özel kuruluşlar kategorisinde değerlendirilmiş; erişilebilen kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinde görev alan iletişim uzmanlarıyla ve ayrıca iletişim/halkla ilişkiler ajanslarındaki yöneticilerle görüşülmüştür.

Derinlemesine mülakat yapılan kişilere erişmek için kurumlar amaçlı örneklem çerçevesinde seçilmiştir; çünkü tezin amacı doğrultusunda sosyal medyayı bir halkla ilişiler aracı olarak etkin kullandığı var sayılan kuruluşların bu araçları tam olarak ne amaçla ve ne verimlilikte uygulamaya geçirdiklerine, böylece bu tür yeni uygulamalarla halkla ilişiler içindeki dönüşümü nasıl algıladıklarına bakılmıştır.

Görüşmeler sırasında katılımcıların bulunduğu fiziksel ortam, o sıradaki iş yoğunluğu gibi değişkenlerin de katılımcıların yanıtlarında etken olabileceği düşünülebilir. Özellikle özel kuruluşlardan, iletişim ve medya ajanslarından randevu almak bir hayli zor olmuş, katılımcılar iş yoğunluğu veya bir başka randevu nedeniyle zamanlarının kısıtlı olduğunu belirtmiş, dolayısıyla bu kişilerle görüşmeler mümkün olduğunca hızlı ve kısa tamamlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca hemen tüm görüşmeler sırasında katılımcıların telefon veya diğer çalışanlar tarafından birkaç defa bölünmesi de kişilerin görüşmeye odaklanmasını zorlayan bir başka etken olarak dikkati çekmiştir. Bu etkenler de dikkate alınarak araştırmada mümkün olduğunca nesnel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Mülakat yapılan kişiler şu çerçevede sınıflandırılmıştır:

- **Kamu kuruluşları**: Sağlık Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ve Adalet Bakanlığı.
- **Özel kuruluşlar**: Acıbadem Sağlık Grubu, Makro Market ve Türkiye İş Bankası.
- **Sivil Toplum / Meslek Örgütleri**: Türk Tabipleri Birliği, Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu (TGDF), HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu ve Ankara Sanayi Odası (ASO).
- **İletişim / Medya Ajansları**: Ommedya, Zarakol İletişim Hizmetleri, Netvizyon MediaPark ve Medyaguru.

Kamu Kuruluşları: Sağlık Bakanlığı ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, gerek kurumsal teşkilatlanmada en yaygın bakanlıklar olmaları gerekse kamunun tüm kesimini kapsayan ve insan sağlığı dışında (hayvandan insana bulaşan zoonoz hastalıklarla eşgüdümlü mücadele etme gibi) hayvan ve çevre sağlığını da kapsayan çok geniş çalışma alanına sahip olmalarından dolayı birbirine paralellik göstermeleri (G. Öztürk, yüz yüze görüşme, 28 Kasım 2011) gerekçesiyle bu tez çalışmasında örneklem olarak ele alınmaya uygun görülmüştür. Bir başka deyişle her iki bakanlık da sıklıkla kriz iletişimi uygulamaları gerçekleştirmekte, bu anlamda özellikle kamu ilişkileri ve medya ilişkileri yönetiminde etkin olmak durumundadırlar. Ayrıca Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın (eski adıyla Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı) son hükümetle beraber yapısal olarak yenilenmesi ve hızlı bir dönüşüm sürecinde olması da bu bakanlığın örnekleme alınmasındaki bir diğer nedendir.

Ekonomi Bakanlığı'nın ise yine son hükümetle kurulan yeni bir bakanlık olması nedeniyle tez örneklemine alınması tercih edilmiştir. Dış Ticaret Müsteşarlığını da bünyesine alan Bakanlığın, dış ilişkilerde etkin rol oynamasının da bu çalışma için önemli veriler sağlayacağı düşünülmektedir.[27] Ekonomi Bakanlığı'yla paralel çalışmalarda bulunan ve bakanlık kadar büyük sayılan T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (T. Türkeş, yüz yüze görüşme, 21 Aralık 2011) da

[27] İhracata dayalı büyüme modelini temel alan Ekonomi Bakanlığı "mal ve hizmet sektörlerinde yatırım-üretim-ihracat zincirine ilişkin politikaların bir bütün olarak ele alınmasını sağlayacak bir kurumsal yapılanmaya duyulan ihtiyaç dikkate alınarak, 8 Haziran 2011 tarihli 637 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın tüm hizmet birimleri ile Hazine Müsteşarlığı'nın Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlükleri birleştirilerek" kurulmuştur (www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=tarihce).

ayrıca ele alınmıştır. Her iki bakanlığın da doğrudan vatandaşla iletişime geçmekten ziyade daha çok sektörel kapsamdaki özel, kamu ve meslek kuruluşları ve diğer sivil örgütlerle paydaş olarak çalışması bu tez örneklemine alınmasında etken olmuştur.

Bunların dışında halk-devlet ilişkisini belirleyen bir diğer yapı da halkın bakanlık karşısında boyun eğen, halkın –gelenekten kalma- bir tebaa olarak algılandığı yaklaşımdır. Türk tarihinin Anadolu'dan önceki zamanlarına dek uzanan devlet-halk ilişkilerini etkileyen kimi değişiklikler, kamusal uygulamalar ve devletin işleyişi ile ilgili kimi kurallar, halkın devletle ilişkisi kadar devletin halka bakışını da etkileyip değiştirmiştir. Yönetilenin tebaa statüsünden yurttaş statüsüne geçmesi, devletten hesap sormayı sağlayan bir yurttaşlık bilincinin gelişmeye başlaması halkla ilişkiler açısından da önemli görülmektedir (Kazancı, 2005: 11, 30). Bu çerçevede uygulamaları, çıkardığı yasalar ve yaptırımlarıyla halkın hesap sormasının, halkın doğrudan bu anlamda bakanlıkla etkileşim içinde olabilmesinin söz konusu olmadığı; bir başka deyişle yönetimde tebaa geleneğinin sürdüğü düşünülen bakanlıklar arasında Adalet Bakanlığı'nın da günümüzde halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin yaklaşımlarının tez bulgularına katkı sağlayacağı düşünülmüştür (M. Kazancı, yüz yüze görüşme, 15 Aralık 2011).

Özel Kuruluşlar: Sağlık sektöründe erişilebilen özel kuruluş Acıbadem Sağlık Grubu'dur. Şubeleşme oranı, yatak kapasitesi, ameliyathane sayısı, bünyesinde görev alan hekim ve çalışan sayısı ile Türkiye'de yaygın bir hizmet ağına sahip olduğu ve Türk sağlık turizminde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir.

Acıbadem Sağlık Grubu, JCI [*Joint Commission International*] tarafından akredite edilmiştir (www.turkiyesaglikturizmirehberi.com/akredite_hastaneler.asp).

Gıda sektöründe ise erişilebilen özel kuruluş olan Makro Market, AVM Marka ve Perakende Dergisi verilerine göre 2011'de Türkiye'nin en büyük altıncı perakende grubudur. 2011 Uluslararası 2. Gıda Zirvesi Müşteri Memnuniyeti ödülü sahibi olan Makro Market ayrıca Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı tarafından "Ankara'da sigorta prim borcu bulunmayan ve en fazla engelli sigortalı istihdam eden" ilk beş şirketten biri seçilmiştir (Uprak, 2011: www.avmarka.com/?p=665). Gerek istihdam gerekse mağaza sayısı açısından diğer perakende zincir mağazalar içinde hızlı bir büyüme kaydetmesi nedeniyle Makro Market, bu tezde örnekleme katılmıştır.

Cumhuriyet'in ilk ulusal ve özel bankası olan Türkiye İş Bankası'nın bu tez örnekleminde özel kuruluşlar kategorisinde yer almasının başlıca nedeni ise Türkiye'nin hem özel hem de tamamen Türk sermayeli ve sermayesinin çoğunluğu çalışanlara ait tek banka olmasıdır. Uyguladığı yazılım teknolojileriyle, *on-line real time* uygulamaları ve etkin *self-servis* hizmetleriyle bilinen İş Bankası Türkiye'de yeni medyayı da etkin kullanan bankaların başında gelmektedir.

Sivil Toplum / Meslek Örgütleri: Sağlık alanında erişilebilen kurum Türk Tabipleri Birliği'dir (TTB). TTB bir sivil toplum örgütü sayılmamakla beraber, yasayla kurulmuş ticari amaçlı olmayan bir meslek örgütü olması dolayısıyla

örnekleme katılmıştır. Sağlık alanına ilişkin meslek mensuplarının hak ve yararlarını korumak amacıyla kurulmuş yarı kamu nitelikli bir örgüt olarak nitelendirilebilir.

Gıda sektörüne dayalı sivil toplum örgütü olarak da TGDF (Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu) 5279 sayılı yasayla UGKK'nın (Ulusal Gıda Kodeksi Komisyonu) tek sivil temsilcisi olarak bu araştırmada örneklem olarak yer almıştır. TGDF'nin dışında gıda ve hayvancılık sektörüyle yakından ilgili olduğu düşünülen bir başka sivil toplum örgütü HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu da hem Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile hayvan hakları konusunda temasta bulunduğundan hem de Türkiye'de tek hayvan hakları federasyonu olarak yeni medyayı etkin kullanan örgütlü bir kuruluş olduğundan örnekleme alınmak istenmiştir.

Ekonomi alanında ise örneklem olarak Ankara Sanayi Odası'na (ASO) erişilebilmiştir. ASO, sahip olduğu kalite yönetim sistemi ve bağlı olduğu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) akreditasyon yapısı bünyesinde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip önde gelen, bu anlamda da etkin halkla ilişkiler çalışmaları yürüttüğü düşünülen ve TTB gibi ticari olmayan bir meslek kuruluşu olması dolayısıyla tezde yer almıştır.

Sağlık, gıda ve maliye sektörleri olarak belirlenmiş olan örneklemde kamu kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum/meslek örgütleri arasında, halkla ilişkiler ve sosyal ağlara ilişkin algı ve uygulama farklılıklarına bakılmakla beraber elde edilen

bulguların Avrupa'da Zerfass ve ekibi tarafından gerçekleştirilmiş olan anket çalışmasıyla karşılaştırılması da yapılacaktır.

İletişim / Medya Ajansları: Halkla ilişkilerde dönüşümle ilgili mevcut algıları, bununla ilgili öngörüleri ve sosyal ağlara ilişkin uygulamalarını öğrenmek amacıyla sektör liderlerinden olan ve çıkardıkları ürün/hizmetlerle bilinen dört iletişim/medya ajansıyla da görüşülmüştür. Yayıncılık, reklamcılık ve iletişim hizmetleri veren Ommedya, erişilebilen bir medya şirketidir. Sektörler, kurumsal, ekonomi, tasarım, inovasyon ve moda merkezli yayınlar yapan 19 yıllık bir yayın kuruluşudur. ALL, Turkishtime, Ototrend, Timreport, Arasta gibi yayınlarıyla bilinen Ommedya, 2010 yılının ilk dokuz ayında toplam 1.200.000 adet dergi satarak yayıncılık sektörünün dergi başına en çok tiraj alan kurumu olmuştur (www.turkiyeinovasyonkonferansi.com/). Ommedya, 2010 yılı itibariyle elektronik yayıncılığına da başlayarak yayıncılık pazarındaki payını daha da büyütmüştür.

Zarakol İletişim Hizmetleri ise Zarakol 2.0, blog gibi yeni medya uygulamalarıyla sosyal medya alanına da giren sektör liderlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dünyanın önde gelen halkla ilişkiler şirketlerinden Burson-Marsteller ile iş ortaklığı yapan Zarakol ayrıca ICCO [*International Communications Consultancy Organization*] sertifikasına sahiptir.

Görüşülen bir diğer iletişim ajansı ise Netvizyon MediaPark'tır. Şirket, Sağlık Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı başta olmak üzere pek çok kamu kuruluşuyla çalışmaktadır. Bunun yanı sıra Netvizyon

MediaPark'ın, MediaCat dergisinin Ocak 2010 sayısında yayınlanan verilere göre 2009'un en büyük reklam ajansları arasında otuz ikinci sırada olan tek Ankara merkezli iletişim ajansı olması nedeniyle tezin konusu kapsamında araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yeni medya hizmetleri veren bir medya şirketinin de tez konusuna ilişkin yaklaşımlarının çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle internet reklamcılığı alanında öncü bir ağ şirket olan ve IAB Türkiye'ye [*Interactive Advertisement Bureau*] üye Medyaguru Reklam Hizmetleri'ne erişilerek örneklemde ele alınmıştır.

Araştırmada dikkati çeken bir unsur, katılımcıların farklı bir konuşma dili ve üslubunun olduğudur. Örneğin, İstanbul'daki iletişim ve medya ajanslarında görüşülen uzmanların bol miktarda yabancı sözcük kullandığı, kamu kuruluşlarındaki bazı katılımcıların tanımlamaları, yaptıkları işler üzerinden örneklemelerle açıklamayı tercih ettikleri dikkati çekmiştir. Bu durum tezin araştırma amacının dışında kalmakla beraber, bu verilerin başka araştırmalar için bir çözümleme konusu olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle katılımcıların yanıtlarına mümkün olduğunca özgün ve tam haliyle bulgularda yer verilmeye çalışılmıştır.

C. ARAŞTIRMA SORULARI

Önceki paragraflarda belirtildiği gibi araştırma amaçlı örneklem çerçevesinde yüz yüze derinlemesine görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Görüşme soruları üç gruba ayrılmıştır:

1. *Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim uygulamalarına ilişkin mevcut algı ve geleceğe ilişkin öngörüler*: Sekiz ana sorudan oluşan bu bölümde katılımcılara öncelikle halkla ilişkilere yönelik çağrışımları sorulmuştur. İlgili kuruluşta iletişim yöneticisinin karar alma süreçleri, sorumluluk alanları, yetkileri ve iletişim biriminin kurum içindeki konumu öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurumdaki liderlik yapısı öğrenilmeye çalışılarak da iletişim/halkla ilişkiler biriminin konumu, mesleğin algılanması hakkında fikir sahibi olunabileceği düşünülmüştür. Kurum içi ve kurum dışı paydaşların da güvenini kazanma, buna ilişkin yapılan çalışmaların da halkla ilişkilerin itibar algısına yönelik bilgiler verebileceği varsayılmaktadır. Bu çerçevede katılımcılardan hangi iletişim uygulamalarını hayata geçirdikleri, paydaşlara hitap ederken hangi yöntem ve araçları kullandıkları ve etkileşimi/katılımı nasıl sağladıkları da öğrenilmeye çalışılmıştır. Böylece yapılan görüşmelerde kurumların kültürel yapısı da ortaya çıkmaktadır.

2. *Sosyal paylaşım ağlarının kurumdaki rolü, önemi ve öngörülere ilişkin sorular*: Bu bölümde beş soru sorularak kurumun sosyal ağları nasıl ve ne amaçla kullandığı, uygulamada hangi sorunlarla karşılaştıkları, bununla ilgili mevcut altyapılarının ne olduğu ve kişisel kullanımları ile geleceğe ilişkin yeni medya kullanımıyla ilgili planları öğrenilmeye çalışılacaktır. Bu yolla yeni medyanın – özellikle sosyal paylaşım ağlarının- halkla ilişkiler uygulamalarındaki rolü ve

etkinliğinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede kurum içi eğitimlerde de yeni iletişim teknolojilerinin yeri anlaşılmaya çalışılmıştır.

3. *Demografik bilgiler*: Katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki deneyimi ve kurumdaki pozisyonunun da özellikle yeni medya ve güncel iletişim uygulamaları konusundaki eğilimi anlamada önemli olduğu düşünülmektedir (Görüşme soruları için bkz. Ek 3).

BÖLÜM III

HALKLA İLİŞİLER VE YENİ MEDYA ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Türkiye'nin farklı kurumsal yapılarında çalışan iletişim uzmanlarının ve kurumlarının halkla ilişkilere bakış açısını, yeni medyanın halkla ilişkiler bağını ve buna yönelik öngörülerini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, iletişim uzmanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerin bulguları bu bölümde anlatılacaktır.

Bulgular kurumsal yapıya göre; yani kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, ticari amaçlı olmayan örgütler ve iletişim/medya ajansları olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca üçüncü bölümde yer alan Zerfass ve ekibinin çalışması European Communication Monitor 2011'deki konu başlıklarına göre yeniden düzenlenen görüşme sorularının yanıtları, yine aynı konu başlıkları altında toparlanarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede bulgular sırasıyla şu konu başlıkları altında ele alınacaktır:

- Demografik veriler,
- Halkla ilişkilerin itibarı ve kullanılan alternatif kavramlar,
- Karar alma, kurumsal roller ve iletişim birimlerinin gücü,
- Liderlik,
- Güven ve stratejik öncelikler,
- Disiplinlerin ve iletişim kanallarının geliştirilmesi,
- Sosyal medya: yönetim, beceriler ve etkinlikler,
- Eğitim ve gelecekte öngörülen nitelik ihtiyaçları.

A. KAMU KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Kamu kuruluşları sınıfında dört Bakanlık ve Başbakanlık bünyesinde bir Müsteşarlık ele alınmıştır. Sağlık Bakanlığı'ndan İletişim Koordinatörü (Daire Başkanı) Osman Güzelgöz, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'ndan Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Gürbüz Öztürk, Ekonomi Bakanlığı'ndan Bakan Basın Danışmanı Cevdet Kaleli, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'ndan Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Turgut Türkeş ve Adalet Bakanlığı'ndan Bakan Müşaviri Tacettin Ural ile yüz yüze görüşülmüştür.

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Görüşülen beş katılımcının hepsi erkek ve yaş ortalaması 44 olup, mesleki deneyimleri ise en az 15 yıl, en fazla 33 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılardan biri yüksek lisans, biri ön lisans, diğerleri lisans mezunudur. Dört katılımcı iletişim fakültelerinden mezun olup, hepsinin gazetecilik mesleğinden yetişmiş kişiler olduğu bulgulanmıştır.

Görüşülen kişilerin konumu resmi olarak Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği olmakla beraber iki kişinin kartvizitinde Bakan Müşaviri/Danışmanı (Ekonomi ve Adalet Bakanlığı), bir kişinin kartvizitinde ise İletişim Koordinatörü (Sağlık Bakanlığı) geçmektedir. Bunun nedenleri, hem yeni hükümetle beraber yeni bakanlıkların ve yeni yapılanmaların kurulup geliştirilmesi, dolayısıyla kadroların ve

görevlerin bu tez için görüşülen dönemde tam olarak tanımlanamamış olması hem de kamu kuruluşlarına ilişkin mevzuatta geçen Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği biriminin artık yapılan ve yürütülen iletişim çalışmalarını tam olarak kapsamadığı düşüncesiyle yeni pozisyonların tanımlanması çabasıdır.

2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular

Görüşülen kamu kuruluşları kapsamında nasıl tanımlandığına ve nasıl algılandığına bakıldığında halkla ilişkiler, temelde vatandaşla doğrudan temas halinde bulunan, vatandaştan gelen talep ve sorunlara çözüm bulmakla yükümlü bir alan olarak tanımlanmıştır. Bir başka deyişle kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler birimlerinin öncelikli hedef kitlesi/kamusu vatandaş olarak kabul edilmekte, bu çerçevede halkla ilişkiler çalışmalarının da vatandaşların sorunlarını çözmeye, halktan gelen talepleri karşılamaya yönelik bir süreç olduğu algısı vardır.

Örneğin, özel sektörün halkla ilişkileri müşteri memnuniyeti olarak tanımladığını, kamunun da vatandaş tatmini, vatandaş memnuniyeti dediğini ifade eden T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Türkeş, kendi kurumundaki halkla ilişkiler çalışmalarının halkla doğrudan teması olan kuruluşlara göre daha sınırlı olduğunu, dolayısıyla vatandaşla ilişkileri daha çok BİMER[28] kanalıyla yürüttüklerini açıklamıştır[29].

[28] Açılımı Başbakanlık İletişim Merkezi'dir. Bilişim ve iletişim teknolojileri kullanılarak hayata geçirilen bir halkla ilişkiler uygulamasıdır. BİMER ile oluşturulan sistem sayesinde vatandaş ile devlet arasındaki iletişim kanalları açık tutularak başvuruların her zaman ve her yerden yapılabilmesini, başvurulara yanıtların da hızlı, etkin ve daha ekonomik bir şekilde verilebilmesini sağlamaktadır (http://bimerapplication.basbakanlik.gov.tr/Forms/pgMain.aspx).

Benzer işleyişte olan Ekonomi Bakanlığı'nın Bakan Basın Danışmanı Cevdet Kaleli ise halkla ilişkileri, vatandaşla ilişkiler ve medyayla ilişkiler olarak iki boyutlu tanımlamıştır. Teknik kurumların, icracı bakanlıkların halkla ilişkileri medya aracılığıyla sağladığını, Bilgi Edinme Hakkı Yasası'nın[30] çıkmasıyla birlikte kurumlarda halkla ilişkilerin halkla inen boyutunun oluştuğunu açıklamıştır (C. Kaleli, yüz yüze görüşme, 21 Arallık 2011). Bunun yanında Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda halkla ilişkiler yine benzer şekilde şöyle tanımlanmaktadır:

"Halkla ilişkiler denince daha çok Bakanlığın yaptığı çalışmalarla ilgili olarak vatandaşların sorunlarının çözümü kastediliyor. Vatandaşın derdini sorununu anlattığı ilk birim. Çözümleri birinci elden karşılıyor. Halkla ilişkiler daha çok sorunlarla irtibatlı bir yapı. Yani kriz iletişimi odaklı" (G. Öztürk, yüz yüze görüşme, 29 Kasım 2011).

[29] T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Türkeş, ilişkilerinin daha çok ilgili alandaki kamu kuruluşlarıyla olduğunu da eklemiştir: "Çok fazla halkla teması olan bir kurum değiliz. Halkla doğrudan teması olan kurumlarda güvenlik görevlisinden vatandaşa, yol gösteren yön levhalarına, sekreterinden, santral görevlisinden banko görevlilerine kadar her şey halkla ilişkiler. Yani onların yaptığına halkla ilişkiler deniyorsa biz halkla ilişkiler yapmıyoruz. Bizimki ise çok daha sınırlı. Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde sorulan soruları cevaplıyoruz ya da BİMER'den gelen soruları cevaplıyoruz veya nadiren telefon eden vatandaşlara yardımcı oluyoruz. Bizim işimiz Maliye, Ekonomi, Dışişleri Bakanlıklarıyladır, Devlet Planlama Teşkilatı, Bankalar Birliği, İMKB gibi kuruluşlarladır" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

[30] Kamu kuruluşları ve bazı özel sektör şirketlerinin genel konularda açıklama yapılması istenen konuyla ilgili olarak kişilerin, kurumlarla irtibata geçebilmesini sağlayan ve ücretsiz verilen hizmettir. İlgili kişi, bu yasa kapsamında öğrenmek istediği konu hakkında bilgi alabilir, kimi soruları yönetime sorabilir ve yanıt alabilir. Kazancı (2005: 36) bu yasanın, yönetim-yönetilen eşitliğine giden yolda yeterli olmamakla birlikte önemli bir adım olduğunu belirtmektedir.

Bunun yanında Sağlık Bakanlığı ise halkla ilişkiler deyince uygulama kapsamında sadece vatandaşın girmediğini, muhatap olunan bütün paydaşların birbiriyle diyaloglarını ve iletişim süreçlerini kapsadığını belirtmektedir. Halkla ilişkilerin iletişimin merkezinde olduğu ve insani bütün ilişkileri kapsadığı bir algı yönetimi olduğunu vurgulanmıştır (O. Güzelgöz, yüz yüze görüşme, 7 Aralık 2011).

Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Tacettin Ural ise halkla ilişkilerin Türkiye'deki gelişim sürecine dayanarak mesleğin son yıllarda özel sektörün öncülüğünde kamu kuruluşlarında da gelişmeye başladığını; fakat yine de tam oturmuş bir alan olmadığını vurgulayarak halkla ilişkilerin Türkiye'deki kamu kuruluşlarında gelişim ve algı sürecini tanımlamıştır.[31]

Bakanlıklarda Teşkilat Yasaları dolayısıyla halkla ilişkiler alanını temsil eden birim Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği olarak geçmektedir. Dolayısıyla bu alan için alternatif kavramlar kullanılması kamu kuruluşları için pek mümkün değildir.

[31] Ural, halkla ilişkileri tanımlarken alanın olumsuz yönlerini şöyle açıklamıştır: "Her gün gelişen bir kavram; ama yine oturmamış. Bir defa yapısı itibariyle; yeni mecralar gelişiyor, insan hayatı değişiyor, onlardan dolayı hep açılmaya, yeni bir kulvara girmeye müsait bir disiplin. Türkiye'deki bir başka durum, kurumların ve vatandaşın acemi olması. Halkla ilişkilerden bir geribildirim almanın kuruma katkı sağlayacağına yönelik bir zihniyet yok. Yani en fazla, bir şey alırsınız, o bozuk çıkar, orada iyi geçmeyen bir diyalogla çözülür. Bu kadar daraltılmıştı. Sonra sonra bunun önemli olduğunu görmeye başladı toplum. Tüketici hakları falan ister istemez kurumları da başka yaklaşımlara yöneltti; ama özel sektör öncülük yaptı. Ancak halkla ilişkilerin reklamlarda, kendilerini tanıtım materyallerinde anlattıkları gibi olmadığını pratikte ilişkiye girdiğinizde görüyorsunuz. O çok cicili bicili birimler bir anda agresifleşebiliyor. Yani hep halkla ilişkilerin masasında oturandan istedikleri kendi anlattıkları ve kendi doğrularının yayılmasının sorgusuz sualsiz kabul edilmesi. Karşılıklı bir iletişim yok. Onu görüyordum başlangıçta ve hala da çok düzelmiş değil. Devletin bu konuda yavaş kaldığını düşünüyorum. Yani devletin 'Ben halka hesap mı vereceğim, ben yaptım, oldu!' mantığını, yaklaşımını sürdürdü uzun süre. O zihniyet, halkı adeta aşağılayan -arkadaş arasında kullanırız 'böcek gibi bakma' zihniyeti- uzun yıllar sürdü. Sonra kimsenin direnmesinin çok mümkün olmayacağı bir değişim başladı. Devlet de mecburen bu yola girdi. Oturmaya başladığını düşünüyorum; ama hala çok eksik tarafları var. Beni en rahatsız eden de kişisel olarak kuru kuruya 'Benim yaptığım iş çok iyidir, benim ürünüm iyidir, çok sorgu sual etmeyin.' türünde zaman zaman muhatabın zekasına hakaret eden bir üslup olması halkla ilişkilerde" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

Bir başka deyişle, bürokratik yapılanma kapsamında yasalar oluşturulurken her bakanlığa basın ve halkla ilişkiler müşaviri tayin edilmiştir. Sağlık Bakanlığı'ndan İletişim Koordinatörü Osman Güzelgöz, bakanlıklarda istisnai olarak tahsiline ve kıdemine bakılmaksızın alınan iki kişinin özel kalem ile basın ve halkla ilişkiler müşaviri olduğunu, bunların ayrı kadrolar olarak yer aldığını, dolayısıyla memur olmayan birinin de bakan tarafından bu kadrolara alınabileceğini belirtmiştir.[32]

Bu anlamda bakanlıklarda da halkla ilişkiler yerine alternatif kavramlar bulmak üzere girişimlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Ancak genel olarak görüşmelerde halkla ilişkilerin halkla/kamuyla doğrudan ilişki içinde olunan bir alan olduğu, müşavirliklerde adı geçen "basın" kavramının ise doğrudan medya ilişkilerini kapsayan ayrı bir alan olarak görüldüğü bulgulanmıştır. Gıda tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Gürbüz Öztürk ise halkla ilişkileri daha sade ve anlaşılır bir isim olarak nitelendirmektedir:

"Bakanlık, Türkiye'deki 74 milyona, tüm halka hizmet sunar. Onun için ilk bakışta kurumun anlaşılması lazım. Örneğin, kurumsal ilişkiler dendiğinde kavramsal anlaşmazlık olabilir. Vatandaş bir derdi olduğunda bunu hangi birime anlatacağını bilemeyebilir. Halkla ilişkiler dendiğinde vatandaş biliyor ki 'Ben

[32] Güzelgöz, kendi Bakanlığında halkla ilişkiler kadrosunun yeniden yapılanmasını şu şekilde ifade etmiştir: "Bu yapılandırma kanuni prosedürlere bağlanırken günümüzdeki halkla ilişkiler çizgisi öngörülmemiş, hesaplanamamış. Sonra iletişim çağımızın en önemli gerçeği olmuş. Medya takibi işe girmiş, medya yaygınlaşmış. Sonra ihtiyaçlara göre herkes bu prosedürü aşmaya çalışmış. Biz de 2002 yılında Sayın Bakan geldiğinde 'Burayı bu çağın, hatta geleceğin halkla ilişkiler mantığına göre nasıl kurgulayabiliriz?', bunu düşündük. İletişim artık lüks değil ihtiyaç haline gelen bir alan. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğini bir iletişim koordinatörlüğü olarak yeniden kurguladık. Bunun içinde sahanın geliştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar, halkla ilişkilerin bizzat kendisi, medya ilişkileri, bakanın iletişim anlamında tüm programlarının takibi ve yönetimi var. Resmi sıfat olarak Bakanlıkta Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri olarak geçiyor; ama yapılan iş iletişim koordinatörlüğü. Bir başka deyişle Bakanın iletişim koordinatörüyüz" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

derdimi buraya anlatacağım.' Yani birimin ismi kamunun anlayacağı şekilde olmalı. Vatandaşın anlayacağı isimlerle adlandırılması gerekir. Oysa özel sektörünki daha çok reklama yönelik. Kendini daha kaliteli, daha üstün, daha global gösterme çabası. Bizim öyle bir derdimiz yok. Biz kamu kuruluşuyuz. PR yapma gibi bir derdimiz yok" (G. Öztürk, 29 Kasım 2011).

Halkla ilişkilere farklı isimler getirilmesinin başlıca nedenlerinden birinin, bu etiketlerin kuruma itibar katan bir farklılaşma çabası olduğu, bu çabanın da daha çok özel kesimde yaygın olduğu düşüncesinin yer aldığı görülmüştür. Dolayısıyla görüşülen kişilere göre işin isminin ne olduğu çok önemli değildir; işin içeriği, süreçleri yine aynıdır:

"Çok derinlikli bir analiz gerektiriyor gibi gelmiyor bana. Bu tür parıltılı kavramlara meraklıyız millet olarak. Biraz farkımızı etiket düzeyinde kullanıyoruz. Daha sert ifade etmek gerekirse, bir özentiyle oluştuğunu düşünüyorum bu isimlerin. Yoksa maksat aynı, çok ayrıştığını zannetmiyorum" (T. Ural, yüz yüze görüşme, 6 Ocak 2012).

Özet olarak halkla ilişkiler kavramı, görüşülen kamu kuruluşlarında her ne kadar olumsuz bir anlama sahip olmasa da daha dar kapsamda düşünülmekte, örneğin basın ve medya ilişkileri halkla ilişkiler çalışmalarının genellikle temel ve öncelikli alanı olarak algılanmaktadır. Halkla ilişkilere alternatif olarak geliştirilen kurumsal iletişim, tümleşik iletişim, vb. diğer kavramların ise daha çok özel kesimden kaynaklanan farklı görünme çabası olduğu yönünde düşünce hakimdir.

Kamu kuruluşlarına ilişkin yasalarda çizilen birim ve görev tanımlarının da devlet kuruluşlarında bu yaklaşım ve uygulamaları şekillendiren önemli bir etken olduğu bulgulanmıştır.

3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular

Genel olarak bakıldığında, görüşme yapılan müşavirlerin hepsinin doğrudan ve bire bir bakanla çalıştıkları ve raporlamayı da öncelikle ona yaptıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla karar alma sürecinde de bakana danışmanın ve onun görüşüne sunmanın öncelikli olduğu anlaşılmıştır; çünkü bu kamu kuruluşlarında iletişimle ilgili yapılan işler bakanlık veya Başbakanlık adına gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede karar alma süreçleri çoğunlukla bakanlık bünyesinde uygulanan veya planlanan projeler kapsamında ve medya ilişkileri odaklı gerçekleşmektedir. Örneğin Sağlık Bakanlığı'nın uzun vadede uygulanmak üzere geliştirdiği Sağlıkta Dönüşüm Programı iletişimde karar alma süreçlerini yönetirken etkin bir rol oynamakta, bu süreçte medya ilişkileri de öncelikli olmaktadır.[33]

[33] Güzelgöz, kurumsal karar alma süreçlerinde ayrıca iki ilkeyi benimsediklerini açıklamıştır: "Kurumda öncelikle karar süreçlerini ve planlamaları etkileyen en önemli şey bu program [*Sağlıkta Dönüşüm*]. Bu program çerçevesinde ne varsa hepsini bilmeliyiz ve iletişim politikalarını ona göre oluşturmamız gerekiyor. Bu kapsamda vatandaşı bilgilendirme, medya bilgilendirmesi, siyasi bilgilendirme, bürokratları bilgilendirmeleri yapmamız lazım. Bunu da medyanın tüm mecralarını kullanarak yapıyoruz. Bizim kaynağımız sağlık ve ilgili hizmetler. Bunları ileti haline getiriyoruz. Yayınlar, basılı materyaller, görsel materyaller oluşturarak, toplantılar ve paydaşlarla görüşmeler düzenleyerek, medya ve sivil toplum kuruluşlarıyla beraber tüm paydaşlarla paylaşıyoruz. Yüz yüze iletişim bizim için çok önemli. Kuralımız şu: *Hiçbir zaman vitrin mutfağın önüne geçmemeli.* Yapmadığımız işi yaptık diye göstermedik. Başaramayacağımız işin iletişimini yapmadık. Yani iletişimin karar süreçlerini yönetirken sağlıkta dönüşüm programını ve medya ayağını dikkate alıyoruz. İletişimin bütün kanallarını 24 saat takip ediyoruz. Bu anlamda bir başka kuralımız da '*Haberdar ol, haberdar et*'. Yani Anadolu'da ve dünyada sağlıkla ilgili tüm gelişmelerden en kısa zamanda önce bizim haberimiz olsun istiyoruz. Sonra da bakan ve diğer ilgili birimleri haberdar ediyoruz" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı da karar alma sürecinde, uygulamada olan projeler bazında stratejiler geliştirmekte ve iletişim kanallarını benzer şekilde kullanmaktadır. Halkla hizmet götürmenin öncelikli hedef olduğu bu bakanlıklarda karar alırken bilginin öncelikle medya aracılığıyla doğru ve mümkün olabilecek en geniş kitleye iletilmesi temeldir:

"Amacımız bir olayı ne kadar çok kişi duyarsa ve haberdar olursa bu bizim için bir başarıdır" (G. Öztürk, 29 Kasım 2011).

Dolayısıyla her iki bakanlıkta da karar alma, özellikle medya kanallarından olası tüm bilgileri edinip değerlendirerek ve üst yönetimle bire bir görüşerek gerçekleşmektedir. Zerfass ve ekibinin araştırmasında (2011) belirtilen karar alma biçimleri çerçevesinde sorumlulukların paylaşıldığı grup karar alma ve mümkün olan tüm kanallardan edinilen bilginin değerlendirildiği akılcı karar alma biçimi her iki bakanlık için de öncelikli sırada sayılabilir. Bununla beraber yine her iki bakanlıkta da özellikle SMS üzerinden bilgi akışının sağlanması, cep telefonları üzerinden e-posta ve Twitter iletileriyle gündemin takip edilmesi ve bilginin bu şekilde kurum içinde paylaşılması, yeni iletişim teknolojileri ile sağlanan "teknoloji odaklı karar alma" (Zerfass vd, 2011: 37) biçiminin de söz konusu olabileceğini göstermektedir.

Benzer şekilde Adalet Bakanlığı'nda da grup karar alma ve teknoloji odaklı karar almanın baskın olduğu vurgulanmıştır. Özellikle SMS ve e-posta aracılığıyla kurum içi haberleşmenin yoğun olduğunu ve karar alma süreçlerinin bu kanallarda

oluştuğunu belirten Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Tacettin Ural, geribildirimlerin karar almada etkili olduğunu ifade etmiştir.[34]

Anlaşılacağı üzere Adalet Bakanlığı, iletişim süreçlerinde karar alırken erişebildiği bilgi kanallarından ve yeni iletişim teknolojilerinden yararlanmakta; ancak bir yandan da bakanlığın devam ettirdiği gizlilik ilkesini dikkate almak durumundadır.[35] Dolayısıyla Ural'ın da belirttiği üzere bu ilke hem karar alma süreçlerini etkilemekte hem de kurum dışı, kamulara yönelik etkileşimli halkla ilişkiler uygulamalarını sınırlamaktadır.

Ekonomi Bakanlığı ve Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda ise grup karar alma yanında benzer uygulamalar yapan diğer kurumlarla deneyim ve bilgi paylaşımı

[34] Karar almada Adalet Bakanlığı'nın kendi duruşuna has "yargı ciddiyeti"nin de dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir: "Cep telefonları üzerinden SMS trafiklerimiz oluyor. Yayınlara falan çıkacağımız zaman bir anda binlerce kişiye SMS yollanıyor. BİMER'e de bakıyoruz. Zaten bizim veri toplama ve verileri güncelleme zaruretimiz var. Tabi zaman zaman bürokrasi bilgiyi kendinde tutmayı yeğliyor. Öyle olunca da bir halkla ilişkilercinin veya bir gazetecinin 'Yahu, biz aslında buradan parlak bir yüzümüzle kamuoyuna çıkabiliriz.' dediği şey masanın üstünde duruyor. Dolayısıyla kimsenin haberi olmuyor. Bunu mesela temin etmeye çalışmak için de ayrıca bir nevi bilgi avcılığına çıkıyoruz. Burada biz Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde her sabah SMS'lerle, e-postalarla, telefonlarla hat kurduk aramızda. Bir krize dönüşecekse bir mesele, halkın ve medyanın algısında, onu büyümeden burada çözebiliyoruz. Tabi bir de Adalet Bakanlığı olması başlı başına bir faktör. Yani iki satır açıklama yapıyorsunuz, bunu siyaset gündemine alabiliyor, herkes mikrofonu uzatıp o açıklamanızı sorabiliyor. Onun için Bakanlık biraz da yargı ciddiyeti içerisinde gitmek durumunda. Bu, olumlu halkla ilişkileri yapma konusunda bazen önünüze ket vururken, bazen de sorunlar medya ve vatandaş üzerinden çok fazla önünüze gelebiliyor. Yığınla e-postalarımıza şikayetler, haberler geliyor. Bunlar bizim doğrudan dahil olmadığımız; ama bizim önümüze gelen meseleler. Bunu yürütmeye çalışmak gerekiyor. İnsanlar hangi hükmü alırsa alsın kendilerinin mağdur olduğunu dile getiriyorlar. Bunları çözmek ve yansımasını da iyi yönetmek durumundasınız" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

[35] Gizliliği uzmanlar üç türe ayırmaktadır. Birincisi, Türk Ceza Kanunu'nun 326 ve 329. Maddeleri arasında düzenlenmiş, gizli kalması gereken bilgilerin açıklanmasının suç kabul edildiği *devlet gizliliği*dir. İkincisi, 657 sayılı yasaya göre kamu görevlilerinin görevleriyle ilgili olarak öğrendikleri bilgileri açıklama yasağıyla ilgili olan *görev gizliliği*dir. *Mesleki gizlilik* olarak nitelendirilen üçüncü tür gizlilik de bir mesleğin icrası sırasında öğrenilen sırlarla ilgilidir. Doktorlar tıbbi gizlilik, avukatlar hukuki gizlilik, bankacılar mali gizlilik ile yükümlüdür (Kaya'dan aktaran Kazancı, 2007: 84).

üzerinden karar almanın gerçekleştiği "en iyi uygulamalar odaklı karar alma" [*best practices-oriented decision making*] (Zerfass vd.: 37) türünün baskın olduğu bulgulanmıştır:

"Genellikle diğer kurumlardaki muadillerimle irtibat halindeyim. Örneğin, Ekonomi Bakanı'nın basın danışmanı yeni bir şey uyguladıysa, eğer bize yarar sağlayacaksa ben de onu öğrenip uygulamak isterim. Sürekli takip ettiğimiz bir takım siteler var. Stajyer arkadaşlardan yararlanırım. Hem yaşları gençtir, yeni fikirleri vardır hem de üniversiteyle bağları var. O arkadaşlardan her türlü yeni makaleleri, yeni araştırmaları isterim. Onların görüşmelerde gözlemlerini isterim. Bir de medya ve sektörü takip etmeye çalışan biriyim" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Verilen bu ifade çerçevesinde Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nın ayrıca, bilimsel literatürün ve araştırmaların karar oluşturmaya yardımcı olduğu "araştırma odaklı karar alma" (Zerfass, vd. 2011: 37) biçimini de zaman zaman uyguladığı söylenebilir.

İletişim uygulamalarındaki karar alma süreçlerinde iletişim birimlerinin kurumdaki rolü ve uzmanların sorumluluk alanları da belirleyicidir. Dolayısıyla Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliklerinin ilgili yasalar çerçevesinde tanımlanan görev ve sorumluluk alanları içinde öncelikli görevlerinin basınla ilişkiler olduğu bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Medyayla ilişkileri yönetirken de bilginin kamulara doğru olarak iletilmesinin yanında hangi bilginin hangi paydaşla paylaşılacağı konusu da süzgeçten geçmektedir:

“Medyayla ilgili bütün konulardan sorumluyuz. Bir arkadaş cüzdanını kaybeder, o ilanı da biz yaparız. Bir arkadaş kitap yazar, kişisel de olsa onu tanıtımını misyon edinirim. Kurumun medyayla ve halkla her türlü iletişimi yürütmek, dürüstlük ve eşitlik temelinde ilişkileri geliştirmek, medyadan gelen her türlü taleple ilgilenmek, en makul şekilde bu talepleri cevaplamak görevimiz. Ancak bizdeki bilgilerin çoğu kamuyla paylaşılamayacak türdendir. Belirli çevrelerle paylaşılır. Bizde çok fazla paylaşım olmadığı için medyadan gelen bilgi talepleri de makul şekilde karşılanır. Örneğin 100 istenir, 10 verilir. Bunu da yürütmek, çerçeveleri belirlemek bizim görevimiz” (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Kamu kuruluşlarının medya ilişkilerinde bilginin süzgeçten geçerek doğru bir şekilde medya mensuplarına anlatılmasının yanında iletişim biriminin kurumsal rolünü belirleyici bir başka etkenin de lider konumundaki üst düzey yöneticinin; yani bakanın veya müsteşarın kurumsal duruşu olduğu bulgulanmıştır. Adalet Bakanlığı Basın Müşaviri Tacettin Ural bu durumu şöyle açıklıyor:

“Öncelikle basınla ilgili işlerde Bakan Müşaviriyim. Dolayısıyla bire bir Sayın Bakanla çalışıyorum. Onun medyayla, daha geniş çerçevede de halkla ilişkilerle olan irtibatlarını sağlıklı yürütmekle mükellefim. Yaptığım işin teorik tarifi bu; fakat takdir edersin ki bir siyasi aktör var. Onun tarzı etrafındaki şeyleri de belirliyor. Çok göz önünde olmak isteyen siyasi de oluyor, aksine ‘Ben daha geri planda durmak istiyorum.’ diyen siyasi de oluyor. Bu sizin görev tanımınızı genişletiyor veya daraltıyor; ama hem o klasik, kitabi tabiriyle hem de benim günlük

hayatımdaki işlerle örtüşenler; bir medya takibi oluşturmak. Bununla ilgili profesyonel hizmet alıyoruz. Eskiden bakanlıklar 3-5 memurla bunu yapardı, şimdi böyle bir şey kalmadı. Basın müşavirlikleri gidiyorlar hizmeti satın alıyorlar" (T. Ural, yüz yüze görüşme, 6 Ocak 2012).

Bu tanımdan, kamu kuruluşlarının medya ilişkileri yönetimi konusunda gerektiğinde özel sektörden hizmet aldığı da anlaşılmaktadır. Bu durum, kamu kuruluşlarında medya takibi ve medya ilişkileri yönetimiyle ilgili yeterli nitelikte ve yeterli sayıda görevlinin olmadığının da bir göstergesi olarak düşünülebilir. Ancak öte yandan bu kurumların daha uzman desteklerle meselelere daha profesyonel yaklaşma çabasında olduklarının da bir ispatı olabilir. Bununla beraber basın ve halkla ilişkiler müşavirliklerinin medya ilişkilerini yürütmede öncelikle liderin ve kurumun kamular nezdinde açık ve anlaşılır olması, lideri en iyi şekilde temsil etmek, dolayısıyla da kurumsal itibarın geliştirilmesi önemli görülmektedir. Örneğin Adalet Bakanlığı'nın bazı çevrimiçi ve çevrimdışı yayınlarında, Bakanın ve Müsteşarın bazı demeçlerinde dilin anlaşılır olmasına özen gösterildiği belirtilmiştir:

"Sayın Bakanın, bazen Sayın Müsteşarın konuşmaları oluyor. Ana çerçeveyi çiziyorlar, biz onu daha retoriğine uygun hale getiriyoruz. Teknik bilgiler geliyor, bunları biraz daha konuşma diline çeviriyoruz. Belki dışarıdan çok anlaşılmıyor; ama Türkiye'de insanların çok fazla Adalet Bakanlığı'nda işi var. İşi olanların bildiği, çok etkin olan UYAP [*Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi*] sistemimiz var. Orasıyla ilgili ana yönetim bilgi işlemde olmakla beraber biz de girip bakıyoruz, editörsel

müdahalelerde bulunuyor, ‘Bu çok devlet dilinde olmuş, bunu biraz da halkın anlayacağı dile çevirelim.’ diyoruz” (T. Ural, 6 Ocak 2012).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’nda da halkı bilgilendirmek Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin temel görevi olarak nitelendirilmekte, buna aracı olarak da medya kanalları önemsenmektedir:

“Benim yaptığım görev halkı bilgilendirme. Zaten Bakanlığın internet sitesi, kanalları, yayınları, dergileri var tarımla ilgili. Bu kanallarla köylere kadar ulaşıyoruz. Orada mühendisler, veteriner hekimler var. Onlar zaten halka anlatıyor; ama onların anlatmasıyla bizimki farklı. Dolayısıyla benim derdim, medya üzerinde üçüncü şahıslara nasıl anlatacağım. En önemli araç televizyon. Amacım gıdanın Türkiye’de güvenli olduğunu kamuoyuna basın-yayın aracılığıyla duyurmak. Biz Bakanı basının şerrinden koruyan bir yapıda değiliz. Tersine Bakanla basını iç içe sokabilirsek o kadar başarılı oluruz. Buraya sürekli gazeteciler gelir gider. Sordukları en mahrem sorulara bile açık yüreklilikle cevap bulmaya çalışıyoruz” (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Özet olarak, görüşülen kamu kuruluşlarının karar alma süreçlerinde öncelikle medya kanallarından bilgi toplama ve değerlendirme etkin olurken raporlamanın doğrudan yapıldığı üst düzey yöneticilerle kararların paylaşılması ve onlara danışılması; bir başka deyişle grup karar alma biçimi baskındır. Buna ek olarak bilgi paylaşımının cep telefonları üzerinden SMS, internet üzerindeki gerek alana ilişkin, gerek kamu kuruluşları genelindeki ağ sistemleri ve e-posta trafiği ile

gerçekleştirilmesi teknoloji odaklı karar alma biçiminin de uygulandığını göstermektedir.

Öte yandan, basın ve halkla ilişiler müşavirliklerinin kendi alanlarında; yani medya takibi ve medya ilişkileri konusunda yükümlü ve yetkili olmalarının, bu birimlerin daha çok danışman konumunda olduğunu da ortaya koymaktadır; çünkü görüşülen müşavirlerin hepsi öncelikle basın ve medya ilişkilerinden sorumlu olduklarını, kurumsal kampanyalar, projeler, organizasyonlar gibi etkinliklerde sadece basınla ilintili görevlerde tam yetki ve sorumluluğa sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Gürbüz Öztürk ile Ekonomi Bakanlığı'nın Basın Danışmanı Cevdet Kaleli görev alanlarını şöyle tanımlamışlardır:

"Tarımla ilgili kuruluşlar, tarım sektöründeki yatırımcılar, sanayiciler ile değişik zamanlarda bakanlık, müsteşar programları kapsamında sahada çalışmalar yapılıyor; ama bu benim ilgi ve bilgi alanımın dışında. Projelerde basınla ilgili yetki sorumluluk bende. Burada farklı yapılar var. Genel Müdürlükler işlerini yaparken bizden bilgi ve görüş alırlar, ona göre proje yürütülür. Burada projelerde basınla ilgili işlerde kimse bana karışmaz. Kararları alır ve uygularız; televizyonlarda çıkar. Basınla ilgili uygulama süreçleri ve sonuçları bize ait" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

"Diyelim ki teşvikle ilgili bir genelgemiz var ve bu konu üzerinde 6 aydır çalışılıyor. Bunun yarın bir gün kamuoyuna deklare edilmesi lazım. Bunun için bir basın organizasyonu gerekiyor. Bu minvalde biz devrede oluyoruz. Vatandaşla bire

bir ilişkimiz olmadığı için daha çok medya aracılığıyla bunu yapıyoruz. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirinin yeri daha çok proje bittikten sonra, kamuoyuna sunum aşamasında, kamuoyuyla paylaşma aşamasında" (C. Kaleli, 21 Aralık 2011).

Sonuç olarak kamu kuruluşlarında basın ve halkla ilişkiler müşavirliklerinin kurumdaki rolü ve gücü genellikle, hepsinin en yakın merci olarak çalıştıkları bakana ve yönetime danışmanlık veren bir birim olarak görülmektedir. Örneğin, Adalet ve Ekonomi Bakanlıkları'nda görüşülen yetkililerin konum olarak geçen adları "Bakan Danışmanı"dır. Yetki ve sorumlulukları yalnızca basınla ilişkilerle sınırlıdır. Bu duruma istisna bir tek Sağlık Bakanlığı kurum içinde doğrudan karar alıp yürütme yetkisinin de bazı durumlarda olduğunu belirtmiştir:

"Hem danışman hem karar alıcı ve uygulayıcıyız. Hatta bazen karar alma ve uygulama yönü daha ağır basar. Sadece Bakana 'Şuna katılsanız iyi olur.' diye danışmanlık yapmıyoruz. Takip eden, uygulayan, karar alan yönümüz de var" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Bununla beraber kurum içi iletişimle ilgili T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı müşavirinin görevler üstlendiğini vurgulaması dikkati çekmiştir. Bir başka deyişle, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler

Müşaviri Turgut Türkeş kurum içi iletişimin de halkla ilişkilerin bir parçası olduğunu ifade etmiştir.[36]

Görüşme yapılan iletişim uzmanlarının en yakın çalıştıkları birim ise kurumlarının liderlerinden sonra basının ilgisine en açık olabilecek birimler olarak belirtilmiştir:

- Sağlık Bakanlığı'nda Özel Kalem Müdürü, ardından halkı ve medyayı doğrudan ilgilendiren Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü;
- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda kamuoyuna bilgileri doğru aktarmada aracı birim olarak görülen Yayın Dairesi Başkanlığı;
- Ekonomi Bakanlığı'nda tüm Genel Müdürlükler;
- Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda yalnızca kurumun lideri olan Müsteşar;
- Adalet Bakanlığı'nda ise ilgili haber yoğunluğunun çok olduğu Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü ile proje belirleme, hukuk oluşturma gibi iş süreçleri ve duruşu belirlemede Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği'nden sorumlu Müsteşar Yardımcısıdır.

[36] Türkeş, kurum içi iletişimi sağlarken özellikle intranet ağının yoğun kullanıldığını söylemiştir: "Doğum ve ölüm haberleri gibi kurum içi iletişime ağırlık veriyorum. İntraneti bu anlamda şimdiki iletişim yönetimi olarak daha etkin kullanıyoruz. Yurt dışına göreve çıkan, eğitime giden arkadaşların gözlemlerini, raporlarını yayınlıyoruz. Bu kurum içi iletişimi ve aidiyeti de besleyen bir şey. Kurum içi iletişim burada formeldir, işin teknik olmasından dolayı. Bizden kurumun kurum içi iletişimi güçlendirme beklentisi vardır. Örneğin, asansörde fazla bekleme konusu bile teknik olsa bize gelir; çünkü bu ayrıntılar bile Hazine'nin imajının zedelenmesine neden olarak görülmekte. Bu tip sorunların çözümü bizden beklenir. Yani 'Bizim halkla fazla temasımız yok, biz halkla ilişkiler yapmıyoruz.' diyemeyiz. Bizim farklı yönlerden halkla ilişkiler sorumluluklarımız var" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Sonuç olarak görüşülen kurumlarda iletişimden sorumlu Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliklerinin kurumlarında önemli ve öncelikli bir rolü olduğu belirtilse de bunun, daha çok basın ve medya ilişkileri yönetimi ayağında geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan bu birimlerin gerek raporlamayı gerekse çalışmaları yaptıkları en yakın birim kurumun lideri bakan veya müsteşar olduğundan, yine de medya ilişkileri yönetimi çerçevesinde birincil önemde oldukları görülmektedir. Bu durum, birimlerin kurumdaki rollerini belirginleştirmekte, iletişimde karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılan kurumların iletişim birimlerinin daha çok profesyonel danışmanlar veya operasyonal destekçiler rolünde oldukları bulgulanmıştır.

4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular

Çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan Zerfass ve ekibinin European Communication Monitor 2011 anket çalışmasında liderliğin üç türe ayrıldığı belirtilmişti: a) otoriter olup standartlar ve kurallar üzerinden giden *etkileşimsel liderlik*, b) çalışanların fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon kuran *dönüşümcü liderlik* ve c) çalışanları karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan *kapsamacı liderlik*. Bu bölümde belirtilen üç liderlik türüne göre bir çözümleme yapılmıştır.

Görüşülen tüm katılımcılar liderlerinin katılımcı olduğunu belirtmekle beraber, bu katılımın genellikle uzmanların, kimi zaman da diğer çalışanların fikrini almak şeklinde olduğu yönündedir. Öneri olarak getirilen projelerin değerlendirildiği ve çalışanların sorumluluk alarak bu projelerde yer almaları teşvik edildiği söylenmekle beraber ilgili tüm çalışanların ortak karar alma süreçlerine etkin olarak

katıldıkları, görüşülen kurumların bazılarında açık olarak belirtilmemiştir. Örneğin Başbakanlık Hazine Müsteşarı'nın bir lider olarak yalnızca kurumda herkes tarafından kolayca erişilebilir olduğu vurgulanmıştır:

"Müsteşar Bey'in katılımcı olduğunu gözlemledim. Bizde formel olarak yapılan düzenli toplantılar yoktur; fakat herkesin doğrudan Müsteşar Bey'le bağı vardır. Kendisine herhangi bir konuyla ilgili mail attığınızda en geç bir saat içinde dönüş yapar. Herkesle teması vardır ve ilgili konularda da muhakkak bize danışır" (T. Türkeş, yüz yüze görüşme, 21 Aralık 2011).

Sağlık Bakanı'nın ise kendisine getirilen bütün görüşleri ve önerileri dinlediği, değerlendirdiği; ancak uygun gördüğü fikirlerin uygulanmasını teşvik ettiği belirtilmiştir. Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörü Osman Güzelgöz, kurum liderinin bu çerçevede fikir ve danışmanlık almaya açık olduğunu, fikir ayrılığının yaşandığı paydaşların bile fikir ve önerilerini iletmek üzere Bakan'a erişebildiğini ifade etmiştir.[37]

[37] Güzelgöz, ayrıca kurum liderinin medya ilişkilerini çok önemli bir yerde konumlandırdığını da belirtmiştir: "Lider olmak tabi zor. Yani her işin hesabını tek verebilecek olan o sonuçta. Bakanın bana göre olumlu yönü, danışmanlık hizmeti almaya çok yatkın. Dominant bir kişilik; ama fikir ve danışmanlık almaya açık. Fikirleriniz sağlamsa Bakan buna uyar. Paydaşlar ve Bakan arasında işbirliği var. Her paydaşın her dediğine uymaz doğal olarak. Ancak örneğin, en zıt paydaş Tabipler Odası; ona rağmen her durumda Bakanla görüşüp bize erişebilmişler, fikirlerini iletmişlerdir. Eğer ortaya koydukları güzel fikirler varsa Bakan bunların dikkate alınmasını ister. Zaman zaman Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları ve Genel Müdürlerle toplantı yapar, fikir alır. Örneğin, bir teşkilat yasası değişecek veya yönetmelik değişecek, Bakan 'Hazırlayın, getirin, bir bakalım.' der. Üzerinde saatlerce gerekirse çalışır. İletişime gelince, 'Medyayı sağlık alanında en önemli ortağım görüyorum.' der. Bazen memur kafamız -iyi niyetli de olsa- bazı problemleri halının altına süpürür ve problem büyür. Oysa olaya anında müdahale ederek çözersiniz. Onun için Bakan hiçbir haberi atlamak istemez" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanı'nın da benzer şekilde yeni fikir ve projelere açık olduğu, bunların uygulamaya girmesini uygun gördüğü takdirde de gelişmeleri sorup takip ettiği belirtilmiştir:

"Bakan fikirlere açıktır. Proje üretimini ve yeni fikirleri çok önemsiyor. Kendisine sürekli fikir ve proje gelmesini istiyor. Tek başına karar almıyor. Bakan, uzun yıllar bakanlıklarda çalışmış biri ve çok deneyimli. Kendi başına karar alabilecek yeterlikte olsa da -ki tek başına alacağı kararlar da muhakkak isabetli olur- bunu yapmıyor. Halkla ilişkilerden gelen bir projeyi de geri çevirmedi hiç. Motive ediyor, süreçlere katılıyor, zaman ayırıyor" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Adalet Bakanlığı'nda Bakan ile paydaşların fikir ve proje paylaşımının yanı sıra, bu projelerle ilgili geribildirimlerin alındığı ve ona göre bir değerlendirme yapıldığı da belirtilmiştir:

"Burada kritik alanlar olduğu için sanki çok ortalığa dökülmez, çok fazla ses çıkmaz, bir adam gelip 'Bu böyle!' der, bitirir gibi algılanabiliyor. Oysa zannedilenin aksine özellikle stratejik plan ve yargı reformu gibi konular meslek odaları, akademisyenler, bu işlere kafa yoran köşe yazarları, savcılar, hakimler bölge bölge seçilip, bölge bölge toplantılar yapılarak onlarla paylaşılır, konuşulur. Benim gördüğüm, ciddi manada katılımcı bir mekanizma var burada. Örneğin, 'Tasarı taslağı var.' deyip belki 300 kişiye e-posta atıyor, herkesin görüşlerini alıyoruz. Dönmeyenleri bizim ekip arayıp 'Yanıt alamadık, ne oldu?' diye soruyor; çünkü sokağın, ortalama vatandaşın algıladığı şeyin buraya yansıması lazım. Yani burada

yaptığın çok parlak bir kanunun eğer sokakta karşılığı yoksa sonuç alamıyorsun. Eskiden hakikaten 3-5 bürokratla karar alındığı durumlar olurdu. Bu kırılmaya çalışılıyor artık benim gördüğüm" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

Anlaşılacağı üzere, kurum liderleri paydaşlarının ideallerine, değerlerine ve fikirlerine başvurarak karar almakta ve vizyon geliştirmekte olduğundan dönüşümcü liderlik tipine yatkın görünmektedirler.

5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde beş kurumun üçünde (Sağlık, Gıda Tarım Hayvancılık ve Adalet Bakanlıkları) öncelikle verilen hizmete ve yapılan işlere yönelik güvenin sağlanmasının önemli olduğu belirtilmiş, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda ise güvenin öncelikle kurumun imajı için sağlanmaya çalışıldığı söylenmiştir. Sağlık Bakanlığı'yla yapılan görüşmede ayrıca güven oluşturmanın kurum lideri üzerinden yapıldığı bulgulanmıştır. Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörü Güzelgöz, güvenin kuruma büyük bir kredi açtığını dile getirirken bunun halk üzerine, medya üzerinde, kurum çalışanları ve siyasi paydaşlar üzerinde kurularak dört ayaklı oluşturulduğunu ve lider odaklı olduğunu belirtmiştir:

"Öncelikle halkın üzerinde güven. Biz hiç boş vaatlerde bulunmadık. Güvenin ikinci ayağı medya yönü. Bakanın medyada onunla uyuşmayan insanlarda bile inanılmaz bir kredisi var. Yandaş olmayanlar bile bakanın yaptığı iyi işleri kabul ediyor, hakkını teslim ediyor. Örneğin, Bakan istemeden, niyeti olmayan, söylenmemesi gereken bir laf söylüyor; başka bakan dese medya madara eder, tam

tabiriyle; ama bakana yapmıyorlar, çünkü onun samimiyetine inanıyorlar. Üçüncü güven etkisi Bakanın kendi çalışanları üzerinde. Çok zor çalışılan bir adam; ama o güveni oluşturuyor; çünkü çok samimi ve biliniyor ki çok çalışıyor. Dördüncü de belki kendi siyasi paydaşları üzerinde güven. Muhalefetin en az eleştirdiği, en az üzerine gelinen Bakandır" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda gıda konusunda güven sağlamanın en önemli konu olduğu belirtilirken bu güvenin tarım sektörü ve şehirlerde yaşayan halk nezdinde sağlanmasına yönelik iki boyutta çalışıldığını ifade etmiştir. Dolayısıyla bu bakanlık için öncelikle kurumun alanı ile ilgili yaptığı çalışmalara yönelik güvenin oluşturulması önceliklidir:

"Gıda güvenliği bizim için en önemli şey. Tarım kesiminin bize güvenmesi lazım; çünkü yatırımlarını ona göre düzenliyorlar. Tarım sektöründekiler; yani gelir kaynağı tarımdan olan insanlar önemli bir grup. İkinci grup Bakanlığın çalışmalarından doğrudan etkilenen kesim; yani halk, şehirli. Onlar gıdasını kendi üretmez, hazır alır. Dolayısıyla gıdaların Bakanlık tarafından denetlendiğini bilmek ve güvenmek ister. Gıda politikalarının güvenini sağlamak ve kamuoyunu doğru bilgilendirmek bizim için güven konusunda önemli" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Adalet Bakanlığı'nda da benzer şekilde kurum bünyesindeki birimlerin verdiği kararların, yapılan çalışmaların halkın nezdinde güveni etkilediği, bunun da (verilen bazı kararlar doğrudan kurumdan çıkmasa da) dolaylı olarak sonuçta kuruma karşı güveni biçimlendirdiğini ifade etmiştir:

"İşin tabiatı gereği yargı bağımsız; ama öyle bir algı oluşuyor ki sanki davul başkasında, tokmak başkasında. Mahkemeler de kaybedenler nezdinde hemen kötülenir. Yani orada kaybeden taraf sürekli bağırır. Bu bir sıkıntıya yol açıyor. Her ne kadar mahkemelerde son tahlil o kürsüdeki hakime aitse de insanlar sonuca bakıp sana puan veriyor. Şimdi güven meselesinde o zaman yargıdan çıkan kararların çok tatmin edici olması lazım. Bakanlık bu aurayı oluşturmaya çalışıyor. Bu atmosferi sağlamak anlamında Bakanlığın üzerine işler düşüyor; ama son tahlilde yargıç ve savcı üzerinden insanlar Adalet Bakanlığı'nı muhatap alıyor. O da güvene tesir ediyor. Bu bir zihniyet meselesi; bugünden yarına olmuyor; ama yine de özgürlüklerden, demokrasiden bahsettiğimiz noktada da insanların hoşuna giden, 'Yahu evet, böyle hakimler de var.' dedirten kararlar çıkıyor" (T. Ural, yüz yüze görüşme, 6 Ocak 2012).

Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Turgut Türkeş ise kurumda üretilen sayısal ve teknik verilerin doğruluğunun esas olduğunu, bununla beraber haber paylaşımından iş alımına kadar bütün alanlarda kimseyi kayırmaksızın, eşitlik ilkesiyle hareket edildiğini, bunun da Hazine Müsteşarlığı'nın sağlam ve güvenilir imajını bozmama çabasıyla devam ettirildiğini belirtmiştir.

Güvene ilişkin kurumların günlük çalışmaları ve bu kapsamdaki stratejik öncelikleri ise birbirinden farklıdır. Örneğin, Sağlık ve Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlıkları'nda şeffaflık ve medya çalışanlarıyla etkin çalışmalar çerçevesinde olduğu bulgulanmıştır.

“Günlük çalışılmalarda da alabildiğine, herkese karşı şeffaf, dürüst olmaya çalışıyoruz. Bir haberi vermek istemiyorsak, bunu diyebiliyoruz. Yanlış bir durum olmuşsa saklamaya çalışmayız. Bir yayıncı bir şey istediğinde, eğer vereceksek en kısa zamanda vermeye çalışırız. Bürokratik süreç olmaz. Eskiden ‘Faks çekin, ilgili birime gönderin.’ gibi bir süreç olurdu ve bu süreç yayılırdı. Şimdi muhabirler için oda ayrılmıştır, masaları var. Geldiklerinde birime girip otururlar, kendilerine verilen bilgisayarda yazarlar, telefon açarlar. Bu da günlük güven tarafı” (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

“Günlük çalışmalarda güven konusunda ise, bizde gizli konuşma yoktur. Basın mensuplarıyla yemek toplantıları gibi davetlerle bir araya geliyoruz. Beklentilerimizi anlatıyoruz. Sadece doğru haber yapmaları için gerekli bilgiyi bizden almalarını sağlıyoruz; çünkü tarım hassas bir konu” (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Hazine Müsteşarlığı’nda ise stratejik önceliğin iş stratejileriyle iletişimin bağlantılandırılması olduğu söylenebilir; çünkü kuruma olan güvenin günlük çalışmalardan ziyade önceden belirlenmiş iş ve yönetim stratejileri kapsamında geliştirildiği, bu stratejilerin de genellikle kurum içinde; bir başka deyişle fazla dışarıya açık olmayarak devam ettirildiği belirtmiştir.

“Güven bir halkla ilişkiler uygulamasından ziyade bir yönetim konusu, bana göre. Siyasetin çok dahil olmadığı bir kurumuz. Türkiye’deki genel yönetsel

sorunların çok yaşanmadığı bir yerdir. Bunu da biraz kapalı kalarak başarmışızdır. Prensipte açıklık, evet; ama belli sorunlar bu açıklıkla geliyorsa belki açıklık yönetilmesi gereken bir risktir. Hazine'nin bir imajı var ve bu imaj günlük operasyonlarla sağlanmış bir imaj değil. Hazine'nin sağlam, güvenilir imajını bozmama çabasındayız" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Ekonomi Bakanlığı Basın Danışmanı Cevdet Kaleli, güvene ilişkin günlük çalışmalarda yapılan her işin kayıt altına alındığını belirtmiş; fakat Bakanlığın yeni yapılandırılıyor olması dolayısıyla bu konuya yönelik stratejilerin henüz netleşmediğini ifade etmiştir. Adalet Bakanlığı'nda ise güven sağlama konusunda günlük çalışmalara ilişkin stratejilerde kurumsal değişimi desteklemenin öncelikli olduğu söylenebilir:

"HSYK (Hakimler ve Savcılar Yüksel Kurulu) mesela çok taze bir örnek. Çok dar bir yapılanma, bir mekanizmayla çalışan bir kurumdu. Taşradan katılmak mümkün değildi. 12 Eylül Referandumu'ndan sonra bir anda çok renkli, katılımcılığın arttığı, tabanının çok genişlediği bir yapı oldu. Tabi ki bu kadar çok katılımın olduğu yerde, insanların çıkan sonuçtan daha mutlu olmalarını sağlamanın garantisi de artmış demektir. Bizim toplumsal hafızamıza yer etmiş, telefon dinlemeleri gibi halkın önünde cereyan eden şeyler de oldu. Çok talihsiz, nahoş şeylere şahit oldu toplum. Bunu kırmak adına HSYK önemli bir örnek" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

Özetlenecek olursa, görüşülen kamu kuruluşlarında kurumun verdiği hizmetler, yaptığı işlere yönelik güven sağlama, bu şekilde kurumun imajını pekiştirme özellikle medya ve halk nezdinde öncelikli olup, bu kapsamda halka hizmet götürme odaklı Sağlık ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlıklarında şeffaflığın önemli bir strateji olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Her ne kadar diğer Bakanlıkların güven konusunda halka doğrudan temas etmeyen görüşleri bulunsa da bu kurumların strateji önceliklerinde, medya ilişkilerinde dürüstlük ilkesine önem verildiği ortaya çıkmaktadır. Zaten önceki başlıklarda da belirtildiği gibi kamu kuruluşlarında Basın ve Halkla İlişkiler birimlerinin öncelikli rolünün medya ilişkileri yönetimi olduğu dikkate alınırsa bu başlıktaki sonucun da anlamlı olduğu düşünülebilir.

6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerin hepsinde medya ilişkileri yönetiminin önemli olduğu bulgulanmakla beraber önem sırası hepsinde değişmektedir. Hizmet anlayışı ve işleyiş açısından birbirine yakın olan Sağlık Bakanlığı ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı iletişim uygulamaları, önemli görülen alanlar ve iletişim kanalları konusunda da birbirine yakın yaklaşımlardadır. Örneğin, Sağlık Bakanlığı yürüttüğü projelerin ve kampanyaların halkla duyurmak için gerekli iletişim çalışmalarını önemli görmektedir. Bunun için de medya kanallarının ve basılı iletişim materyallerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır:

"Önce vatandaşın sağlıkta bilincini artırıp olumlu geribildirimleri almak önemli. Obezite kampanyası, el yıkama, akılcı ilaç kullanımı kampanyalarımız var.

Bu kampanyalarda sağlık bilincini artırmak, bu çerçevede iletişim kanallarını kullanmak (billboard gibi görseller, kitaplar, vb yayınlar) önemli. Bundan sonraki süreçte tabi medya ilişkileri de önemli. Marka konusunda imajın kalıcı hale gelmesi -ki biz bunu %50-60 başardık- yine önemli. Artık bir markayız. Sağlıkta Dönüşüm Programı bir marka. Herkes biliyor. Marka imajı daha kalıcı hale gelecek" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Güzelgöz'ün bu sözleri üzerine Sağlık Bakanlığı'nın hizmet ve kamu iletişimine (Hizmet ve kamu iletişimi, European Communication Monitor 2011 anketinde disiplin olarak belirtilen pazarlama/ürün ve tüketici iletişimine denk düşünülebilir) ağırlık verdiği söylenebilir. Bunun için de medya ilişkileri yönetimi ve marka imajı çalışmaları ilişkilendirilmiştir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ise öncelikle vatandaşla ilişkilerini daha da geliştirerek projelerinin kamuoyunda daha görünür ve güvenilir hale getirilmesini önemli görmekte, bu çerçevede yine medya ilişkileri yönetimini ve kurumun dışarıda daha iyi temsili için eğitimi gerekli görmektedir.[38]

Ekonomi Bakanlığı ve Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ise yine birbirine benzer şekilde kurum içi iletişim ve medya ilişkileri yönetimini önemli görmektedir.

[38] Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Gürbüz Öztürk, Bakanlığın özel sektör mantığını benimseyerek daha vatandaş odaklı bir yaklaşımla dönüşmeye başladığını ifade etmiştir: "Öncelikle vatandaşın taleplerini, şikayet ve isteklerini cevaplandırmak; yani kamu ilişkileri önemli. İkincisi, -en büyük sıkıntımız- Bakanlık pek çok proje üretse de bunu kamuoyuna hızlı ve tam şekilde aktaramamakta. Buna yoğunlaşıyoruz. Bakanlığı daha görünür, bilinir ve güvenilir hale getirmek istiyoruz. Bu yüzden medya ilişkileri ikinci önemde. Onun dışında halkla ilişkiler, hizmet içi eğitimler önemli. Kurumsal yapıyı güçlendirmek için Bakanlık ciddi bir dönüşüm süreci geçiriyor. Özel sektör mantığını uyguluyor. Zaman kaybına, bürokratik engellere artık kimsenin tahammülü olmadığı için halkla ilişkilerde kesinlikle vatandaşı mağdur etmeyecek politikalar güdülüyor. Yeni ekip, yeni anlayış, yeni bir vizyon var. Eğitim açısından da çok sık toplantılar yapılmakta. Hizmet içi eğitimler var" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Hazine Müsteşarlığı ayrıca değişim yönetiminin de önemli olduğunu vurgularken bu üç uygulamanın kurumun markasını ve itibarını da koruyacağını dile getirmiştir:

"Kurum içi iletişim diyebilirim. Marka iletişimi diyebilirim. Hazine'nin bir markası var; bunun yönetilmesi, imajının korunması önemli. Medya ilişkileri önemli, bütün bu işleri medyasız yapamazsınız çünkü. Değişim yönetimi diyebilirim. Çok fazla teşkilat yasaları değişiyor. Hazine halka dokunan önemli iki birimini Ekonomi Bakanlığı'na verdi. Sonra bir süredir sorgulanan iki birimini de isim değişikliğiyle yeniden kazandı. Bunu yaparken yeni fonksiyonlar kazanmaya çalışıyor. Yeni fonksiyonlar edinerek, siyasetin müdahale etmeye çalıştığı alanlardan kurtularak Hazine'yi rahatlatacak hamleler yapıldı. Kamuda değişim yönetimini uygulayan kurumlar arasında Hazine Müsteşarlığı da var" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Taceddin Ural ise yine diğer kurumlar gibi medya ilişkileri yönetimi ve eğitimin öncelikli olduğunu belirtirken, görüşülen diğer

kurumlardan farklı olarak bir de sosyal sorumluluk çalışmalarının yürütüldüğünü ifade etmiştir.[39]

Kısacası görüşülen kamu kuruluşlarında medya ilişkileri yönetimi ve eğitimin de dahil edildiği kurum içi iletişim öncelikli önemde görülmektedir. Bunun da nedeninin kurumsal imajın daha da geliştirilmesi olduğu anlaşılmıştır. Geleceğe ilişkin olarak da kurumlarda bu alanların yine aynı sırayla önemli olacağı belirtilmiştir. Bununla beraber Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Turgut Türkeş medya ilişkileri yönetiminde yeni medyanın daha da önem kazanacağını belirtmiştir:

"Değişim yönetimi konusu daha da önem kazanacaktır. Medya ilişkileri biçim değiştirerek daha yeni medya odaklı olarak önem kazanacak. Artık her memurun masasında internet var. Bütün yazışmalarımız neredeyse internet üzerinden. Çok iyi kurum içi iletişim yapmanız gerekiyor; çünkü en küçük dedikodu internetten

[39] Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Taceddin Ural, sosyal sorumluluk projelerinin ve vatandaşı memnun edecek çalışmaların kurumsal itibarı da doğrudan olumlu etkileyeceğini belirtmektedir: "Birimlerde mensupların donanımını artırmak adına eğitim, seminerler, kişisel gelişim ve mesleki eğitimi de (çünkü buranın özel bir durumu var, çok fazla yasa çıkıyor, bu yasalara öncelikle bizim personelimizin vakıf olması lazım) önemsiyoruz. Evet, basın açıklamaları bizim üzerimizden geçiyor burada ağırlıklı olarak ve ben de önce basın diyorum; çünkü en fazla oraya cevap verme durumunda kalıyoruz. Markamızı parlatalım gibi çok özel bir çabamız yok; dediğim gibi ağırbaşlılık zaten bunlara müsaade etmiyor. Siz zaten hayatı kolaylaştıracak, insanların kendini daha iyi hissettiren yasaları çıkarttıkça kurumsal imajınız da istediğiniz noktaya geliyor. Sosyal sorumluluk çalışmaları da var. Örneğin anneleri cezaevinde olduğu için orada büyümek zorunda olan çocuklar var. MEB ile bir protokol imzaladık. Bu çocukların eğitimleri ve anneleriyle kaldıkları yeri daha özel hale getirmeye çalışan çok naif bir çalışma yapıldı. İş yurtlarımız var. İnsanlar topluma döndükleri zaman onların hayata tutunmaları, topluma kazandırılmaları adına çok güzel işler yapılıyor. Cezaevindeki insanlar zaten dezavantajlılar, zaten problem yüklü olarak topluma dönme potansiyeli taşıyorlar. Onlara yönelik olarak bir şeyler yapmaya çalışıyoruz ve yasaları oluşturan kurum olması bağlamında da 'Ne yaparsak bu dezavantajlı kişileri toplumda avantajlı noktaya getirebiliriz?' diye kafa yoruyoruz ilgili uzmanlarla beraber" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

inanılmaz yayılıyor. Şeffaflık önem kazanacak. Önümüzdeki yıllarda bu konulara daha fazla ağırlık verilecek" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Görüşülen kurumların hepsi paydaşlarına ve hedef kitlelerine hitap ederken öncelikle geleneksel medyayı ve kurumsal web sayfaları üzerinden çevrimiçi iletişimi tercih etmektedirler. Gazete, süreli yayınlar, kitapçıklar gibi basılı medya ve televizyondan sonra e-posta ve web sayfası üzerinden bilgi akışının sağlandığı çevrimiçi kanallar en önemli görülen iletişim kanalları olarak bulgulanmıştır. Görüşülen uzmanlar gelecek üç-beş yıl için de bu tercihlerin böyle devam edeceğini ifade ederken Türkeş, Hazine Müsteşarlığı'nda ayrıca kurumsal yayınların yerini e-yayınların alacağını, bir süre sonra muhtemelen kâğıdı ortadan kaldıracaklarını dile getirmiştir.

Yine Sağlık Bakanlığı ve Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı iletişim kanallarının tercihi yönünde benzer araç ve yöntemleri kullanmakta, en çok geleneksel medya ve web sayfası, e-posta gibi çevrimiçi iletişim kanallarıyla halka erişmektedirler. Bunun dışında yine her iki kurum da cep telefonu üzerinden SMS bilgilendirmeleri yaptıklarını belirtmişler ve bu kanalları her gün 24 saat paydaşlarla ve hedef kitleleriyle irtibatta olabilecek şekilde kullandıklarını dile getirmişlerdir. Gelecek yıllar için de bu kanalların yine benzer şekilde kullanılacağını söylemişlerdir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri Gürbüz Öztürk, gelecek yıllarda bu seçimin değişmeyeceğinin nedenini şöyle açıklamaktadır:

"Bizim sektör Türkiye'de her yere yayılmış olsa da genel kitle tarım sektörü. Onun için gelecekte de bu araçların çok değişeceğini zannetmiyorum. Bizim yapımız hedef kitle olarak çok dinamik değil. Geleneksel yapıda bir hedef kitlemiz var; kırsal kesim. Onun için bu şekilde devam eder. İnternet medyası şehirleşme kapsamında değişebilir; ama hemen olacak bir şey değil. Yani araç seçimimiz hedef kitleyle orantılı" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Kurumlarda iletişim uygulamalarının ve kanallarının geliştirilmesinde ve bunun için kamularla etkin, etkileşimli bir iletişim sağlanmasında ölçme-değerlendirme çalışmalarının ve geribildirimlerin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle görüşmelerde kurumların iletişim etkinliklerinde ölçme-değerlendirme araçlarının hangileri olduğu ve hangi araçlarla geribildirimleri alıp nasıl değerlendirdikleri de sorulmuştur.

Verilen yanıtlara göre her kurumda medyada çıkan haberler ve internet üzerinden gelen çevrimiçi geribildirimler değerlendirilmektedir. Bunun dışında görüşülen kurumlardan yalnızca Sağlık Bakanlığı'nda kurum içi bir ölçme-değerlendirme sisteminin olduğu belirtilmiştir:

"Çalışma takvimi yapılıyor, memuriyet anketleri var, personel için performans ölçme sistemi var. Rakamlarla istatistiki olarak ölçülür herkesin performansı. Hizmet aldığımız ajanstan ve ilgili ekiple her ay 4-5 analiz yapılır, olumlu ve olumsuz haberler değerlendirilir. Tam gün dediğimiz haber değerlendirme sistemimiz var. Tam gün boyunca kaç dakika haberimiz çıkmış, kaç dakikası bizden

gelen haberler, kaç dakikası muhalefetten çıkan haberler, medyayı ne kadar meşgul etmişiz, Bakan ne kadar yayına çıkmış, diğer birimler ne kadar yayına çıkmış, vs. Burada medyayı hızlıca bilgilendirmeye önem veriyoruz ve yaptıklarımız öne çıkıyor" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Benzer şekilde dışarından medya takibi hizmeti alan Adalet Bakanlığı'nda en fazla ölçüm yapılmaya çalışılan yerin gazeteler, televizyonlardaki dakika üzerinden haberlerin ve internetteki haber siteleri olduğunu; fakat değerlendirme aşamasında kurumun ilgili kanallara yanıt verme konusunda süzgeçten geçen bir süreç olduğunu belirtilmiştir.[40]

[40] Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Tacettin Ural, özellikle medyada çıkan olumsuz haberlerin değerlendirilmesinde ve haberin düzeltilmesinde karar alma sürecinin ince bir süzgeçten geçtiğini açıklamıştır: "Diyelim ki bir haber verdik, ertesi gün baktık, gördük; ama geri dönüp de çok değerlendirme yapamıyoruz. Olumsuz haber çıktıysa doğrusunu biliyoruz. 'Direkt haber yapan kanalı mı uyaralım, yoksa basına genelinde mi bir açıklama yapalım?' Bunun muhasebesini yapıyoruz; çünkü yanlış, eksik, hatta bazen art niyetli bir haberi neden diğerleriyle de paylaşalım? Kaynağında sorunu çözmeye çalışıyoruz. Zaten işin aslını biliyoruz, rahatız, alnımız ak, o zaman ilgilisine söylüyoruz düzeltsin diye. Daha geniş kapsamlı bir haber düzeltme yoluna gidiyoruz; ama 'Üzerini kapatalım, bu bizim fiyakamızı bozar.' diye bir şey yok. Örneğin, bir gardiyanın yaptığı kötü bir şeyi niye olumlayalım? Onu kendi mekanizmalarımızla sorgularız, kamuoyuna da çıkıp 'Evet, böyle bir şey olmuştur; ama sorumlusuna da böyle bir şey yaptık.' deriz; çünkü dediğim gibi dezavantajlı bir grup size emanet edilmiş. Onun için orda çok daha şefkatli ve hassas olmak durumundayız" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

Yine gazete ve televizyon haberleri üzerinden ağırlıklı olarak ölçme-değerlendirme yapan Ekonomi Bakanlığı, BİMER ve Bilgi Edinme Hakkı Yasası kapsamında gelen talep ve şikayetleri değerlendirmektedir.[41]

Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda ise ölçme-değerlendirmeye yönelik profesyonel bir hizmet alınmadığı, kurum içinde bu çalışmaların yapıldığı belirtilmektedir:

"Benim dönemimde profesyonel anlamda yapılmadı; ama benden önce yapılmış. Strateji Geliştirme Dairemiz var. Strateji planlama çerçevesinde bir ölçme değerlendirme yapmamız gerekiyor. Kendim kişisel olarak web sitesiyle ilgili arkadaşlara sorar, mail atarım. Onların görüşlerini almaya çalışırım; ama kurumsal olarak yapmadık bunu. İnternette hangi alanlar daha fazla tıklanıyor, hangi konular daha çok okunuyor, bunu ölçmeye yönelik çalışmalar yapılıyor. Site üzerinden ölçmeye çalışabiliriz. Buna yönelik talepler de oldu. O bir ölçme değerlendirme kıstası olabilir" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Genellikle internet üzerinden geribildirim alıp değerlendirme yapan bir diğer kurum da Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'dır:

[41] Ekonomi Bakanlığı Basın Danışmanı Cevdet Kaleli, şikayetlerin değerlendirilmesinde, sorumlu Genel Müdürlükle görüşüldüğünü ve çözüm sağlanmaya çalışıldığını belirtmiştir: "Gazete ve televizyon haberleri ağırlıklı ölçme-değerlendirme yapıyoruz. Olumlu haberlerde pek bir şey yapılmaz. Teşekkür ederiz sadece. Olumsuz haberlerle ilgili Genel Müdürlüklere döner, 'Niye böyle, doğru mudur?' diye sorar, işin aslını öğreniriz. Sonrasında haberi çıkaran ilgili arkadaşa doğrusunu anlatır veya 'Burada bu eksiklik var, burada böyle olması gerekiyor.' diye bilgilendirme yaparız. Halkla İlişkiler Müşavirliği, Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde oradan gelen taleplere de bakıyor. Gelen şikayetler –internetten de yapılıyor, form doldurarak da yapılıyor- Bakanlıkta ilgili Genel Müdürlüğe gönderiliyor. 15 gün içinde kanunen yanıt verilmesi gerekiyor. Telefonla sadece 15 günü geçerse onu söylemek için vatandaş aranıyor" (C. Kaleli, 21 Aralık 2011).

"İnternet üzerinden şikayet alma, telefon hatları, şikayet hattı var. İnternet üzerinden daha çok e-postayla şikayet alıyoruz. Geribildirim konusunda, halkla ilişkiler birimine gelen talepler, sorular, şikayetler e-posta yoluyla gelir, onu ilgili birime iletiriz. İlgili birimden yanıt ve açıklama gelince o bilgiyi vatandaşa iletiriz. Bu süreç 5 ila 15 gün arasında sürüyor" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Yine telefon hatları üzerinden de geribildirimler aldığını belirten Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörü Osman Güzelgöz, öncelikle medya haberleri üzerinden yapılan değerlendirme sistemini şöyle açıklamıştır:

"Geribildirim aracı olarak önce medyayı kullanıyoruz. Haberlerle bakıyoruz. Sonra 182, 184 gibi vatandaşın dönebildiği telefon hatları var. Sadece şikayet değil, memnuniyet geribildirimleri de var. Siyasi yapıdan gelen geribildirimler var. Muhalefetten gelenler de değerlendirilir. İlgili arkadaşlar ayrıştırır bunları. Değerlendirilip aksaklık, eksiklik neredeyse tespit ediyoruz. Örneğin, geçmiş yıllarda çıkan ambulans hizmetiyle ilgili olumsuz haberler günümüze dek azalarak geldi. Her yıl bu tür haberler tespit edilip sayılır. Şimdi böyle haber tek tük var. Onları da bu vesileyle düzeltmeye çalışıyoruz. Ölçme değerlendirmenin en önemli unsuru geribildirim. İyi değerlendirirseniz kendi sisteminizi çok iyi kullanıyorsunuz demektir" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Kamu kuruluşlarında disiplinlerin ve iletişim kanallarının geliştirilmesine yönelik bulgular özetlenecek olursa, medya ilişkileri yönetimi ve kurum içi iletişim

bütün görüşülen kurumlarda önemli görülen ve ileriki yıllarda da önemi devam ederek geliştirilmesi düşünülen alanlardır. Bu alanların geliştirilmesiyle kurumsal imajın özellikle kamuoyunda daha da iyi bir yere geleceği düşüncesi hakimdir. Ancak medya ilişkileri yönetiminde daha çok geleneksel medyanın dikkate alındığı, yeni medya çerçevesinde ise web sitesi ve e-posta gibi iletişim kanallarının yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu durumda ölçme-değerlendirme de genellikle geleneksel medya ve kurumların web siteleri üzerinden yapılmaktadır. Bununla beraber BİMER ve Bilgi Edinme Hakkı Yasası'nın mevzuatları gereği kamu kuruluşların kendilerine gelen soru, talep, şikayet gibi geribildirimleri belirlenen süre çerçevesinde değerlendirerek yanıtlama gereklilikleri de dikkate alınması gereken bir sonuçtur.

7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular

Görüşülen Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliklerinde sosyal paylaşım ağlarının kurumsal olarak kullanımı ve yönetimi konusunda henüz çekimser kalındığı, bunun da başlıca nedeninin, bu ağların kurumsal iletişim için gerçekten bir ihtiyaç olup olmadığının, risklerinin ve getirilerinin neler olabileceğinin incelenip tartışıldığıdır. Katılımcıların çoğu; bloglar, sosyal paylaşım ağlarında iletişim için kılavuz, bu ağlarda paydaşlarla iletişimi takip etmek için gerekli araçlar, sosyal medya eğitimleri, sosyal paylaşım ağ etkinliklerini ölçmek için performans göstergeleri gibi sosyal medyaya ilişkin yönetsel konuları henüz ele almadıklarını; fakat bu araçların etkinliğini diğer kurumlar ve kişiler üzerinden izlediklerini belirtmiştir.

Katılımcılar, sosyal paylaşım ağlarını kurumsal olarak etkin bir şekilde kullanmaya henüz ihtiyaç duymadıklarını, bunun nedeninin hem diğer iletişim kanallarının çok yoğun ve verimli kullanıldığı ve hedef kitleye genellikle kullanılmakta olan bu kanallar üzerinden hitap edildiği hem de bu ağların kurumsal itibarı zedelemeye neden olabilecek bazı riskler taşıyabileceğini belirtmektedir.

Görüşülen kurumlar içinde Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı dışında kurumsal sosyal paylaşım ağı hesabı olan kurum olmadığı bulgulanmıştır. Ancak Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişiler Müşaviri Turgut Türkeş, kurumsal sosyal paylaşım ağlarının bulunmasına rağmen etkin kullanmadıklarını, yalnızca web sitelerindeki bilgileri bu mecralara da aktardıklarını; dolayısıyla hedef kitlelerin de Müsteşarlığı bu kanallardan çok takip etmediğini dile getirmiştir.[42]

[42] Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda, kurum olarak çok fazla kamuoyunda görünme çabalarının olmaması ve sosyal paylaşım ağlarının kurumu fazla görünür ve ortada kılma yapısından dolayı bazı riskleri de getirmesi, bu kanalların tercih edilmemesinin başlıca nedenleri olarak belirtilmiştir: "Var ama etkin kullanmıyoruz. Etkin kullanmalı mıyız, emin de değilim. Hazine Müsteşarlığı kişi odaklı bir kurum değil. Kişi ile kendini tanımlamaz. Eğer kişiyle kendimizi tanımlasaydık Twitter ve Facebook gibi ağlarda daha aktif olma çabasında olurduk. Bunu biz Müsteşar için yapamayacağımız kanısına vardık. Kendisine de danıştık, 'Gerek yok.' dedi. Biz veri üretiyoruz, teknik bir kurumuz, kapalıyız, çok açmaya gerek yok. Yeni medyanın pek çok olumlu yönü olduğu gibi bir takım istenmeyen neticeler de verebileceğine ilişkin örnekler yaşadık. Twitter dediğimiz şey adamı vezir de eder, rezil de eder. Buralarda kendinizi nasıl konumlandırdığınız, niye konumlandırdığınız önemli. Facebook ve Twitter'da hesaplarımız var. İnternet sitesine koyduğumuz Bakan konuşmalarını ve duyuruları güncel olarak oralara da koyuyoruz. Kullanacak olsak kullanırız; ama Hazine Müsteşarlığı çok görünme çabasında değil. Bu bir tercih. Basın müşavirlerinden genelde şu beklenir: 'Medyada daha çok görüneyim. Herkes beni bilsin, tanısın'. Bunun handikapları var. İletişimin dozu çok önemli. Ne amaçla kullanıyorsunuz? Her gün bir yerlerde konuşup da bir süre sonra sözlerinizin ağırlığı azaldığında bence bu iletişim olmaktan çıkmıştır. Hazine ona dikkat ediyor. Kurumun çok önemli bir imajı var, herkesin ilk görevi bu imajı korumak. Takipçiler, vatandaşlar sosyal ağlarımızı çok fazla takip etmiyor; çünkü web sitesinde olanları paylaşıyoruz. Biz belki de doğru kullanmıyoruz; ama bu yönetimin bir tercihi. Sosyal ağları çok önemsemiyoruz doğrusu' (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

Sağlık Bakanlığı da mevcut iletişim kanallarının paydaşlarına ve hedef kitlesine ulaşmada yeterli ve etkin olduğunu, bu nedenle sosyal paylaşım ağlarına şimdilik ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir:

"Kurumsal bağlamda sosyal ağları kullanmıyoruz. Çok fazla belki gerek duymadık; çünkü o kadar çok açık mecra var ki, bize her şekilde ulaşıldığından gerek duymadık; ama karşı değiliz. Bakanlık olarak bir sosyal ağ hesabımız yok şuan. İstiyoruz; ama bu iş layıkıyla olsun tam olsun istiyoruz. İnterneti çok aktif kullanıyoruz. Bilgilerin yenilenmesi, girişi, tıklatma oranı anlamında çok yoğun. Web üzerinde oluşturulan geribildirim kanalları var. SBNet böyle. 400 bin sağlık çalışanı bu kanalı kullanabiliyor ve etkileşim sağlanıyor. İletiler anında alınıp, değerlendirilip dönülüyor. Sadece Facebook, Twitter gibi sosyal ağlar yok kurumsal olarak. Teknik altyapı bunları aktif olarak kullanmaya müsait; ama o kadar yoğun ve aktif ki diğer kanallar, şuan bunlara ihtiyaç duymuyoruz' (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

Görüşülen diğer üç kurum da sosyal paylaşım ağlarının çok çabuk moda olduğu ve yaygınlaştığı için geçici bir heves olabileceğini, bunun için bu kanalları kurumsal olarak kullanmak için acele etmediklerini; fakat tamamen karşı da olmayıp incelediklerini belirtmişlerdir. Örneğin Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Taceddin Ural, sosyal paylaşım ağlarının kurumsal kullanımı için gerekli inceleme ve takipler

yapıldığını, bunun için de bu uygulamaları başlatan kurumları incelediklerini belirtmiştir.[43]

Ekonomi Bakanlığının Basın Danışmanı Cevdet Kaleli de sosyal paylaşım ağlarının eski bazı uygulamalar gibi geçici bir heves olabileceği öngörüsünde bulunmuş, bununla beraber kendi meslek örgütleri ve web sayfaları çerçevesinde bilgi paylaşımı için portallar bulunduğunu söylemiştir:

"Benim şahsi görüşüm; geçmişte de bir takım gruplar vardı. Şimdi bunlar ne kadar geçmişteki gibi aktif kullanılıyor, sorgulamak lazım. Örneğin, Ekonomistler diye bir grup vardı, 25-30 bin kişiye kadar ulaşmıştı kullanıcı sayısı. Çok aktifti; ama şimdi kullanılmıyor. Yeni medyayı da takip etmeye çalışıyoruz; ama bir Twitter, bir Facebook kullanmıyoruz. Web sayfamızda bazı uygulamalar var; ama spesifik konularla ilgili. Yapılacak mı? Onu da bilemiyorum' (C. Kaleli, 21 Aralık 2011).

Gıda Tarım ve Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müsteşarı Gürbüz Öztürk de aynı şekilde sosyal paylaşım ağlarının geçici bir moda olabileceğini

[43] Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri Taceddin Ural, yine Bakanlığın kurumsal duruşunu vurgulayarak bu mecralarda da –uygulanmasına karar verildiği takdirde- kurumun yapısına ve duruşuna uygun olarak kullanılması gerektiğini ifade etmiştir: "Sosyal medyayı tartışıyoruz. Çok yaygın; ama bizim ülkemizde her şey çok çabuk moda olabiliyor. Kişisel olarak da kurumsal olarak da açıkçası izleme sürecindeyiz. Buralarda yer alan bakanlıklara bakıyoruz; bu neye tekabül ediyor, neye yarıyor veya ne gibi sorunlar doğuruyor, onları inceliyoruz. Bu konuda görevlendirme bile yapıyoruz. Çok yeni bir şey tabi. Bu kadar geleneksel yapısı olan bir Bakanlıkta da takdir edersin ki 'Hadi, Facebook'ta olalım!' denemiyor; ama bu inkar da değil. Bakanlığın kendine özgü şartlarıyla beraber düşündüğümüzde bunun neresinde, nasıl yer alacağımıza dair ciddi planlamalar yapıp sakin kafayla, sakin adımlarla yer almamız gerektiğini düşünüyorum" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

vurgulamış; fakat bu araçlara kurumun gerçekten ihtiyaç duyabileceği zaman kullanıma geçebileceklerini belirtmiştir.[44]

Twitter, Facebook gibi popüler sosyal paylaşım ağları kurumsal amaçlarla kullanılmasa da meslek ağları, intranet gibi diyaloğu sağlayabilecek araçların ve Web TV, SMS uygulamaları gibi yeni medya araçlarının bu kurumlarda kullanıldığı bulgulanmıştır. Örneğin Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık-Net, Sağlıkta Buluşma Noktası (SBN) gibi web uygulamalarıyla gerek vatandaşlar gerek meslek çevreleri sağlık alanında güncel bilgileri takip edebilmekte, kişisel sağlık kayıtlarını ve ilgili verileri takip edebilmekte, vatandaşlar aile hekimlerinden randevu alabilmekte, talep, şikayet ve önerilerini (SBN sayfasında "Bir Fikrim Var" bağlantısı bulunmaktadır) dile getirebilmektedir. Benzer şekilde Adalet Bakanlığı'nın da UYAP (Ulusal Yargı Projesi) uygulaması vardır. Uluslararası ödüllere sahip bu platformda e-imzaların çok etkin kullanılmaya çalışılarak kağıt işlerinin azaltıldığı, meslek gruplarının bilgi paylaşımında bulunabildiği belirtilmiştir. Ayrıca Bakanlığın Adalet TV adıyla bir Web TV uygulaması başlatmayı düşündükleri belirtilmiş, bu uygulamada vatandaşın kolayca anlayabileceği pratik bilgilerin paylaşılacağı ifade edilmiştir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda ise benzer şekilde Tarım TV uygulaması vardır.

[44] Öztürk, hedef kitlelerine geleneksel kanallardan etkin şekilde hitap edebildiklerini, dolayısıyla şimdilik sosyal paylaşım ağlarına gereksinim duymadıklarını açıklamıştır: "Sosyal ağlar kurumsal olarak çok kullanılacak bir alan değil. Bize göre değil yani. Daha çok web üzerinden bu tarz bir iletişim sağlıyoruz. Web tabanlı Tarım TV uygulaması var. Canlı yayın yapılıyor. Vatandaşa Facebook, Twitter gibi bir kanalla ulaşma çabamız yok. Bakanlığa bağlı diğer Genel Müdürlüklerde de bildiğim kadarıyla yok. Faydası olur mu, olmaz mı, bunu tahlil etmek lazım. Geçmişe baktığımızda Chat odaları gibi bu kanalların bazıları ön plana çıktı; ama zamanla yok olup gittiler. Bu ilgi ne kadar gider, devam eder mi, bizi de içine alır mı? Bunu zaman gösterecek; ama şimdi gerekli bilgiler vatandaşa yeterli derecede aktarılıyor. Birimde alanla ilgili, ağları kullanabilecek uzman ekip var. Bilgileri web sayfamız üzerinden paylaşıyoruz; ama sosyal ağ paylaşım noktasında kurumsal olarak kullanmıyoruz. Ne zaman şimdiki kanalların yeterli olmadığını düşünürsek o zaman değerlendiririz. Olmazsa olmaz bir şey değil" (G. Öztürk, 26 Kasım 2011).

Sosyal paylaşım ağlarının kişisel kullanımı konusunda ise bütün katılımcıların en az bir sosyal paylaşım ağında hesabı vardır; o da Facebook'tur. Yalnızca Ekonomi Bakanlığından Kaleli hesabı olmasına rağmen kullanmadığını belirtmiştir:

"Kişisel olarak benim var; ama kullanmıyorum. Kullanılacak gibi bir şey değil. Ayda bir bakıyorum. Geçenlerde bir bakanın açıklaması çok hoştu: 'Twitter danışmanlara ya da basın müşavirlerine bırakılamayacak kadar önemli, onun için vakitsizlikten kullanamıyorum.' demişti" (C. Kaleli, 21 Aralık 2011).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'ndan Öztürk ise hafta 2-3 defa bu ağa girdiğini belirtirken diğer katılımcılar her gün kendi hesaplarına girdiklerini ve genellikle gündemi takip ettiklerini, kendilerine gelen iletilere baktıklarını, bir nevi hayatın içinde kalmak ve çalışma molası vermek amacıyla kullandıklarını, paylaşımda fazla bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Özetle, görüşülen kamu kuruluşlarında etkin olarak kullanılan kurumsal sosyal paylaşım ağları bulunmamaktadır. Bunun başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Hali hazırda kullanılan medya kanallarının ve web sayfalarının etkin kullanıldığı ve bu kanallar aracılığıyla yeterli derecede kamularla iletişime geçildiği için henüz sosyal paylaşım ağlarına ihtiyaç duyulmadığı,

- Bu ağlarda bazı bilgilerin, fikirlerin dikkatsizce paylaşılmasıyla veya yeterli eğitime/bilgiye sahip olmadan bu ağların kullanılması halinde kurumsal itibara zarar verebilecek durumlardan kaçınılması,

- Sosyal paylaşım ağlarının geçici bir heves olabileceği düşüncesiyle bu kanalları öncelikle uzaktan takip edip kurum için gerçekten etkili ve faydalı bir araç olup olmayacağının tahlil edilmesi,

- Hedef kitlenin ve/veya paydaşların sosyal paylaşım ağlarını diğer medya kanallarına göre daha az kullanması.

8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular

Görüşülen kurumlarda iletişim alanında önemli görülen eğitim konuları ve nitelik ihtiyaçları çeşitlilik göstermektedir. Sağlık ve Gıda Tarım Hayvancılık Bakanlıkları, vatandaşla iletişimi ve hizmetlerini dışarıya doğru aktarmayı öncelikli gören iki kurumdur. Bu nedenle etkili iletişim ve ikna etme becerilerini önemli bulduklarını ifade ederlerken Gıda Tarım Hayvancılık Bakanlığı'ndan Gürbüz Öztürk, medyayla diyalog geliştirmenin (medya ilişkileri yönetimi denebilir) de önemli olduğunu söylemiş, bununla ilgili olarak halkla ilişkiler birimindeki çalışanların fotoğrafçılık, görüntü alma, muhabirlik gibi mesleki beceriler kazandıracak eğitimler almalarının sağlandığını, ayrıca yabancı dil eğitimleri verildiğini dile getirmiştir. Bu eğitimlerin yaklaşık üç haftada bir, seminer şeklinde olduğunu belirten Öztürk ileriki yıllarda da bu eğitimlerin aynen devam edeceğini, toplantı ve zaman yönetimi, kişisel gelişim, halkla ilişkiler gibi konuların nitelik geliştirmede önemli olacağını söylemiştir.

Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörü Osman Güzelgöz ise sosyal davranış kuralları ve sağlık iletişiminin de önem kazanmaya başlayan nitelik ihtiyaçları olduğunu; çünkü ileriki dönemde hasta hakları konusunun gündeme geleceğini, hastanelerde hasta hakları birimlerinin kurulacağını, dolayısıyla da o birimlerde çalışacak olanların sosyal davranış kuralları, sağlık iletişimi, ikna etme becerileri gibi eğitimler alacaklarını dile getirmiştir. Bu niteliklerin yanında yeni iletişim teknolojilerinin da çok iyi değerlendirilmesi gerektiğini, bu kapsamda iletişim teknolojilerinin de önem kazandığını sözlerine eklemiştir:

"Artık insanlar gazeteleri i-Padlerinden takip ediyor. Bunun için Bakanlıkta herkese bu cihazlardan almalıyız. İletişimi daha pratik ve mobil hale getirmek onun için önemli olabilir. Masaüstü olmamalı sadece. İletişim teknolojisini maksimum seviyede kullanmak önemli. Daha hızlı cihazlar gerekli. Statik bir yapı istemiyoruz. Yarın daha iyi bir teknik alet geldi diyelim, vatandaşa daha hızlı ve iyi ulaşacak bir alet, onu kullanırız. Teknolojik anlamda her şeye açığız. GPRS'i bizim Bakanlık kadar iyi kullanan başka bakanlık var mı, bilmiyorum. Bütün ambulanslarımızda var. Hepsini takip edebiliyoruz; nereden çıktı, şimdi nerede?.. Çağın ve iletişimin gereklerine göre her şeyden yararlanmak istiyoruz" (O. Güzelgöz, 7 Aralık 2011).

İletişim becerilerini geliştirme, medya ilişkileri yönetimi ve diyalog geliştirmenin önemli olduğunu belirten Ekonomi Bakanlığı Bakan Danışmanı Cevdet Kaleli ise gelişim sürecine bağlı olarak yeni medyaya ilişkin niteliklerin de ihtiyaç haline gelebileceğini belirtmiştir. Kaleli, Ekonomi Bakanlığı'nda kişisel gelişim ve temel iletişim becerileri eğitimlerinin verildiğini, ayrıca yurt dışına giden ticaret

ataşelerine medya ilişkileri eğitimi verildiğini, bu eğitimlerde görevlilerin medyayla nasıl ilişki kurmaları, kendilerine yöneltilen soruları nasıl yanıtlamaları gerektiğinin öğretildiğini ifade etmiştir.

Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda da Ekonomi Bakanlığı'na benzer şekilde medya ilişkileri yönetimi ve kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir. Türkeş, ayrıca yabancı dil eğitiminin de önemli olduğunu, yabancı dil bilgisiyle beraber yeni medyada içerik geliştirme niteliklerinin de kazandırılması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

"İletişimde genelde interneti kullanıyor, internetle dünyanın her yerinden insanlarla konuşuyoruz. O zaman tek dile gidiyoruz. Yabancı dilin önemi artıyor. Şöyle düşünüyorum; iletişim içeriği önem kazanacak. O kadar çok mesaj var ki, bu sayısal çokluk içerik zayıflığına neden oldu. İnterneti hep hız üzerinden değerlendiririz. Hız üzerinden o iletişimi anlamlandırıp tanımlıyoruz. Artık içerik önem kazanacak. Daha iyi bir site, daha iyi bir konuşma metni, daha iyi bir mesaj. Yakın gelecekte sizi farklılaştıran şey içeriğin kalitesi olacak. Daha iyi bir pazarlama fikri… İnovasyonun önemi de oradan geliyor" (T. Türkeş, 21 Aralık 2011).

İdari yapının değişmesiyle idari ihtiyaçların da değiştiğini belirten Türkeş, inovasyonla beraber proje yönetiminin de giderek önem kazanacağını eklemiştir. Yine inovasyonun ve iletişim teknolojilerinin kurumlar için önem kazanan bir alan olduğunu belirten Adalet Bakanı Bakan Müşaviri Tacettin Ural ise kurumunda öncelikle etik konusunun ve etkili konuşmanın bir nitelik ihtiyacı olduğunu ifade

etmiş, ardından yeni iletişim teknolojilerinin de nitelik ihtiyaçlarına ilişkin gerekli bir konu olduğunu dile getirmiştir. Ural'a göre ileriki yıllarda da bu alanlar önemini koruyacaktır.[45]

Kısacası, halka doğrudan hizmet veren Sağlık ve Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlıkları'nda iletişim alanına ilişkin etkili konuşma, diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri, halkla doğru ve anlaşılır bilgilerle açılmak amacıyla öncelikli nitelik ihtiyaçları olarak tespit edilmiş, eğitimlerin de bu kapsamda verildiği ve ileriki yıllarda da bu şekilde devam edeceği belirlenmiştir. Ayrıca, yine halka ve paydaşlara hitap etmede en önemli alan olarak görülen medya ilişkileri yönetimi de kurumlarda ikinci önem taşımaktadır. Bunun yanında yeni iletişim teknolojilerine ilişkin niteliklerin geliştirilmesi ve inovasyon, halka hizmet arz etmede son teknolojilerin kullanılması ve daha teknik çalışmalar yürüten kurumlarda bu teknolojilerin daha etkin kullanılması gerekli görüldüğünden diğer önemli konulardır. Bunların dışında Adalet Bakanlığı'nda, kurumun görev alanı ve amaçları gereği etiğin en önemli nitelik ihtiyacı olduğu bulgulanmıştır.

[45] Adalet Bakanlığı'nı geleneksel bir yapı olarak nitelendiren Ural, ayrıca inovasyonun da önemli bir alan olması gerektiğini eklemiştir: "Akif, 'Odun gibi olsun sözün, yeter ki doğru olsun.' demiş. Onun için etik basamakla başlamak her işte elzem bir şey. Kaç kişiyi ne kadar kandırabilirsiniz ve bu neyi çözecektir? Yani böyle bir birimde duruyorsanız hakikaten vicdanlı olmak, sorunlu bir alanı ahlak sürecinden geçirip uyguladığımızda bunu paylaşmaktan çekinmemek lazım. Bir de kurumun adı Adalet; yani çok adil olmak durumunda. Onun için etiği diğer kurumlardan çok daha önemli bir basamağa koyması lazım. Hemen arkasından, neyi söylediğin değil, nasıl söylediğin önemli. Bunu da yeni bir kargaşaya yer açmayacak şekilde anlatmak lazım. Doğrusunu anlatman; ama çok dikkatli bir dili benimsemen lazım. Bir de iletişim teknolojileri. Eskinin 20-30 sene öncesindeki herhangi bir kurumun basın müşavirinin uğraştığı teksir çoğaltma, telefonla birilerine ulaşma, muhabir yakalayamama gibi bir sürü dezavantajını düşündüğünde, bugünün bu imkanlarını layıkıyla kullanamamak bu göreve haksızlık olur. Onun için iletişim teknolojilerine karşı çok duyarlı olmak gerektiğini düşünüyorum. Bir de yine buna bağlı olarak, akıl akıldan üstündür, her zaman bir şeyleri çok daha iyi yapacak birileri çıkabilir, yeni bir mekanizma, yeni bir sistem gelişebilir. O manada da inovasyona kurumun kulaklarının açık olması lazım. Özellikle geleneksel yapısıyla yer alan bir kurumda da bence çok önlerde yer alması gereken bir alan. Gelecekte de bu ihtiyaçlar değişmez zannediyorum" (T. Ural, 6 Ocak 2012).

9. Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya beş kamu kuruluşu katılmıştır. Bunların ikisi, çalışma alanları sağlık ve beslenme gibi kamunun tüm kesimini kapsayan, dolayısıyla halka doğrudan hizmet götürmekle yükümlü olduklarından yalnızca ilgili meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütleri değil, vatandaşla da yakın temasta çalışmak durumunda olan Sağlık Bakanlığı ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'dır. Ekonomi Bakanlığı'nın yeni kurulmuş olması, bu çerçevede yakın paydaşlarından biri olan Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'yla paralel ve birbirini takip eden çalışmalar yürütmesi, bunun yanında her ikisinin de teknik kurumlar olmaları dolayısıyla halkla doğrudan iletişim kurarak değil, daha çok diğer paydaşlarla ortak çalışmalar yürütmekle yükümlü olmaları bu tezde incelemeye alınmalarının nedenidir. Bu kurumlara ek olarak Adalet Bakanlığı ise yapılan çalışmaların ve uygulamaların yine kamunun tüm kesimini ilgilendiren; fakat halkın, halk-devlet ilişkisi içerisinde bu uygulamaları yalnızca kabul etmek durumunda olduğu varsayımıyla ele alınmıştır.

Görüşülen kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler kavramına olumsuz anlamlar yüklenmemektedir. Ancak basın ve halkla ilişkiler genellikle ayrı düşünülmekte, basın ve halkla ilişkiler müşavirinin temel ve öncelikli görevi basınla ilişkiler olarak algılanmakta veya kabul edilmektedir. Halkla ilişkilere alternatif olarak geliştirilen kurumsal iletişim, tümleşik iletişim, gibi diğer kavramların daha çok özel kesimden kaynaklanan farklı görünme, bir etiket yaratma çabası olduğu yönünde düşünce hakimdir. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliklerinin kurumlarında önemli ve

öncelikli bir rolü olduğu belirtilmekle beraber bunun, daha çok basın ve medya ilişkileri yönetimi temelli olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan bu birimlerin gerek raporlamayı gerekse çalışmaları yaptıkları en yakın birimin/kişinin kurumun lideri olan bakan veya müsteşar olması, bu birimlerin 5227 sayılı yasanın 33. Maddesi gereğidir.[46] Ancak görüşülen kişiler, birimlerinin kurumda önemli rollere sahip olduğu, kurum liderleriyle birebir çalıştıkları için birimlerinin önemli bir yere sahip olduğu görüşündedirler. Ne var ki halkla ilişkiler yöneticilerinin birçoğu halen teknik düzeyde işlev görmektedir. Bir başka deyişle "tipik gazetecilik etkinlikleri gerçekleştirir; ama üst düzey kararların alımı sırasında genellikle 'kapının dışında' kalırlar. Onları karar sürecinin bir parçası yapacak olan yönetim düzeyine nadiren yükselirler. (…) Görevci bir rolde sıkışıp kalmak gerek uygulayıcıların gerek bütün olarak halkla ilişkiler alanının profesyonel gelişimini de engeller" (Grunig, L., 2005: 507). Nitekim hem kamu mevzuatlarına göre hem de bu araştırmada edinilen bulgulara göre kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler uzmanlarının danışman rolünde olması Larissa Grunig'in söylediklerini doğrulamaktadır.

Karar almada basın ve medyada çıkan kurumla ilgili haberlerin taranıp değerlendirilmesi öncelikli etken olarak belirlenmiştir. Değerlendirilen haberler

[46] 15.7.2004 tarihli, 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun'un ikinci kısmında yer alan 20. Madde'ye göre Bakanlık merkez teşkilatında ihtiyaca göre Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği'nin danışma birimi olarak kurulabileceği, Madde 33'te ise Bakanlıklarda, önem ve öncelik taşıyan konularda bakana yardımcı olmak üzere bakanlık müşavirlerinin bulundurulabileceği ve bu müşavirlerin bakana bağlı olacağı belirtilmektedir. Danışma birimlerinin görev ve yetkilerinin tanımlandığı 32. Madde'de ise basın ve halkla ilişkiler müşavirliğinin Bakanlıklarda ve bağlı kuruluşlarda, basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri plânlamak ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak olarak tanımlanmıştır (http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html). Anlaşılacağı üzere bu alana ilişkin faaliyetlerin neler olduğu, nasıl planlanacağı ve yürütüleceği konusunda ayrıntılı bir madde değildir.

yönetime, yani lidere raporlanmakta, olumsuz çıkmış haberlere göre iletişim stratejileri belirlenmektedir. Bununla beraber kurum liderlerinin dönüşümcü liderlik türüne daha uygun olduğu saptanmıştır. Yani liderler genellikle paydaşlarının ve ekibinin ideallerine, değerlerine ve fikirlerine başvurarak karar almakta ve vizyon geliştirmektedir. Liderlerin katılımcı oldukları, tek başına ve beklenmedik kararlar almadıkları belirtilmiştir. Bu çerçevede görüşülen kurumların gerek dış çevreden bilgi alıp kurumsal ihtiyaçlarına göre dönüştürerek tekrar dış çevreye geri vermeleri, yani geribildirimde bulunmaları gerekse kurum içinde fikir paylaşımlarında bulunularak iletişim stratejileri geliştirme çabaları bu kurumların açık sistemler olduğunun bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Kamu kuruluşlarında kurumun verdiği hizmetler ve yaptığı işlere yönelik güven sağlama öncelikli güven oluşturma konularıdır. Bu şekilde zaten kurumun ve liderin imajının medya ve halk nezdinde da pekiştirileceği belirtilmektedir. Özellikle Sağlık Bakanlığı ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda şeffaflığın önemli bir strateji olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Her ne kadar diğer Bakanlıkların güven konusunda halka doğrudan temas etmeyen yaklaşımlar çerçevesinde çalışmaları bulunsa da bu kurumların da strateji önceliklerinde dürüstlük ilkesine önem verildiği ortaya çıkmaktadır. Yine 5227 sayılı yasanın 5. Madde'sinde hizmetlerin yerine getirilmesinde sürekli gelişim, katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik, yerindelik, beyana güven ile hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklılığın esas alınacağı yazmaktadır. Burada geçen ifadelerden, kamu kuruluşlarındaki halkla ilişkiler anlayışının değiştirilmesi gereken bir unsur olarak görüldüğü anlaşılabilir; çünkü "katılımcılığın sağlanabilmesi, kamu

kurum ve kuruluşlarının saydam bir yapı kazanması ve hizmetlerin vatandaşların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmesi için kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşları gerçek anlamda tanımaya ve kurumlarını tanıtmaya açık olması, bunun için etkin mekanizmalar geliştirilmesi ve bu mekanizmaların kamu kurumu çalışanlarınca etkin bir biçimde işletilmesi gerekir" (Özdemir, 2009: 127).

Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı gibi teknik kurumlarda kimi konuların gizliliği gerçekten kabul edilebilir. Ulusal savunma, bilimsel bulgular, güvenlikle ilgili bazı önemli bilgilerin sınırlı olmak koşuluyla saklanması gereği doğal karşılanabilir. Zaten yurttaşın öğrenmek istediği de bu tür konulara ilişkin bilgiler değil, yönetim-halk ilişkisini aksatan, bu ilişkiyi doğrudan etkileyen meselelerdir. Artık vatandaşın daha bilinçli ve tabir yerindeyse daha gözü açık olduğu söylenebilir. "Çağdaş siyasal haklardan olan bireysel bilgilenme hakkı, kamu yönetimiyle ilgili çok şeyin vatandaşa da aktarılmasını buyurmaktadır. Bunun ötesinde belki bu konu kadar önemli bir başka bağlantılı nokta, devletin sır kavramının, sır saklamanın arkasına saklanamayacağının toplu kabulüdür" (Kazancı, 2007: 88, 89). Bu durumda, kamu kuruluşlarının şeffaflık, dürüstlük ilkeleriyle halkla daha açık temasta bulunma çabaları olduğu, eski "devlet sırrı" anlayışının kırılmaya başlandığı, en azından görüşülen kurumlarda bulgulanmıştır.

Kamu kuruluşlarında disiplinlerin ve iletişim kanallarının geliştirilmesine yönelik bulgulara göre, medya ilişkileri yönetimi bütün görüşülen kurumlarda önemli görülen ve ileriki yıllarda da önemi devam edeceği söylenen alandır. Bu alanın geliştirilmesiyle kurumsal imajın özellikle vatandaş nezdinde daha da iyi bir yere

geleceği söylenmektedir. Ancak medya ilişkileri yönetiminde daha çok geleneksel medyanın dikkate alındığı, yeni medya çerçevesinde ise web sitesi, intranet ve e-posta gibi iletişim kanallarının yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Kitle iletişim araçlarında yer alan haberler, halkı bilgilendirmekle beraber kamuoyunu oluşturan çıkar veya baskı kümelerini tartışmalı konularda hakemliğe çağırmak anlamında da gelmektedir. Bu durumda "yönetimin kamuoyunu aydınlatması kendini savunma, aklama ve haklılık durumunu sürdürmesi için bir zorunluluktur. Bir ülkede kamuoyu, ne denli çok ve değişik kaynaklardan aydınlatılırsa, aynı kamuoyu o denli ussallaşacak, o denli doğru sonuçlara varacak ve hakemlik görevini de o denli iyi yapacaktır. Dolayısıyla ilk elde yapılması gereken çalışma, toplumu olabildiğince aydınlatmak, bilgilendirmektir" (Kazancı, 2007: 82). Bu yaklaşımdan yola çıkarak görüşülen kurumlarda medya ilişkileri yönetiminin öncelikli alan olarak görülmesi, basın ve halkla ilişkiler biriminin görev ve rollerin de bu minvalde geliştirilmesi anlamlı bir sonuç olarak kabul edilebilir; çünkü halkın yönetimi desteklemesi için yönetimin halk için yararlı ve olumlu çalışmalar yaptığına ikna olması gerekmektedir. Bir başka deyişle yalnızca icraatın gerçekleştirilmesi değil kamulara anlatılması da önemlidir. "Kuruluşlar halkla, çevreye bir pencere açarak ve bu amaçla kitle iletişim araçlarını ya da yüz yüze ilişkileri kullanarak dışarıya seslenmelidir. Bu görevi kurumun halkla ilişkiler birimi ve halkla ilişkiler sorumluları yerine getirir" (Kazancı, 2007: 31,32).

Bununla beraber kurum içi iletişimin de geliştirilmeye çalışıldığı; fakat kurum dışı iletişim kadar öncelikli olmadığı ortaya çıkan bulgular arasındadır. Bunun nedeni, kurum içi çalışanlar arasında yeterli derecede verimin, eşgüdümün ve

motivasyonun sağlandığı düşüncesi olabilir. Bir tek Sağlık Bakanlığı'nda çalışanlar için performans testlerinin yapıldığı belirtilmiştir. Hazine Müsteşarlığı'nda özellikle intranet aracılığıyla çalışanlar arasında yoğun iletişim yaşandığı, kurum içi bir takım aksaklıkların veya taleplerin doğrudan halkla ilişkiler birimine aktarıldığı ifade edilmiştir. Adalet Bakanlığı'nda ise özellikle SMS trafikleriyle kurum içi iletişimin yoğun olarak sağlandığı, kurumsal aidiyeti geliştirmek üzere internet üzerinden bilgi paylaşımının gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenmiştir.

Halkla ilişkiler uygulamaları kurumun dışındaki kamulara verdiği hizmetlerin yanında kurumun içindeki ilişkileri geliştirmekle de yükümlü sayılmaktadır; çünkü halkla ilişkilerin temelinde yatan iletişimdir. İletişimin kaynağında ise insan vardır ki bu, halkla ilişkilerde kişilerarası iletişimi de kapsamaktadır. Bir başka deyişle halkla ilişkilerde uygulamalar kurum dışında olduğu gibi kurum içindeki bireylerin bir yana itilmelerini, ihmal edilmelerini, kurum içindeki yanlış uygulamaları engellemek veya düzeltmek için de yapılmalıdır. Dolayısıyla halkla ilişiler uzmanları kurumun verimliliğiyle ve kurum içindeki birlik ve düzenle de yakından ilgilenmelidir.

"Günümüzde halkla ilişkiler mesleğinin önemi ve örgüt içinde bulunması gereken yer ve görevleri tam olarak anlaşılamamıştır. Halkla ilişkiler birimi genel olarak kurumun tümüyle, dolayısıyla da tüm çalışanlarla ilgilenir. Bundan ötürü kurumda olup bitenlerin tümü ile ilgili tam ve doğru bilgiye sahip olmalıdır. Halkla ilişkiler, kurumun diğer tüm birimlerini gerektiğinde uyarabilmek ve yönlendirebilmek amacıyla her şeyden haberli olmalıdır. Bunun için de yönetim kademesindeki üst düzey çalışanlarla aynı statüde bulunmalıdır.

Kurum hakkında verilen kararlardan anında bilgi sahibi olabilmek ve olaylara göre önceden hazırlık yapabilmek ya da önlem alabilmek için buna gereksinim vardır. Kurum içindeki diğer birimler, yönetimin de bilgisi çerçevesinde halkla ilişkilere belirli dönemlerde çalışanları hakkında bilgi vermeliler. Böylece halkla ilişkiler birimi tüm kurum bölümleri arasında yeterli bilgi sağlayabilme, bunu iletme, birimler arası eşgüdümü sağlama, birimler arası çatışma ve çelişkileri kaldırabilme gücünü elde edebilmektedir" (Mengü, 2002: 806).

Ölçme-değerlendirme de genellikle geleneksel medya üzerinden ve kurumların web sitelerindeki iletişim bağlantıları; yani e-posta üzerinden yapılmaktadır. Bununla beraber BİMER ve Bilgi Edinme Hakkı Yasası'nın mevzuatları gereği kamu kuruluşların kendilerine gelen soru, talep, şikayet gibi geribildirimleri belirlenen süre çerçevesinde değerlendirerek yanıtlama gereklilikleri de söz konusudur. Buradan, görüşülen kamu kuruluşlarında etkin olarak kullanılan kurumsal sosyal paylaşım ağlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun başlıca nedenlerinin, kullanılan medya kanallarının ve web sayfalarının yeterli derecede etkin kullanıldığı, dolayısıyla sosyal paylaşım ağlarına ihtiyaç duyulmadığı, bu ağların (izlenilen diğer kurum ve kişilerde fark edilen olumsuz sonuçlar gerekçesiyle) kurumsal itibara zarar verebilecek durumlara yol açabileceği ve bu anlamda risklere açık olduğu görüşü, sosyal paylaşım ağlarının geçici bir heves olma ihtimalinin varsayıldığı bulgulanmıştır. Yeni medyanın halkla ilişkiler uygulamalarında verimliliği artırması yalnızca yönetimin değil bütün kamuların da yeni iletişim teknolojilerine erişimini gerekli kılmaktadır. Bunun farkındalığını belirten katılımcılar, kamularda sosyal paylaşım ağlarının hizmet alma ve mesleki

bilgi paylaşımı konusunda yaygın şekilde kullanılmadığı gerekçesiyle de bu ağlar üzerinden kurumsal iletişim çalışmaları yapmadıklarını ayrıca belirtmişlerdir.

Türkiye'deki bürokratik ortamda yönetimin farklı bir dil kullanma eğilimi, zaman anlayışının farklılığı ve kuralların karışıklığı ve karmaşıklığı alışılagelmiş ve böylece kabul edilmiş öğeler olarak görülmektedir. Dolayısıyla hukuki, yönetsel ve teknik terimler yönetimi dışarıdan anlaşılması zor bir dünya haline getirmekte, yönetimin zaman anlayışı bekletici olmakta, yönetim dünyasının kuralları oldukça karmaşık görülmektedir. Bu karışık kuralları analiz edip anlamak ise sade vatandaş için oldukça güç hale gelmektedir (Özdemir, 2009: 89). Ancak bu çalışmada edinilen bulgulara göre kurumlarda etkili konuşma, özellikle medyayla diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri öncelikli nitelik ihtiyaçlarıdır. Bunun ana nedeni ise kurumun kendini ve çalışmalarını halkla doğru, anlaşılır bilgilerle açılmak ve tanıtmaktır. Kurum çalışanlarına eğitimler de bu kapsamda verilmektedir. Ayrıca, yine halka ve paydaşlara hitap etmede en önemli alan olarak görülen medya ilişkileri yönetimi de kurumlarda ikinci önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu verilerden, artık kamu kuruluşlarının vatandaşla daha yakın, daha anlaşılır ve daha çözüm odaklı ilişkiler kurmaları gerektiği yaklaşımının benimsenmeye başladığı söylenebilir. Bunun yanında yeni iletişim teknolojilerine ilişkin niteliklerin geliştirilmesi ve inovasyon, halka hizmet arz etmede son teknolojilerin kullanılması bu kurumlarda dikkate alınmaya çalışılan diğer konulardır.

Araştırma verilerine dayanarak yapılan kurumsal kültür çözümlemesine göre görüşülen kamu kuruluşlarının etkileşimli kurum kültürüne yatkın oldukları

söylenebilir. Zerfass ve ekibinin yapmış olduğu European Communication Monitor 2011 çözümlemeleri çerçevesinde, bu tezin üçüncü bölümünde anlatılan etkileşimli kurum kültürüne göre sistemler katılımcı ve reaktif uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmadaki kurumların katılımcı bir yaklaşım sergilediklerine kanaat getirilmiştir. Gerek kurum içi etkileşimli iletişim sistemlerinin kullanılıyor olması, gerekse liderlerin artık yalnızca uygulamaları onaylayıp direktif vermekten öte iş süreçlerine bizzat katılıp, takip edip, fikir paylaşımında bulunmaları ve geribildirimlerin hem kurum içi hem kurum dışında yoğun bir akış içinde olması bu kanıyı doğrulamaktadır. Kamu kuruluşlarında görülmeye başlayan kültürel değişimde liderlerin iletişim tekniklerinin ve bakış açılarının etkili olduğu kuşkusuzdur. Bununla beraber bu kurumlarda her ne kadar kriz iletişiminden bahsedilmemiş olsa da yapılan tüm iletişim uygulamalarının ve geliştirilen iletişim stratejilerinin genellikle kurumun imajını pekiştirmeye ve sürdürmeye yönelik olduğu ima edildiği için reaktif iletişimin bu kurumlarda etkin olduğu düşünülmüştür. Zira kamuoyuna kapalı, hesap vermeyen, baskıcı, bir nevi halkı küçük gören ve önemsemeyen bir devlet algısını olumlu yönde değiştirmenin kısa zamanda olması beklenemez. Yine de bu durumu kısmen aşmış oldukları da dikkati çekmiştir. Örneğin Sağlık Bakanlığı'nın uzun vadeye yönelik Sağlıkta Dönüşüm Projesinin pek çok kampanyayla yakın geçmişte hayata geçmiş olması ve bu kampanyalara yönelik iletişim çalışmalarının yoğunlukla devam etmesi, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda da artık kriz iletişimi sorununun çözülmüş olduğunun, bundan sonra hayata geçirilecek pek çok proje tasarılarının bulunduğunu belirtmesi

bu kurumların proaktif iletişim çalışmalarına yönelmeye başladıklarının göstergesi olarak düşünülebilir. Bu anlamda her iki kurumun da katılımcı ve proaktif bir tümleşik iletişim kültürünü benimsemeye başladığının ipuçları görülebilir. Ekonomi Bakanlığı ise yeni yapılandırıldığından, en azından kamuoyuna mal olmuş açık bir kriz iletişimi söz konusu olmamıştır. Onun için ileriki 10 yıla yönelik icraat projelerinin hayata geçirilmesi ve bu anlamda –dışarıdan da profesyonel hizmet alarak- stratejik iletişim çalışmalarının geliştirilmesi proaktif bir iletişim olarak kabul edilebilir. Bu icraatlarda krize yol açacak yanlış uygulamaların olup olmayacağı, reaktif halkla ilişkiler uygulamalarına gidilip gidilmeyeceği ilerleyen zamanda anlaşılabilir.

B. ÖZEL KURULUŞLARDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Özel kuruluşlarda sağlık sektörünü temsilen Acıbadem Sağlık Grubu'ndan Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, gıda sektöründen Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan, mali sektörden ise Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu ile görüşülmüştür.

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Görüşülen üç iletişim uzmanının ikisi kadın, biri erkek, yaş ortalamaları ise 38'dir. Üçünün de mezuniyeti farklı alanlarda olup içlerinden bir kişi Reklam ve Halka İlişkiler mezunudur (Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray

Erdoğan). Bir kişi de yine başka bir alandan Yüksek Lisans mezunu, diğerleri Lisans mezunudur. Uzmanların mesleki deneyimleri ise yaşlarıyla orantılı olarak 12 yıl ile 24 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılardan ikisi görev aldıkları birimin Müdürü/Direktörü konumunda, biri de Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktadır.

2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar halkla ilişkiler çalışmalarına olumlu yaklaşmakla beraber Türkiye'de alana ilişkin yanlış veya eksik algıların oluşmuş olduğunu dile getirmektedirler. Örneğin Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, sağlık sektöründe halkla ilişkilerin toplumun her kesimiyle ve tüm paydaşlarla yürütülen iletişim olduğunu belirtmektedir:

"Toplumla sağlık kurumunun kurduğu iletişim, sadece hastaneye gelenler değil, toplumun her katmanıyla sağlanan iletişim. Tabi daha çok hastayı ya da müşteriyi kabul etmek, onunla süreçler üzerinde ilgilenmek, onun sorunlarına çözüm geliştirmek gibi anlaşılıyor. Yani toplumsal anlamda genel kanının böyle olduğunu düşünüyorum" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Market'in Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan da Türkiye'de halkla ilişkilerin doğru algılanmadığını belirterek, mesleği kurum içi ve kurum dışı çalışmalarla yapılan marka yönetimi olarak tanımlamıştır:

"Halkla ilişkilerin daha ülkemiz tarafından net algılandığını düşünmüyorum. Birçok firma bunun önemini ve anlamını kavramış değil. Hatta daha acısı, halkla ilişkiler danışmada verilen herhangi bir hizmet olarak algılanabiliyor. Oysa altı doldurulduğunda şirkete ciddi katkı sağlayacak bir alandır. Bana göre halkla ilişkiler, herhangi bir markanın uzun vadede beyinlere kazınmasını sağlayan yapıdır. Aslında reklamın sosyal tarafıdır. Reklamda anlık mesajı verirsiniz; ama halkla ilişkilerde bunu zamana yayarsınız. Aslında hem kurum dışı hedef kitleye hem kurum içi hedef kitleye yönelik markanızla ilgili yatırım yaparsınız. Bu nedenle halkla ilişkileri markanın altını doldurmak, markayı tüm hedef kitlelerin bilincine kazımak olarak düşünüyorum. Yani halkla ilişkiler uzun vadede bir marka yönetimidir" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Halkla ilişkileri itibar yönetimi olarak tanımlayan Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu, kurumlarında da esas hedeflerinin bu anlamda mevcut olan kurumsal itibarlarını korumak ve geliştirmek olduğunu belirtmiştir:

"Halkla ilişkiler aslında bir itibar yönetimi. Ani olarak dışarıdan zarar görebilirsiniz; ama onu öyle kuvvetli örmelisiniz ki; yani kriz yönetimiyle veya basın bültenleriyle, oluşturduğunuz o yapıyla birlikte mesajları sağlam kurgulamanız lazım. Bir ana mesajınızın olması lazım. Kimliğinizle birlikte istikrarlı bir şekilde eğer o yapıyı sağlam kurarsanız dengeyi de sağlayabilirsiniz. Bizim işimiz biraz daha kolay; oturmuş bir itibarımız var. Bizimki daha çok o itibarı korumaya yönelik. Onu daha da ileriye götürüp pekiştirmek ve mevcut algıyı korumak. Bunu sosyal

sorumluluğuyla, reklamıyla bütün olan iletişimi bir yapı içerisinde, bütünlüğü koruyacak şekilde yürütürüz ki bunlar birbirini desteklesin, bütünleşik yapıda ilerlesin" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Nevşehirli Veziroğlu halkla ilişkiler alanına hem Türkiye'de hem bankacılık sektöründe standarda oturmuş bir yapı olmadığı için alternatif kavramların kullanıldığını, kendi kurumlarında da sosyal sorumluluk, medya ilişkileri, sponsorluk gibi çalışmaların yoğunlaşmaya başlamasıyla bölümlerinin halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim olarak adlandırıldığını dile getirmiştir.[47]

Acıbadem Sağlık Grubu'nda ve Makro Market'te de benzer nedenlerle Kurumsal İletişim olarak geçmektedir. Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, halkla ilişkiler çalışmalarının sağlık

[47] Nevşehirli Veziroğlu, Türkiye'de halkla ilişkilere ilişkin standart bir yapı olmadığı için kurumlarda farklı isimler altında birimlerin oluşturulduğunu ifade etmiştir: "Bizim de yakın zamana kadar bölümümüzün adı halkla ilişkilerdi. Kurumsal iletişim olarak değiştirdik. Bu tamamen yaptığınız işin içeriğiyle alakalı aslında. Halkla ilişkiler demek bizim için çok da doğru değildi; çünkü görev alanımız içinde sadece halkla ilişkiler yok. İş Bankası ana markası altındaki medya planlaması, sosyal sorumluluk faaliyetleri, sponsorluk, yerine göre sosyal medya ve bankanın bütün medya ilişkileri buradan yönetiliyor. Bu tamamen bölümün ne yaptığıyla alakalı. Halkla ilişkiler bizim faaliyetlerimizin hepsini kapsamıyordu, yetersiz kalıyordu. Farklı isimler olmasını da ben şuna bağlıyorum; birazcık sanki dağınık bu alandaki yapı. Kiminde reklam faaliyetleri, pazarlama bölümü diye ayrı bir bölüm var, kimde sosyal sorumluluk ayrıştırılmış durumda. Kiminde sadece halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri diye bölümler var. Belli, standardize olmuş bir yapı yok bence Türkiye'de. Bankacılık sektörü için de bu geçerli diyebilirim" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

sektöründe dar kapsamda algılanıp uygulandığı için kendi kurumunda kurumsal iletişim olarak geçtiğini ifade etmiştir.[48]

Kurumsal iletişimin daha doğru bir tanım olduğunu; çünkü alanın hem kurum içi hem kurum dışı iletişimi kapsadığını savunan Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan ise kavrama ilişkin farklı isim arayışlarının yüksek öğretimde de olduğunu, dolayısıyla işin tam olarak tanımlanmamış olduğunu belirtmiştir:

"Doğru kelime bana göre kurumsal iletişimdir; çünkü kurumsal iletişim iki tarafla da alakalı. Bizim yaptığımız halkla ilişkiler çalışması için en doğru tanım kurumsal iletişimdir diye düşünüyorum. Uluslararası şirketlerin iletişim departmanlarında da reklam ve halkla ilişkiler kurumsal iletişim olarak geçer. Farklı arayışlar da şöyle; aslında geçmişte okullarda da Basın Yayın Yüksek Okulu, Basın Yayın Enformasyon Fakültesi gibi bunun tanımı uzun süre konulmuş değildi, ta ki İletişim Fakültesi tanımlaması çıkana kadar. 'İletişim Fakültesinde okuyorum.' deyince bile insanlar anlamıyordu. O anlamda yaptığımız işin içeriği, algısı, neye

[48] Çelik'e göre halkla ilişkiler kavramı yerine tam oturtulamamış, alana yanlış görev tanımları getirtilmiştir: "Sonuçta kavramları çabuk eskitiyoruz. Belki kavram tam yerine oturmadı ya da değişik siyasi partilerin, derneklerin, şirketlerin o halkla ilişkiler görevlisine tanımladığı iş tanımı bunun içini biraz boşalttı. Bizde hasta haklarıyla ilişkilendirilen, bazı hastanelerde hasta haklarını halkla ilişkiler diye tanımlayanlar var. Yani hastanın yanında olup hastanedeki süreçlerine destek olan, hastaya geri dönüp onun eksik kalan işlerini tamamlayan kişileri halkla ilişkiler uzmanı diye tanımlıyorlar. Aslında bu değil tabi, bu danışmanlık görevi ya da hasta danışmanı dediğimiz görevler. İş böyle ifade edilince insanlar başka kavramlar aramaya başladı. Kurumsal iletişim de onlardan birisi. Kurumu temsil eden, ifade eden, sadece bir bireyin sorununu çözmekten, onunla ilgilenmekten çıkıp kurumsal duruşu topyekun bir politika kapsamında hedef kitlesine ulaştıran, onunla sağlıklı bir iletişim kuran, markanın konumlandırılması dahil olmak üzere onu güvene dayalı noktaya taşıyan politikalar öne çıkınca kurumsal iletişim daha ön plana çıktı" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

hizmet ettiği birçok kurum tarafından algılanmadığı gibi birçok kurum tarafından da doğru yapılmıyor" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Özetle özel kurumlar sınıfında görüşülen iletişim uzmanları halkla ilişkileri itibar yönetimi, marka yönetimi ve toplumla kurum arasındaki iletişim olarak tanımlanmış; bir başka deyişle halkla ilişkilerin bir yönetsel işlev olduğu ifade edilmiştir. Görüşülen kurumların iletişim birimi Kurumsal İletişim olarak geçmektedir. Alana ilişkin farklı isim arayışları olmasının nedenleri ise halkla ilişkilerin kavram olarak tam oturmadığı, yürütülen tüm iletişim etkinliklerini kapsamadığı ve işin içeriği anlaşılmadığı için yanlış veya eksik uygulamaların yapılarak bu alanın yanlış yöne çekilmesi olarak belirtilmiştir.

3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular

Türkiye İş Bankası ve Makro Market'te karar alma sürecinde dışarıdan halkla ilişkiler hizmeti alındığı, Acıbadem Sağlık Grubu'nda ise karar almada en çok çeşitli kanallardan edinilen geribildirimlerin ve kurum içinde geliştirilen çeşitli sistemlerle toplanan verilerin etkili olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede Acıbadem Sağlık Grubu'nda edinilen geribildirimler yönetim katında değerlendirilerek iletişim stratejileri geliştirilmektedir. Bir başka deyişle geribildirim odaklı ve kurum içi verilerin toplanmasıyla bir karar alma biçimi uygulanmaktadır.

"Hastanenin içinde opere edilen fonksiyonlar var. Pazarlama, satın alma, lojistik medikal teknik bilgi sistemleri, mali işler gibi merkezden de yönetilebilen fonksiyonlar var. Bütün o fonksiyonlarda know-how birikiyor. Kıyaslama ölçütleri var. International dediğimiz bir akseptans uygulaması var, oradan da veriler toplanıyor ve bütün bunlar karar süreçlerine doğrudan etki ediyor. Hastalar için anketler var, bizzat yüz yüze sağlanan iletişimler var, Call Center aracılığıyla hastalarla yapılan diyaloglar var. Ağırlıklı olarak buralardan geri dönüşler alıyoruz ve buna göre bizim iletişim stratejimizi, süreçlerimizi tekrar gözden geçiriyoruz" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Market'te ise gerek üniversitelerden uzmanların gerekse hizmet aldıkları halkla ilişkiler şirketlerinin desteğiyle ağırlıklı olarak grup karar alma biçiminin geçerli olduğu söylenebilir:

"Kurumsal kararları alırken hiç bir zaman tek başımıza karar vermeyiz. Birincisi üniversitelerden bir takım hizmetler alıyoruz. Örneğin, kurumun misyonunu nasıl aktarmalıyız, kurumsal aidiyeti nasıl artırırız gibi konularda mutlaka danışıyor, fikir alıyoruz. Burada önce kurumsal bir takım ilkeleri oluştururken kurumun tüm yöneticileri bir araya geldi. Sonra alınan tüm kararlar şirketin tüm çalışanlarına ilan edildi, bu konuda diğerlerinin de fikri alındı ve sonuçlandırıldı. Biz kurumsal kararları alırken tek başımıza davranmıyoruz. Bu arada birlikte çalıştığımız halkla ilişkiler şirketleri de var, danıştığımız" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Türkiye İş Bankası'nda da Makro market gibi dışarıdan profesyonel hizmet aldıkları halkla ilişkiler şirketinin karar almada katkısı olduğu belirtilmiş; fakat temelde kurumun çok öncesinden belirlenip gelenekselleştirilmiş ilkeleri ve stratejileri çerçevesinde hareket edildiği, dolayısıyla benimsenen bu ilkelerin dışına çok çıkılmadığı, ancak sektör içerisinde güncel olarak gereken durumlarda mevcut kararlara eklemleme yapıldığı belirtilmiştir. Bir başka deyişle kurumda, karar alma mekanizması kökleşmiş bir takım kalıplar ve ana ilkeler çerçevesinde işlemektedir. Dolayısıyla kurumun, risk almaya kapalı, kurumsal gelenekler içerisinde karar alma biçimine sahip olduğu söylenebilir.[49]

Katılımcılar, birimlerinin sorumluluk alanlarının sponsorluktan sosyal sorumluluğa, medya ilişkilerinden yeni medya yönetimine, organizasyon ve kampanya çalışmalarına kadar kurumsal iletişim süreçlerinin hepsinden sorumlu olduklarını belirtmişlerdir. Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan ve Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik raporlamayı doğrudan kurumun üst yöneticilerine yaptıklarını ve o kişilerle bire bir çalıştıklarını belirtirken Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu da doğrudan Kurumsal İletişim

[49] Nevşehirli Veziroğlu, kurumunun stratejileri uzun vadeli olduğu için kararların da aynı şeklide anlık değil, uzun vadeli olduğunu belirtmiştir: "Destek aldığımız bir halkla ilişkiler ajansımız var. Öte taraftan elbette buradaki faaliyetleri tamamen bu ajansa devretmek mümkün değil; çünkü bizler yıllardır bu işi yapan insanlar olarak bir şekilde o kimliği alıp içselleştiriyoruz. Dışarıdan bir firmanın tabi ki bunu kısa zamanda anlaması mümkün değil. Alınan hizmet aslında bir destektir; ama onun haricinde iletişim politikaları da burada belirlenir. Pek çok şey burada geleneksel hale gelmiş durumda. Bir takım ana taşlar bellidir. Bankanın stratejisi uzun solukludur. İş Bankası geçen yılki tonundan çok farklı şeyler söylemez sonraki yıl. Zaten tarihsel olarak miras kalmış söylemlerin üzerine ekleyerek sürdürürüz. Günün ekonomik konjonktürünün gereği bir takım şeyler varsa da bunu ana söylemin üstüne ekleyerek devam ettiririz. Yani ana söylemin üzerine ekonomik gelişim neyi gerektiriyorsa onu ekleyerek belirleriz; ama onlar da kısa süreli olarak belirlenmez" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Müdürüne raporlama yaptığını belirtmiştir. İş Bankası Kurumsal İletişim Müdürünün de doğrudan Genel Müdür Yardımcısına raporlama yaptığı dile getirilmiştir. Bu anlamda özel kuruluşlar sınıfında tezde ele alınan temsili kurumların neredeyse birbirine benzer kurumsal rollere sahip olduğu söylenebilir:

"Ben halkla ilişkiler tarafındayım. Halkla ilişkiler tarafında sorumluluklarımda medya ilişkilerinden bağımsız olarak sosyal sorumluluk da var. Sponsorluklar alanımıza girmekte. Sosyal sorumluluk 3 ana başlık altında toplanıyor; eğitim, çevre ve kültür olarak sürdürüyoruz ve bunların A'dan Z'ye tüm iletişiminden, projelerin yürütülmesinden sorumluyuz. Doğrudan Kurumsal İletişim Müdürüne raporlama yapıyorum" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

"Başlangıçta bir marka yönetimi sonra konvansiyonel ve sosyal medyayla ilgili iletişim organizasyonları, kampanyalar, sponsorluk faaliyetleri, sosyal sorumluluk projeleri. Maddi konumlandırmaya uygun iletişim ve stratejinin yönetilmesi, geri dönüşlerin alınarak bunun tekrar gözden geçirilip marka yönetiminin değerlendirilmesi, kurumun kamuyla, basınla ve diğer mecralarla yapacağı iletişimin içeriğinin hazırlanması, bunun uygun şekillerde görselleştirilmesi (ki bu grafik olabilir, sosyal medya olabilir, web sayfası olabilir, mailing olabilir, SMS olabilir ya da belli skriptlerle Call Center aracılığıyla ya da IVR'lar aracılığıyla [elektronik sesli arama sistemleri] olabilir.) sorumluluk alanlarım. Direkt Genel Müdür Yardımcısıyla ve Genel Müdürle çalışıyoruz" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

"Herhangi bir konunun hedef kitleye duyurulmasıyla ilgili tüm işler; medya satın alması, medya takibi ve müşterinin tüketim alışkanlıklarını ortaya koyabilmek adına geliştirdiğimiz Makro Kart'ın sorumluluğu bizde. Ayrıca tüm sosyal sorumluluk çalışmaları, tüm organizasyonlar, toplantılardan sorumluyuz. Call Center tarafını takip ediyoruz. Müşteri ilişkileri bizde. Makro Market'i temsil eden tüm basılı dokümanlardan sorumluyuz; tasarımdan metin yazarlığına ve bunların üretimine kadar. Ayrıca kurum içi ve kurum dışına gönderilecek tüm iletişim mesajları toparlanıp buradan gider. Ben Yönetim Kurulu ile doğrudan çalışıyorum. Başkana, Vekile ve diğer Yönetim Kurulu Üyelerine raporlama yapıyoruz" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

İletişim birimlerinin rolü ve önemi açısından kurum içinde yönetim işlevine sahip oldukları bulgulanmıştır. Bununla beraber Türkiye İş Bankası büyük oranda sendikaya bağlı olması nedeniyle kurumsal yapısı örneklemdeki diğer kurumlardan farklıdır.[50] Bu anlamda kurumda karar alma ve kurumsal roller de işleyiş açısından farklılık arz etmektedir. Bankanın kurumsal yapısında bir patron sistemi olmadığını ifade eden Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu,

[50] Kuruluşundan beri halka açık bir şirket olan İş Bankası, bugün Munzam Sandığı aracılığı ile çalışanlarının ve emeklilerin % 40,43'üne ortak olduğu bir ortaklık yapısına sahiptir. Merkezi Kayıt Kuruluşu verilerine göre, 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla İş Bankası'nın ortaklık yapısı şöyledir: İş Bankası Munzam Sandık Vakfı hissesi % 40,43, Atatürk Hisseleri (Cumhuriyet Halk Partisi) % 28,09, halka açık pay % 31,48'dir (http://www.isbank.com.tr/).

Kurumsal İletişim Bölümü'nün kurumdaki rolünün etkin olduğunu ve kurumsal karar alma süreçlerinde de etkin olarak yer aldığını açıklamıştır.[51]

Acıbadem Sağlık Grubu ve Makro Market'te ise iletişim birimleri görev ve sorumlulukları çerçevesinde doğrudan karar alıp yürütme yetkisine sahip olup ancak kurumsal bazı stratejik konularda kararların Yönetim Kurulu onayına sunulduğu belirtilmiştir:

"Doğrudan karar alıp yürütüyoruz, hatta hastanelerin karar süreçlerini de onaylıyoruz. Yönetim Kurulu ayrı bir yapı ama Yönetim Kurulu Başkanı olan Genel Müdürle yönetim çalışması yapıyoruz" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

"Kurumun stratejilerini ilgilendiren belli konulardaki çalışmaları mutlaka yönetimin onayına sunarım. Ancak onun dışında örneğin, 8 Mart Dünya Kadınlar Gününü kutlamak istiyorum, hiç kimsenin fikrini almam; çünkü buna ben inanıyorum. Çalışmasını sağlar Yönetim Kurulunu da davet ederim. Bilirim zaten Yönetim Kurulunun itiraz etmeyeceğini. Yönetim bize bu yetkileri sağlamıştır. Ama

[51] Türkiye İş Bankası'nda kurumsal roller ve görevler mevzuat çerçevesinde tanımlanmış bulunmaktadır: "Bankada patron sistemi yok. Bankanın sahibi çalışanlardır doğrudan. Bu yapı da Türkiye'de tektir, örneği yok. Onun için kurum kimliği baskındır. Kimse tek başına karar alamaz; ama Kurumsal İletişim Müdürü bu karar alan ekibin de içindedir. Bankanın bir Yönetim Kurulu bir de İcra Kurulu vardır. Bizim bağlı olduğumuz icra kurulu içinde bir de Genel Müdür Yardımcısı var. O Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösteririz. Hangi alanlar Yönetim Kurulunun sorumluluğunda, hangileri İcra Kurulunun sorumluluğunda, çok nettir. O nedenle bir yol belirlenecekse, o karara kimlerin dahil olacağı veya kimlerin bilgilendirilmesi gerektiği çok bellidir. Karar alma kurum kimliği altındadır; ama Kurumsal İletişim Bölümü karar alma ekibinin içindedir. Kurumsal İletişim Bölümünün rolleri çok belirgindir. Konu itibariyle ağır sorumluluklar üstlenen ve karar alma mekanizmasında da çok aktif rol üstlenen bir konumdadır. İş Bankası özelinde Kurumsal İletişim hatta Kurumsal İletişim Müdürünün pozisyonun çok aktif rol üstlendiğini ve Bankanın genel faaliyet ve uygulamalarında kilit bir rol olduğunu söyleyebilirim. (…) Eğer basın açıklama yetkisi gibi bir şeyse evet, Bankanın Genel Müdürünün de Kurumsal İletişim Müdürünün de basın açıklaması yapma yetkisi vardır" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

kurumu doğrudan ilgilendiren, çok önemli kararlarda elbette istişare etmemiz gerekir. Ancak asla dikte ettirici bir yapı yoktur burada. Eğer ben bir şeye inanmıyorsam, karşılıklı ikna etmeyle o iş olur veya olmaz" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Sonuç olarak görüşülen kurumlarda karar alma süreçleri mevcut kurumsal roller çerçevesinde, dışarıdan alınan halkla ilişkiler hizmeti danışmanlığında ve geribildirimler gibi verilerin toplanmasıyla oluşturulurken tüm bu kurumların Kurumsal İletişim birimlerinin kurumdaki üst düzey yöneticilerle bire bir çalışmaları, Yönetim Kurulunda karar alma ve kararları yürütme yetkisine sahip olmaları dolayısıyla stratejik uygulayıcılar oldukları söylenebilir.

4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular

Acıbadem Sağlık Grubu'nda lider konumundaki Genel Müdürün gerek kurum içinde birimlerle ve yöneticilerle etkin olarak çalışması gerekse kişilerin fikir ve önerilerini alması, her ne kadar liderin gerekli durumlarda tek başına karar verebildiği söylense de dönüşümcü liderlik türüne yakın olduğu bulgulanmıştır:

"Lider aydan aya sistemin içinde olan birisi değil, sistemin içinde yaşayan bir kişi. Hem birçok meslek örgütünde görev alıyor hem de sistemin içinde yakın çalıştığımız bir ortam içindeyiz. Yılda bir kere yaptığımız strateji toplantılarında stratejik plan ve eylem adımları oluşturuyoruz. Her bir yönetici Genel Müdürle yakından çalışıyor ve her türlü önerisini yaklaşımlarını eleştirilerini gündeme getiriyor bu çerçevede. Kuşkusuz kendi başına da karar alabiliyor. Sektörün

doğasında böyle bir şey var; bazı durumlar çok hızlı gelişiyor" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Market'in liderinin ise hem fikirleri ve kararları paylaşıma açması hem de alınacak kararlara birim yöneticilerini ve ilgili kişileri ortak etmesi dolayısıyla kapsamacı liderliğe yakın olduğu bulgulanmıştır:

"Paydaşları mutlaka katar. Hiç bir zaman dikte yapısı yoktur. Şirkette lider olarak tanımlayabileceğimiz altı kişi var: Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeleri, Vekili ve Genel Müdür. Bu altı kişinin almış olduğu hiç bir karar bize 'Bu böyle olacak, ben böyle istiyorum.' diye gelmez. Fikrimiz alınır, bu karara biz ortak ediliriz, ardından da beraber o alınan kararı yürütürüz" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Türkiye İş Bankası'nda ise hem lider konumundaki Genel Müdürün hem de diğer tüm yönetici ve çalışanların Bankalar Kanunu kapsamında tanımlanmış rolleri çerçevesinde belirli standartlara uyma zorunluluğu vardır. Ancak bu standartlar çerçevesinde diğer yöneticileri de karar alma ve yürütme sürecine katması, bu anlamda paylaşımcı ve katılımcı olması gereğiyle İş Bankası liderlerinin de kapsamacı lider oldukları söylenebilir:

"Hiyerarşik yapı var; ama öyle bir yapı ki bu, Genel Müdür kendi kendine karar alamaz. Genel müdür altında Genel Müdür Yardımcıları var. Onların sorumlu oldukları alanlar bellidir. Kurumsal İletişimin de bağlı olduğu bir Genel Müdürlük var. Bütün süreçler, belirlenecek politikalar, stratejiler bir bütün olarak karar verilir.

Süreçler çok net. Yönetim Kurulunda çoğunluk kararın uygulanmasını onaylıyorsa karar o şekilde alınır. Sonuç olarak patron yoktur ve karar alma süreçlerinden kimlerin geçeceği, kimlerin onayından geçeceği çok bellidir" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Özetle Acıbadem Sağlık Grubu liderinin, çalışanların fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon kuran dönüşümcü liderlik tipine, Makro Market ve Türkiye İş Bankası liderlerinin ise çalışanları karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı liderlik tipine uygun oldukları bulgulanmıştır.

5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde kurumların hepsinde kurumun var olan itibarını sürdürmeye yönelik çalışmalarla kuruma olan güvenin pekiştirilmesinin ve bu anlamda verilen hizmetlerin öncelikli olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede kurumlarda çeşitli stratejilerin yürütüldüğü belirtilmiştir. Örneğin Acıbadem Sağlık Grubu'nda, kuruma ve hizmetlerine ilişkin güvenin sağlanmasında hem kurum çalışanlarının alanlarında etkin ve yeterli donanıma sahip olmaları hem de hizmet içerisinde kullanılan sağlık ünitelerinin güncel ve doğru veriler sağlıyor olması

önceliklidir. Güven geliştirmeye ilişkin günlük çalışmalarda da bu anlamda eğitimler yapılmaktadır.[52]

Bu veriler çerçevesinde Acıbadem Sağlık Grubu'nda güvene ilişkin stratejik konularda iletişimi değerlendirmek ve geliştirmek üzere yeni yöntemlerin, tekniklerin ve teknolojilerin, kurum çalışanlarına yönelik eğitimlerin sürdürülebilir kurumsal gelişim çerçevesinde öncelikli stratejiler olduğu belirlenmiştir. Makro Market için de kuruma, hizmet ve ürünlerine olan güvenin hem çalışanlar nezdinde hem de diğer paydaşlar ve tüketiciler nezdinde öncelikli olduğu belirtilmiş, bu kapsamda şeffaflık, verimlilik, güveni inşa etme ve sürdürmenin kurumun stratejik öncelikleri olduğu vurgulanmıştır.[53]

---

[52] Acıbadem Sağlık Grubu ayrıca sahip olduğu akreditasyon belgesi çerçevesinde de güvene ilişkin gereklilikleri yarine getirmektedir: "Birincisi tıp hizmeti sunuyoruz; doğru tanının konulması, doğru bir tedavi planı uygulanması ve bütün bunları yaparken de hastaya gerekli bilgilendirme yapılıp ondan da bu tedavilerin uygulanmasına ilişkin gerekli onayların alınması. Sonrasındaki süreçlerin hastayla etkileşimli olarak yürütülmesi ki en önemli unsur bu. Bunu yaparken kullandığımız teknolojilerin, malzemelerin, ilaçların, çalışan hekimlerin, hemşirelerin ve hastaya sunan hizmet sunanların yetkinlikleri, cihazların güncelliği ve kalibrasyonlarıyla ilgilenilmesi önemli konular. Hizmet alan kişilerin bunu karşılıklı güven duygusu içerisinde yürütüyor olması; yani kuruma duyduğu bu anlamdaki aidiyeti. Günlük olarak teknolojiyi izleyip hekimleri, hemşireleri ve diğer personeli sürekli eğitimle geliştirerek bunların sürekliliğini sağlayan politikalar oluşturmak. Ayrıca uluslararası bir akseptasyon sistemi var, o standartları da yerine getirerek iddianızı resmileştiriyorsunuz bir anlamda. Bunların sürekliliğini sağlayan uygulamalara gerekli güveni test eden uygulamalar diyebiliriz" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

[53] Erdoğan, Makro Market'in ürün ve hizmetleri için sağlanan güvenin sektörde kurumun rekabet avantajını da sağlamış olduğunu söylemiştir: "Özel şirketlerin nihayetinde devlete karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bir kere bu anlamda bizde her şey kayıt edilir. Yasalar ne diyorsa o çerçevededir. Yani bir çalışan olarak şunu çok iyi biliyorum; benim tüm sosyal haklarım sonuna kadar veriliyor, benimle ilgili yapılması gereken tüm yatırımlar, ödenmesi gereken vergiler, vs. zaten yapılıyor. Tedarikçiler için de bu geçerli: 'Makro dürüsttür, Makro doğru satıcıdır; çünkü verdiği sözün altını doldurur.' Müşteri de öyle der. Verdiğimiz hizmet ve ürünle ilgili de şuan iyi bir güven sağlamış durumdayız. Bunu da, Türkiye ortalamasına baktığınız zaman Makro Market'in marka değerini yükseltmiş olmasından ve rakiplerini de bu anlamda geride bırakarak bulunduğu bölgelerde marka sadakatinin en yüksek olduğu noktalardan biri haline gelmesinden anlarsınız. Dolayısıyla verimlilik esasını dikkate alarak açıklık, şeffaflık, dürüstlük çok önemli hem kurum içinde hem kurum dışında. Dürüst satıcı, şeffaf yönetim ve en önemlisi de karşıdaki insana verdiği değerle Makro Market bunu ortaya koyuyor" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Yine kurumsal itibara dayalı güvenin önemli olduğunu belirten Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu ise güvene ilişkin günlük çalışmalarda kamuoyu nezdinde kemikleşmiş olan kurumsal itibarı pekiştirmek ve devam ettirmek üzere eşitlik ilkesi çerçevesinde sürdürülebilir gelişim ve tutarlılığı koruyucu stratejilerin yürütüldüğünü dile getirmektedir.[54]

Özetle, görüşülen özel kurumlar güvende kurumsal itibarı ve verilen hizmetlerin, sunulan ürünlerin güvenirliğini ön planda tutarken güncelliği, şeffaflığı, tutarlılığı; bu anlamda da yeni yöntem ve tekniklerin uygulanmasını, eğitimi, sürdürülebilir gelişimi, güveni inşa etme ve bunu sürdürmeyi öncelikli stratejiler olarak belirlemişlerdir.

6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Türkiye İş Bankası'nda disiplin ve iletişim kanallarının geliştirilmesine ilişkin tüm çalışmaların kurumsal itibarı korumaya ve pekiştirmeye yönelik olduğu bulgulanmıştır. Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu,

[54] Tutarlılık ve vatandaşa hesap verilebilirliğin Türkiye İş Bankası için güven oluşturmada önemli unsurlar olduğu bulgulanmıştır: "Güven bizim her yapılan araştırmalarda da kamuoyu algısında hep en sivri unsur olarak çıkar. Yani İş Bankası dendiğinde insanların aklına ilk gelen güvendir. Zaten banka güvenle çok ilintili bir yapıdır. İnsanlar bir sağlıklarını, bir de paralarını güvendikleri yere emanet eder. Kamuoyunun içselleştirdiği bir kimlik olduğumuz için de güven çok önemli. Çok büyük bir yük, sorumluluk aslında. Aslında itibar yönetiminin en büyük parçası o güveni korumak. Günlük çalışmalar da bunun bir parçası. Yaptığınız her şeyle bunu desteklemek zorundasınız. Biz sağlamcıyız aslında. Bir şeye önce kendimiz inanmalıyız. Dönüp defalarca sorgularız. Dolayısıyla yaptığımız her işte hesap vermek zorundayız. Hepsinin bir biriyle tutarlı olması gerekiyor. Faaliyetleriniz ve yaklaşımlarınız birbirinden bağımsız olamaz. İnsanlar gerektiğinde dönüp 'Yahu, sen İş Bankasısın, bunu nasıl yaptın?' deme hakkını da kendinde görüyor. Eşit mesafede durma ilkemiz var. Her işte ve basınla ilişkilerde de böyledir. Birine bir şey yapacaksak eğer, benzer bir durumda başka bir kurum gelse o zaman ona da aynı şeyi yapmamız gerekir. Eşit mesafede durur, adalet ekseninde çalışırız" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

sosyal sorumluluk ve diğer uygulamaların da kurumsal itibarı beslemeye yönelik olduğunu ve bu çalışmaların uzun vade için de geçerli olduğunu vurgulamıştır:

"Öncelikle itibar. Sosyal sorumluluk da çok ağırlıklı onu besliyor. Yaptığımız alt faaliyetler de aslında bunu beslemek için. Gelecekte de böyle devam edecek. Günlük değişen bir stratejimiz, politikamız yok. Elbette mücbir sebeplerden bağımsız olarak konuşuyorum, planlamaları mümkün olduğunca tarih sınırlamasından bağımsız yaparız. Bir şey bir aylık veya bir yıllık değildir. İtibar yönetiminin de bu ana eksenden ayrılacağını düşünmüyorum" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Acıbadem Sağlık Grubu'nda ise öncelikle medya ilişkileri yönetimi, sonra pazarlama ve müşteri ilişkilerinin önemli olduğu bulgulanmıştır. Bununla beraber kurum içi iletişim, kişisel koçluk, sosyal sorumluluk ve marka imaj yönetiminin de üzerinde durulan alanlar olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Acıbadem Sağlık Grubu için bütünsel anlamda kurumsal iletişimin önem verilen bir alan olduğu söylenebilir. İleriki yıllarda da müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik organizasyonların ve iletişim stratejilerinin önem kazanacağı belirtilmiştir:

"Klasik mecra hala etkili; öncelikle basın, sonra televizyonlar, kısmen radyolar. Pazarlama, kurum içi iletişim çok önemli. Sosyal sorumlulukları kullanıyoruz, müşteri ilişkileri çok güçlü. Çalışanlar için kariyer planları var, bu anlamda kişisel koçluk hep devam ediyor. Marka imajı çok üzerinde durduğumuz ve koruyup geliştirdiğimiz bir şey. Önümüzdeki yıllarda vatandaşa bizzat dokunarak

yapılacak organizasyonlar var. Bunun içinde sosyal sorumluluk projeleri var. Ayrıca bireyi sadece hasta olduğunda gündeminde tutup ondan sonra unutan değil, doğumundan ölümüne, sağlık paydasında ona çözüm ortağı olup buna yönelik stratejiler geliştirmek ön plana çıkacak" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan ise pazarlama ve müşteri ilişkilerinin öncelikli öneme sahip olduğunu, bunun yanında kişisel koçluk eğitimleri ve kriz iletişiminin de bir kurum için önemli alanlar olduğunu vurgulamaktadır. Erdoğan, ileriki yıllara ilişkin de sosyal medya ve sayısal reklamın öneminin artacağı öngörüsünde bulunmuştur.[55]

Görüşülen kurumlarda hedef kitlelere hitap etmek için en çok kullanılan araçlar ve kanallar çevrimiçi iletişimde e-posta ve basılı mecralar olarak bulgulanmıştır. Örneğin, Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, outdoor uygulamalarını, basın ve televizyonu, Çağrı

[55] Makro Market'te kurumsal iletişim stratejileri geliştirilirken ayrıca geribildirimlerin de etkin rol oynadığı bulgulanmıştır: "Bir koçluk sistemimiz var. Hem şubeler arası bu koçluğu yürütüyoruz hem de burada birimler arasında. Birbirimizin tecrübelerinden istifade etmek üzere bunu kullanıyoruz. Pazarlama çok önemli ve en önemlisi de pazarlamanın altında yer alan CRM; eğer siz müşterinin ne istediğini doğru algılamayıp kör gibi hareket ederseniz her zaman toslamaya müsait olursunuz. Sonra kriz iletişimi konusunda Makro Market yaşanan ekonomik krizleri çok iyi yönetebiliyor. Öngörülerle, aylar öncesinden yapılan planlamalarla oluyor bu. Planlamalar hiç bir krizden etkilenmeden yolunuzda doğru bir şekilde devam etmenizi sağlıyor. Önce strateji oluşturuyorsunuz, bu çerçevede bir planlama yaparak uygulamaya koyuyorsunuz, sonra feedbackle sürekli ortaya koymuş olduğunuz projeyi besliyorsunuz. Olumsuz olan yönleri geliştirip tekrar devam ediyorsunuz. Bu anlamda Makro Market'in bir yıllık, 5 yıllık, hatta 2023 yılına yönelik planları bellidir. Sosyal medya ve dijital reklamın önemi artacak. Bunu, e-ticaret alanında, iki yıl öncesiyle şimdiyi karşılaştırdığınızda görebiliyorsunuz. Biz artık üç sene sonra AVM'lere gitmek yerine oturduğumuz yerden sipariş verip yolumuza devam edeceğiz. Bu nedenle de birçok kurum reklamlara ayırdığı paranın % 20-25'ini diğer medyalardan alıp dijital medyaya aktarmak zorunda kalacak. Sosyal ağların önemi artacak; çünkü artık insanlar daha özgür olmak, ne varsa her şeyi hiç bir sınır tanımaksızın paylaşmak istiyor. Ama sadece bu hesapları oluşturmak da yetmez. Bunu yönetmek ve aynı şekilde buralardaki üye sayısını da artırmak lazım" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Merkezi aracılığıyla sözlü iletişimi ve broşür, katalog, kitap gibi basılı materyalleri çok kullandıklarını ifade ederken sayısal medya kullanımının da aynı yoğunlukta olduğunu, gelecekte de yeni medya uygulamalarının artacağını belirtmiştir:

"Kullandığımız çok sayıda görsel materyaller; yani broşürler, kataloglar kitaplar var. Onun dışında dijital medya çok yoğunlukta gidiyor. Yakında bir Web TV çıkaracağız. Mobil uygulamalar, etkileşimli uygulamalar devam ediyor. Dijital dünyanın gelişen boyutu onu ön plana çıkaracak. Klasik medyanın ve araçların giderek daha az kullanacağını düşünüyoruz" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Markette ise yine öncelikli basılı mecralar kullanılmakla beraber televizyon, SMS, MMS, e-posta gibi çevrimiçi kanalların kullanıldığı, ayrıca internet yayınının da yapıldığı kurumsal radyo kanallarının olduğu bulgulanmıştır. Gelecekte ise sosyal medyayla beraber ulusal televizyon kanallarının önem kazanacağı belirtilmiştir:

"Baskılı mecralarda özellikle el ilanını tercih ediyoruz. Gazeteleri ve outdoor olarak billboardları kullanıyoruz. Yerel televizyonları kullanıyoruz ve hedefimiz ulusal televizyonlar; çünkü artık belli bir penetrasyona Makro Market ulaşmış durumda ve müşteriye outdoorla, gazeteyle ulaşmak konusunda sıkıntı yaşıyor. En önemli mecralarımızdan biri de sosyal medyayla beraber ulusal televizyonlar olacak. Mail, SMS ve MMS'i kullanıyoruz. Bir de kurumsal radyomuz Makro FM 94.8 var ve internet yayını da var" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu ise basın ve gerektiğinde yüz yüze iletişimi kullandıklarını, kurum içi hedef kitleye ulaşmada ise e-posta ve intraneti yoğun olarak kullandıklarını belirtmiştir.[56]

Sonuç olarak Makro Market ve Acıbadem Sağlık Grubu hedef kitlelerine hitap ederken ağırlıklı olarak el ilanı, broşür, katalog gibi basılı iletişim materyallerini ve gazeteyi tercih ederken sosyal paylaşım ağları ve mobil uygulamaları da yoğunlukla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Türkiye İş Bankası ise gazete başta olmak üzere geleneksel medya kanallarını ağırlıklı olarak kullanırken, sosyal paylaşım ağlarını da etkin olarak tercih ettikleri bulgulanmıştır. Görüşülen bütün kurumların özellikle kurum içinde çevrimiçi iletişimi etkin kullandıkları anlaşılmıştır. Geleceğe ilişkin de her üç kurumun sosyal paylaşım ağlarının ve diğer yeni medya kanallarının artarak önem kazanacağı öngörüsünde bulundukları tespit edilmiştir.

Görüşülen kurumlar hem kurum içi hem kurum dışı verim ölçümlemesi için gerek e-posta kanalıyla gerekse yüz yüze anket uyguladıklarını belirtmişlerdir. Acıbadem Sağlık Grubu ve Türkiye İş Bankası kurum içinde çalışan performansını

[56] Türkiye İş Bankası'nın çok geniş bir paydaş kitlesine sahip olmasının da kurumun kamuoyunda sesini duyurmasında bir avantaj sağladığı belirtilmiştir: "Basın kanalıyla da olabilir, bazen yüz yüze de olabilir. Elbette medya çok ağırlıklı. Bir şey daha çok ağırlıklı: her bir çalışanın ailelerini de katarsak biz artık milyona yaklaşır bir kitleyiz. Onun için çalışanlarımızı dahil etmek yapabileceğimiz en hızlı ve kolay iletişim yöntemi. Çoğu zaman da buna başvururuz, büyük bir güç bizim için. Çalışanlarımızla, bizim iç iletişim yöntemlerimiz vardır. İç duyurular vardır. İntranetimiz var. e-Postayı çok aktif kullanırız. Yeni medyayla geleneksel medyayı ayrıştırmamayı tercih ederiz. Dengeli tutmaya çalışırız. Yüz yüze iletişim de biraz daha özel bir konuyla ilgilidir ve o konuyla ilgili grupla yapılır. O zaman küçük bir basın toplantısı veya basından bağımsız olarak toplantı düzenlenebilir. Etkinlik düzenlenebilir" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

değerlendirmek üzere performans ölçme-değerlendirme yazılımları kullanmaktadır. Özellikle Türkiye İş Bankasında sistemli ve belli aralıklarla hem kurum içi hem kurum dışı ölçme-değerlendirme anketlerinin yapıldığı ifade edilmiştir:

"3 aylık periyotlarla anket uygulanıyor. Hem banka içi hem banka dışına yönelik. İnsan Kaynakları birimi performans değerlendirme yapıyor. E-pota aracılığıyla memnuniyet anketleri var. Kurum içinde daha çok internet kullanılıyor araç olarak. Kurum dışında sadece internet değil, yüz yüze de olabiliyor. Kurum içinde çalışan performansını ölçme bir yazılımla yapılıyor. Bazılarının sonuçları belirli dönemlerde çalışanlarla paylaşılır. Kurum dışı itibar algısına yönelik 3 aylık anketlerin sonuçları bize gelir, biz onu danışmanlık aldığımız ajansla ve medya satın alma yetkilileriyle birlikte bir toplantı düzenleyip sonuçları orada değerlendiririz. Eğer varsa bir alarm durumu -ki pek olmuyor- danışman firmayla değerlendiririz. Çağrı merkezimiz var, müşteri şikayetleri için. Oradan ilgili birimlere sevk edilir" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Acıbadem Sağlık Grubu hem geleneksel medya hem sosyal ağlar ve internet kanallarıyla ölçümlemeler yapmakta, geribildirimleri ise yine sosyal paylaşım ağları ve anketlerle toplayarak değerlendirmektedir.[57]

Makro Market'te de diğer iki kurumdaki gibi anket ve telefon hattı uygulamalarının geribildirim toplama ve değerlendirmede etkili olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak bu kurumda "Gizli Müşteri" olarak adlandırılan farklı bir uygulamayla da kurumun tüm marketleri belirli uzmanlar tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

"Anket var, hem kurum içi hem kurum dışı. Memnuniyet anketi olabilir ya da bir SWOT analizi yapmak istiyorsan bununla alakalı olabilir. Her Cumartesi Workshoplar yaparız; ya anket şeklinde olur ya soru cevap şeklinde olur. Ayrıca mağazalara gizli müşteri olarak uzmanlar gidip buralarda verilen hizmeti kontrol eder. Hizmet standardını sağlamak adına da dışarıdan mutlaka hizmet alırız. Bana en önemli geri besleme bildirimi Call Center'dan ve e-Postayla gelir. Burada da temel ilkemiz, ne olursa olsun müşteri mutlu ayrılmalı. Geribildirimlerin kayıtları yapılır ve

[57] Acıbadem Sağlık Grubu'nda ayrıca kurum içi performans değerlendirme testlerinin de olduğu bulgulanmıştır: "Uyguladığımız medya takip programları var; yazılı basın, televizyon, internet, dergiler… Bütün mecraları dinlediğimiz ve ölçümlediğimiz, rakiplerle de kıyasladığımız bir izleme stratejimiz var. Sosyal medya ağları var; oradaki etkileşimleri sürekli haftalık günlük ve aylık olarak izleyip anlık olarak da tepki veriyoruz. Onun dışında hastayla birlikte yaptığımız hem yüz yüze hem de anket doldurma aracılığıyla geri bildirimi izlediğimiz yapılar var. Çalışanlarla ilgili yılda bir defa uyguladığımız performans değerlendirme sistemi var. Kişilerin kariyer planlarında, işe devamlarında ya da ücretlendirilmelerinde girdi olarak kullanıyoruz bunu. Yine yaptığımız memnuniyet anketleri var, burada da genel çalışanla kurduğumuz ilişkiyi sorguluyoruz. Geri bildirim sosyal ağlarda belirgin, hastaların doldurdukları anketlerde çok yoğun. Şikayetin konusuna göre ilgili bölümün üst yöneticisi değerlendirip geri dönüş yapıyor ve geri dönüşle ilgili hem kendi yorumunu hem de müşterimizin yorumunu sisteme girerek kapatıyor" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

her hafta Ticari Komitede bunlar değerlendirilir. Bir de gizli müşterinin getirdiği raporlamalardan besleniriz. Bu da yetmediği takdirde, örneğin tespit edemediğim bir sorun mu var, giderim kamuoyu araştırmasını yaparım. Bunu değerlendirir, sonuçlarını da gerekli noktalarla paylaşıp gerekli düzeltmeleri de organize ederim" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Sonuç olarak iletişim alanlarının ve kanallarının geliştirilmesine ilişkin bu bölümde, görüşülen tüm kurumlarda itibar yönetiminin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Kurum ve marka itibarını yönetmede de hem geleneksel hem yeni medya ilişkileri yönetiminin, sosyal sorumluluk çalışmalarının ve kişisel gelişim eğitimlerinin önemli rolü olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede kurumların hedef kitleye hitap etmede hem geleneksel hem yeni medya araçlarına eşit derecede önem vermesi, çevrimiçi iletişimin yüz yüze iletişimle beraber etkin olarak kullanılıyor olması; ayrıca hedef kitleyle iki yönlü iletişimi sağlamak, bu yolla marka imajını pekiştirmek amaçlı geribildirim toplama ve değerlendirmede de yine aynı kanalların tercih edilmesi, görüşülen kurumlarda önem verilen iletişim alanlarının ve kanallarının geliştirilmesinde tutarlı strateji ve uygulamaların gerçekleştirildiğini göstermektedir. Sosyal paylaşım mecralarının gelecekte önem kazanacağı öngörüsü de yine görüşülen tüm kurumlarda bulgulanmıştır.

7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular

Örnekleme katılan kurumların hepsinde Facebook ve Twitter hesabı olduğu bulgulanmıştır. Bununla beraber Acıbadem Sağlık Grubu'nda YouTube ve yeni bir

uygulama olan Foursquare'in[58] de kullanıldığı tespit edilmiştir. Makro Market'te ise çok etkin olmadığı anlaşılmakla beraber Web TV uygulaması vardır. Görüşülen her üç kurum da sosyal paylaşım ağları üzerinden yoğun olarak geribildirim aldıklarını ve bunları değerlendirerek tüketiciye/kullanıcıya dönüş yaptıklarını bildirmişlerdir.

Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, kurumunun farklı hedef kitlelerine yönelik birkaç Facebook hesabının olduğunu belirtirken, sosyal paylaşım ağlarının izleyiciler tarafından yapılan acımasız eleştirilere açık kanallar olmaları nedeniyle riskli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle de kendine güvenen kurumların bu ağları etkin olarak kullanabildiğini vurgulamış, ayrıca geleneksel medyayla sosyal medya dilinin farklı olduğunu, dolayısıyla her iki medyadaki iletişim üslubunun dengelenmesi gerektiğini ifade

[58] Foursquare, lokasyon bazlı çalışan bir sosyal ağ web sitesidir. Taşınabilir cihazlar için yazılım ve aynı zamanda bir oyundur. Kullanıcılar mobil site üzerinden veya cep telefonları üzerinde kurdukları Foursquare yazılımıyla bulundukları mekanları işaretleyerek çeşitli rozetler ve puan kazanmaktadır (http://foursquareturkiye.com/foursquare/nedir/). 15 binin üzerinde kullanıcı her gün Foursquare üzerinden 3 milyonun üzerinde yer girişi [*check-in*] yapmaktadır. Ayrıca nerede ne yaptığını girebilen kullanıcılar, bilgileri bu uygulama üzerinden bağlantılı olan Facebook ve Twitter'da da doğrudan paylaşabilmektedir (Safko, 2012: 46).

etmiştir.[59] Hedef kitlenin taleplerini karşılamada sosyal mecraları önemli bir baskı aracı olarak nitelendiren Çelik, ileride tüm kurumların bu mecraları kullanmak zorunda olacağını; ancak risk yönetiminin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır:

"Sosyal medya her zaman sizin bütün süreçlerinizi riski göze alarak gözden geçirmenize de yol açıyor. Yani müşterinizin taleplerine, ihtiyaçlarına daha duyarlı olmanızı sağlayan önemli bir baskı aracı. Bir süre sonra bu, kendine güvenen kurumların burada yer aldığı; ama kendine güvenmeyen kurumların bundan kaçındığı bir ayraca dönüşecek ve de her kurum müşterisine güven vermek için bu mecraya girmek zorunda kalacak. Yani bunu bazı kurumlar fantezi gibi algılıyor; fakat girdikten sonra çok ciddi travmalar yaşadıklarını görüyorsunuz. Bu sefer bakıyorsunuz, tümüyle inaktif hale getiriyor ya da çok pasif kalabiliyorlar" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

[59] Çelik, ayrıca sosyal paylaşım ağlarının yalnızca Facebook ve Twitter olarak algılanmaması gerektiğini vurgulamıştır: "Sosyal medyayı sadece Twitter ve Facebook'la sınırlandırmamak lazım. Örneğin Foursquare uygulaması var; sağlık sektöründe ilk uygulamayı biz başlattık. Foursquare uygulamasının henüz yeterince algılanmadığını ve yaygınlaşmadığını görüyoruz; bu zaman alacaktır. Temel sorun insanların yargısız infaz yapması; yani burayı sorunlarını iletmek için ya da paylaşım için değil de yargısız infaza dönüştürmesi. En büyük risk orada. Genç nüfus da farklı bir jargon kullanıyor, tabi artık onu kabulleniyorsunuz; ama o kişi seviyesini ayarlayamıyorsa siz ona onun seviyesiyle cevap vermiyorsunuz, kurumsal duruşunuzu sergiliyorsunuz iletişim diliyle. Geleneksel basınla sosyal medyadaki iletişim dili aynı değil. O düzene ayak uyduruyor, orta yolu buluyorsunuz. Sosyal medya, kurumların aslında kendine bir meydan okuması. Yani şunu söylüyor: 'Ben gelebilecek her türlü olumsuz yargıyı, yorumu online olarak herkesin gözü önünde göğüslemeye hazırım.' Hele sağlık gibi bizzat insanların hayatına dokunan bir sektörde bunun düzeyinin çok daha önemli olduğunu düşünüyorum. Her türlü anlık olumsuzlukları yaşama durumunuz var ve bunu insanların hemen binlerce kişinin önünde ifşa etme ve sizi yargısız infaz etme riski var. Bu anlamda sağlık sektöründe bunu uygulamak kurumun bir anlamda kendine meydan okuması, işe duyduğu da bir güven" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Facebook ve Twitter'ı hem satış hem sosyal sorumluluk alanlarında haber paylaşımı ve duyuru için kullandıklarını belirten Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan da benzer şekilde bu kanallardaki tehlikenin, izleyicilerin her tür tepkisini açık olarak dile getirmesine olanak sağlaması, bunun da markaya zarar görmesine neden olabildiğini söylemiştir:

"Sosyal sorumluluk projelerini paylaşıyoruz, kurum içi çalışanların haberlerini paylaşıyoruz, kampanyaları duyuruyoruz. Hem satış hem de sosyal sorumluluk anlamında kullanıyoruz. Başarı hikayelerini paylaşıyoruz. Takdir edebiliyoruz, eleştirebiliyoruz, uyarılarda bulunabiliyoruz. Bu güne kadar bir kriz yaşamadık. Şöyle bir tehlike görüyorum; oralarda halk tabiriyle 'Ağzı olan konuşuyor.' Yani olumlu da olsa olumsuz da olsa aklına geldiği gibi yazabiliyorlar. Bunu engellemesi mümkün olamayabiliyor, bu da markanıza zarar verebilir. Orda yapılan bir hakaret veya sırf tepki olsun diye yapılan bir şey -ki bunu rakiplerinizden bile görebiliyorsunuz- bir tehlike arz edebiliyor" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Sosyal paylaşım mecralarını giderek fazla kullanmaya başladıklarını, kurumun alt hizmetleri ve ürünleri için de farklı hesaplar oluşturduklarını, buralardan bilgi paylaşımını ve duyuruları gerçekleştirdiklerini belirten Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu, sosyal ağlardaki temel zorluğun, çok anlık iletişimi geliştirdiği için güncellemelerin de daha iyi takip

edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca bu kanallardan geribildirimde bulunan kullanıcılara yanıt için erişmede de zorlukla olduğunu eklemiştir.[60]

Görüşülen özel kurumlarda sosyal paylaşım ağlarıyla ilgili görülen zorluklar ve tehditler şöyle özetlenebilir:

- İzleyiciler tarafından gelen olumsuz eleştirilere, tepkilere alenen yer veren mecralar olması; bunun da kurum imajına zarar verebileceği,
- Geleneksel medya ve iş iletişiminde kullanılan dilden farklı olması; dolayısıyla dengeli bir iletişim üslubu kullanılması gerektiği,
- İleti akışının hızından dolayı anlık takibin ve anlık güncellemelerin yapılması zorunluluğu,
- Olumsuz geribildirimde bulunan izleyicilere –irtibat bilgilerinin eksik olduğu durumlarda- erişimin zor olması.

Bununla beraber görüşülen iletişim uzmanları, sosyal paylaşım ağlarının iletişim açısından da çeşitli avantajlar sağladığını belirmiştir. Örneğin Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik, sosyal

[60] Nevşehirli Veziroğlu'nun ifadelerinden, sosyal paylaşım ağlarından geribildirimlerin yoğun olarak sağlandığı ve bunların ciddiye alınarak değerlendirildiği söylenebilir: "Sosyal ağdaki olumlu ve olumsuz iletiler olarak raporlama yapılır. Anlık olarak bir şey tespit edilirse anında paylaşıyorlar bizlerle. Zorluğu da, çok anlık olarak takip edilmesi gereken bir alan. Çok güncel olması gerekiyor; çünkü herkesin istediği gibi bir şeyler yazabileceği bir alan. Yazılan şey yanlış bir şeyse ve işin aslı farklıysa 'Bu böyle değil.' demek istiyorsunuz; ama diyelim ki kişisel bilgilerinde e-posta adresini tanımlamamış veya gizli, göremiyorsunuz. Dolayısıyla o kişiye ulaşamıyorsunuz. Bu sefer, sayfadan ilgili kişiye sizinle irtibat kurmasını söylüyorsunuz. Eğer o kişi sizinle irtibata geçmek istiyorsa siz ancak onunla iletişim kurma olanağına sahip olabiliyorsunuz. Yoksa o kişiye ulaşamıyorsunuz. Yani bire bir iletişim kurmakta zorlandığımız durumlar olabiliyor. Günlük hayatta yaşadığımız böyle bir zorluk var" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

paylaşım ağlarıyla meslek gruplarının paydaşlığını sağlayabildiklerini, onların ihtiyaçlarını karşılayarak etkileşimi sağlayabildiklerini dile getirmektedir. Çelik, bu mecraların hedef kitlenin talep ve ihtiyaçlarına karşı kurumu daha duyarlı olmaya zorladığını da belirtmektedir.

Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan, bu mecralarla paylaşımı daha etkin sağlayabildiklerini ve geribildirimlerden de bir takım doğru sonuçlar çıkarabildiklerini dile getirmektedir:

"Ortak bir paydaş oluşturmak adına da bizim bunlara ihtiyacımız var. Bir organizasyon, bir eğitim gibi konuları hemen anında ulaştırmak istediğiniz insanlara ulaştırıyorsunuz. Müşterilerinizden beslenebiliyorsunuz. Geribildirim konusunda da çok doğru sonuçlar alabiliyoruz" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu ise sosyal paylaşım ağlarının hızı dolayısıyla daha geniş kitleye erişimi sağladığını, bu sayede duyurdukları projelere kişilerin de katkıda bulunabildiğini ve bunun iş süreçlerini geliştirdiğini dile getirmektedir:

"Bir ileti vermek istediğinizde anında milyonlarca kişiye ulaşabileceğiniz bir yer. Bülten geçeyim deseniz ertesi gün gazetelerde çıkar; ama orası anında istediğiniz mesajı verebileceğiniz bir yer. İnsanlara ulaşmada çok aktif olarak kullandığımız bir mecra oldu. Giderek de daha fazla kullanmaya başladık. Örneğin, 81 İlde 81 Orman projemizle ilgili bir Facebook sayfamız var. O sayfa açıldıktan

sonra projenin bilinirliğinin hakikaten ciddi oranda arttığını gördük. Katılım da oluyor. İnsanlar çok iyi fikirler de verebiliyor. Projelere insanların bir şeyler de kattığı oluyor. İş süreçlerini iyileştirme anlamında ve ulaşma hızı konusunda çok avantajlı" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Sosyal paylaşım ağlarının avantajları özetlenecek olursa;

- Hedef kitleyle etkin bilgi paylaşımının sağlaması,
- Bu mecralardan alınan geribildirimlerden yola çıkarak doğru değerlendirmelerin yapılabilmesi,
- Kurumun hedef kitleye karşı daha duyarlı olmasını sağlayarak etkileşimi daha etkin kılması,
- Daha hızlı şekilde daha geniş kitlelere ulaşılması,
- İzleyicilerin kurumsal projelere olumlu katkılarının sağlanması,
- Tüm bu etkenler sayesinde iş süreçlerinin iyileştirilmesi.

Görüşme bulgularına göre ayrıca sosyal paylaşım ağlarının yönetimi ve sorumluluğu görüşülen kişilerin bağlı olduğu iletişim birimine aittir. Görüşülen kişilerin üçü de sosyal paylaşım ağlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan, Facebook'u haftada bir-iki defa, eski dostlarıyla görüşmek ve onlarla paylaşımda bulunmak için kullandığını belirtmiştir. Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu ise Facebook ve Twitter'ı iş yoğunluğundan dolayı çok etkin kullanamadığını belirtmekle beraber kurumsal hesaplara gün içinde zaten defalarca

girdiğini, kişisel hesaplarından da hem yakın çevresiyle iletişimde olduğunu hem de gündemi takip ettiğini ifade etmiştir:

"Yoğunluktan çok aktif değilim; ama her gün girmeye çalışıyorum. Gün içinde iş yerinden zaten kurumsal hesaplara defalarca girip bakıyorum. Aktif olarak sosyal ağlar sürekli açık. Kişisel olarak yakın çevreyle iletişimi sağlamak, haberdar olmak için kullanıyorum. Kim nerede, ne yapıyor, bilgi sahibi olmak için. Metropol yaşamda çok fazla bire bir görüşme olanağı kalmadı. Bu ağlarla irtibata geçebiliyoruz. Kurum için nasıl avantajsa, kişi için de avantaj. Gündemi de takip ediyorum; süzme bilgileri alarak" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik de iş ilişkilerini geliştirmek amacıyla en etkin LinkedIn'i kullandığını, Facebook'u dostluk ilişkilerini sürdürmek için kullandığını, Twitter'da da hesabı olmasına karşılık, daha çok bir dedikodu platformu olarak gördüğü için etkin kullanmadığını belirtmiştir:

"Facebook'a her gün girdiğimi söyleyemem; haftada iki diyebilirim. Sizin mekansal nedenlerle ulaşamadığınız insanlarla hiç olmazsa sıcak bir diyalog kurmanıza fırsat sağlıyor. Twitter'ı açtım birkaç defa; ama çok aktif kullanmıyorum. LinkedIn'e haftada dört beş defa giriyorum; sektörü tanımak sektörün paydaşlarıyla ilişki kurmak için. Facebook birazcık ahbap, dost ilişkilerini, LinkedIn iş yaşamının paydasını oluşturuyor. Twitter ne kadar kalıcı olur, bilmiyorum. Şu an Twitter'ın kullanım alanına da baktığımız zaman bir dedikodu mekanizması içinde işe yarıyor;

yani daha çok iğnelemek, insanlara zarar vermek, canını yakmak için. Twitter'ın ya kendini yenilemesi lazım ya da insanlar bir süre sonra buradan soğuyacak diye düşünüyorum" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Özet olarak görüşülen özel kurumlarda Facebook ve Twitter'ın kurumsal olarak kullanıldığı bulgulanmıştır. Özellikle Türkiye İş Bankası ve Acıbadem Sağlık Grubu'nun Facebook ve Twitter hesaplarına bakıldığında bu iki kurumda ileti akışının ve etkileşimin yoğun olduğu ve bu kurumlarda farklı hizmet sınıflarına göre birkaç Facebook hesabının olduğu görülebilir. Bunun yanında Acıbadem Sağlık Grubu, YouTube ve Foursquare uygulamalarıyla da sosyal paylaşım mecralarını daha çeşitli kullanmaktadır. Görüşülen iletişim uzmanları, sosyal paylaşım ağlarının olumsuz yorumlar ve eleştirilerin yayınlanmasında herkese açık platformlar olması nedeniyle riskli olduğu konusunda hemfikirken hedef kitlelere daha hızlı ve yaygın olarak erişimin, daha etkin bir etkileşim sağlamanın da bu ağların avantajı olduğunu, dolayısıyla kullanımının giderek artacağını dile getirmişlerdir. Görüşülen kişilerin üçü de kişisel olarak bu mecraları kullanmaktadır.

8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular

Görüşülen kurumlarda farklı nitelik ihtiyaçlarının olduğu tespit edilmiştir. Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu, kişisel gelişimin önemli bir nitelik ihtiyacı olduğunu, sosyal medya ve kişisel koçluğun da ileriki yıllarda öneminin devam edeceğini belirtmiştir. Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan ise iletişim teknolojilerinin önemine vurgu yapmıştır. Bununla beraber kurumsal ileti üretmede

geleneksel medyanın etkisinin azalacağı; fakat açık alanda kullanılan iletişim materyallerinin öneminin hep devam edeceği öngörüsünde bulunmuştur:

"İletişim teknolojileri, çok önemli. Artık teknolojiyi takip edemez hale geldik; ama ne olursa olsun teknolojik değişim her zaman hedef kitlelerimize erişmekte önemli olacak. Televizyon ve gazete bana göre zamanla etkisini kaybedecek. İnsanlar daha az okuyup daha çok sanal alemde gezecek. Outdoor ise ekili olmaya devam edecek; çünkü insanlar sokakta gezerken bir sürü mesaj insanların kafasına bu mecralarla giriyor. Televizyonda zaping yapabilirsiniz, gazeteyi okumayabilirsiniz; ama geçtiğiniz yol hep aynıdır ve hep oradan geçmek zorundasınızdır. O nedenle oradaki outdoor etkisinden kurtulamazsınız. O beyninize gelir siz fark etmeden" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik de tüketici iletişimi, etik ve pazarlamanın çok önemli nitelik ihtiyaçları olduğunu vurgularken gelecekte de kâğıt üzerinden okuma-yazmanın azalacağını, nitelik olarak etkili konuşma ve sunumun ve sayısal iletişim teknolojilerinin

kullanılmasının da pazarlamanın yanında önem kazanacağını ifade etmiştir.[61] Bu çerçevede Çelik, Acıbadem Sağlık Grubu'nda kişisel gelişim eğitimlerinin yoğun olduğunu, bu eğitimlerin içinde koçluk, etik, iletişim yöntemleri, müşteri ilişkileri, iletişim teknolojileri gibi çeşitli alanların bulunduğunu, ileriki yıllarda da kişisel koçluk eğitimlerine ağırlık vereceklerini belirtmiştir.[62]

Makro Market'te ise nitelik ihtiyaçlarına yönelik olarak çeşitli eğitim araçlarıyla kişisel gelişime yönelik temel iletişim becerileri verildiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında çalışanların taleplerine göre eğitimlerin düzenlendiği ve ileride bir

[61] Görüşülen özel kuruluşlar arasında etik konusunu belirten Çelik olmuştur: "Bence en güçlü tüketici iletişimi; çünkü sizi var eden onlar ve onda başarılı olmak diğer alanları güçlendiriyor veya zayıflaştırıyor. Teknoloji bunları yaşama geçirmeniz için çok önemli. Etik çok önemli; çünkü sizin bulunduğunuz zemini anlamlandıran ve kalıcılığı sağlayan en önemli unsur; hem öz birey ve kurumsallığınız açısından hem de saygınlığınız açısından. Pazarlama yine önemli; çünkü aslında işin içeriğini orda tanımlıyorsunuz; yani pazarlama sizin kendinizi tanımlama şekliniz. Yazılı kültür, yazılı aktarma şeklindeki eğitim modelleri giderek azalıyor. Dolayısıyla etkili konuşma sunum ve buna benzer görsel etkili iletişim araçları çok daha fazla güçlenecek. Pazarlama her zaman bireyleri anlama, algılama onların duygularını ve ihtiyaçlarını yakalayıp ona uygun ürünler geliştirme adına varlığını hep sürdürecek, güçlü bir araç olmaya hep devam edecek. Dijital iletişim zaten kendini rüştünü ispatladı. Teknolojiyi kullanabilme, ona erişebilme ve onun bedelini ödeyebilme yeteneği artıkça bu alan diğer alanı kayıtsız bir şekilde etkisizleştirecek. Çünkü şöyle bir şey de var; bugün yirmi yaşında olan insanlar bilgisayarla büyüdüler. Yirmi sene sonrayı düşündüğümüz zaman kâğıda dokunmayan insanlarla karşılaşıyor olacağız" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

[62] Acıbadem Sağlık Grubu'nda belirtilen nitelik ihtiyaçlarıyla eğitimler arasında anlamlı bir tutarlılık olduğu söylenebilir: "Hem mesleki eğitim hem kişisel gelişim eğitimleri hem de sosyal alanda hayatı algılamaya yönelik -koçluk gibi- tiyatro eğitimi var. Bireylerin kendini gerçekleştirebilmesi, topluma yararlı olabilmesi için projeler de var. Sonuçta bu biraz da grup şirketi olmanın size sağladığı bir artı değer. Ayrıca bizim bir oryantasyon eğitimimiz var; bu eğitim içinde etik var, iletişim yöntemleri var, müşteri ilişkileriyle ilgili, teknoloji kullanımıyla ilgili bir çok eğitim var. Sonuçta hem yasal gereklilikler açısından hem kurumun kişisel tutarlılığı açısından dürüstlük, doğruluk, güvene dayalı ilişki bizim için sürekli işlediğimiz, örnek olmaya çalıştığımız, bunların ihlali halinde kayıtsız kalmadığımız bir yaklaşım. İletişim teknolojileri de zaten önemli. Birçok yöneticiye BlackBerry vererek ya da diğer mobil iletişim araçlarını vererek her alanda ulaşılabilirliği sağlıyoruz. Gelecekte koçluk eğitimine daha ağırlık vereceğiz; çünkü sağlık sektörü tükenmişlik sendromunun yoğun yaşandığı bir sektör. Yani mesleki eğitimler kendi içinde devam ederken bireyin kendiyle, ailesiyle ve kurumuyla olan iletişiminin daha geniş perspektifte olmasıyla ilgili eğitimler ağırlık kazanıyor giderek. Bunlar uygulamalı eğitimler daha çok" (H. Çelik, 21 Şubat 2012).

Makro Market Akademi kurulmasının planlandığı belirtilerek, kurumun eğitime verdiği önem vurgulanmıştır:

"İletişim becerileri, müşteri diyalogları, telefonla iletişim eğitimi, beden dili ve genel kültür üzerine kişisel gelişime ciddi katkı sağlayacak eğitimler var. Her çalışanın kendi alanıyla ilgili eğitim kitapçıkları var. Eğitim CD'lerimiz var bu konularda ayrıca. Zaten perakende sektörünün üniversitesi olmadığı için buradaki çalışanların eğitiminin büyük bir kısmını Makro Market bir okul yaklaşımıyla çözmeye çalışıyor. Bu ihtiyaçlar çerçevesinde Makro Market'in ayrıca akademi kurmak gibi ciddi bir düşüncesi de var. Ayrıca görüntülü konferans sistemleriyle eğitimler yapılabiliyor. Çalışanların taleplerine göre eğitim programı oluşturuluyor. Gündeme göre eğitim konuları da değişiyor; yani üç yıl önce yapılan bir eğitim bize sunulmuyor" (N. Erdoğan, 8 Mart 2012).

Türkiye İş Bankası'nda ise yine belirtilen nitelik ihtiyaçlarına yönelik, dışarıdan hizmet alımıyla da yapılan sosyal medya iletişimi, pazarlama ve kişisel gelişim eğitimlerinin olduğu, ayrıca sosyal sorumluluk eğitimini de ilerisi için düşünüldüğü bulgulanmıştır:

"Çok sık sosyal medya iletişimiyle ilgili eğitimler ilgimizi çeker. Pazarlama iletişimi eğitimleri var. Kişisel imaj, koçluk çok önemli son dönemlerde. Sosyal sorumlulukla ilgili de takip ediyoruz; ama o konuyla ilgili çok fazla eğitim yok. Ancak ilgimizi çeken eğitim alanlarından biri" (M. Nevşehirli Veziroğlu, 20 Aralık 2011).

Sonuç olarak görüşülen kurumlarda belirtilen nitelik ihtiyaçları ile buralarda hali hazırda verilen eğitimler ve gelecekte planlanan eğitimler arasında bir tutarlılık olduğu bulgulanmıştır. Kişisel koçluk, temel iletişim becerileri, pazarlama, iletişim teknolojileri ve sosyal medya konuları bu kurumların çalışanları için geliştirilmesi gereken önemli alanlar olarak belirtilmiş, bu çerçevede de eğitimler verildiği tespit edilmiştir. Bu eğitimler hem kurum içinde hem de dışarıdan hizmet alımıyla gerçekleştirilmektedir.

9. Özel Kuruluşlarda Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Özel kuruluşlar sınıfında örneklem için üç şirkete erişilmiştir: Acıbadem Sağlık Grubu, Makro Market ve Türkiye İş Bankası. Kurumların iletişim alanına ilişkin birimleri benzer adlandırılmıştır. Acıbadem Sağlık Grubu'nda Pazarlama ve Kurumsal İletişim, Makro Market'te ve Türkiye İş Bankası'nda Kurumsal İletişim olarak geçmektedir. Acıbadem Sağlık Grubu'nda Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörüyle görüşme yapılırken Makro Market'te Kurumsal İletişim biriminin altında yer alan Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürüyle, Türkiye İş Bankası'nda ise Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısıyla yüz yüze görüşülmüştür.

İletişim uzmanları halkla ilişkileri itibar yönetimi, marka yönetimi ve toplumla kurum arasındaki iletişim olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak, görüşülen şirketlerde halkla ilişkilerin bir yönetsel işlevi olduğu anlaşılabilir. Türkiye'de özel sektörlerin ekonomik alanda büyük adımlarla atağa kalkması ve

sosyo-ekonomik yaşamda önemli bir rol oynaması şirketleri halkla ilişkiler ve iletişim çalışmalarına daha fazla yatırım yapmaya ve kurumsal iletişimi yönetimde daha etkin yere koymaya yöneltmiştir. Bir başka deyişle "özel kesimin halkla ilişkileri hem etkinlik hem de yaygınlık açısından ön sıraya geçmiştir. Özel kesim artık bu alana büyük paralar dökmektedir" (Kazancı, 2007: 305). Bu durum, görüşülen şirketlerde kurumsal iletişim birimlerinin olmasına karşılık dışarıdan da uzman halkla ilişkiler desteği alıyor olmalarının bulgulanmasıyla da görülmektedir.

Görüşülen iletişim uzmanları halkla ilişkiler alanının önemli ve kuruma katma değer sağlayacak rolde olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber halkla ilişkiler ve iletişim alanında farklı isim arayışları olmasının nedenleri bulgular çerçevesinde şöyle sıralanabilir:

- Halkla ilişkiler Türkiye'de kavram olarak tam anlaşılmamış, yerine oturmamıştır,
- Halkla ilişkiler çalışmaları yürütülen tüm iletişim etkinliklerini kapsamamaktadır,
- İçerik olarak anlaşılmadığı için halkla ilişkilerde yanlış veya eksik uygulamalar yapılmaktadır. Bu nedenle bu işi tanımlayacak farklı arayışlara gidilmektedir.

Görüşülen kurumlarda karar alma süreçleri mevcut kurumsal roller çerçevesinde, dışarıdan alınan halkla ilişkiler hizmeti danışmanlığında ve ağırlıklı olarak çeşitli medya kanallarından edinilen geribildirimlerden verilerin toplanmasıyla oluşturulmaktadır. Bu anlamda kurumların genellikle grup karar alma ve olası tüm

kanallardan bilgi toplama yoluyla akılcı karar alma biçimini uyguladıkları söylenebilir. Görüşülen kurumların Kurumsal İletişim birimlerinin kurumdaki üst düzey yöneticilerle bire bir çalışmaları, Yönetim Kurulunda karar alma ve kararları yürütme yetkisine sahip olmaları bu kurumlardaki iletişim yöneticilerinin kurum içinde stratejik uygulayıcılar olduklarının göstergesi olarak kabul edilebilir. Stratejik uygulayıcılar hem kurumsal iş stratejilerini tanımlamada yardımcı olmakta hem de iletişim süreçlerini yöneterek iş hedeflerini desteklemektedir (Zerfass vd., 2010: 43 http://www.communicationmonitor.eu/).

Görüşülen kurumlarda liderlerin tutum ve davranışları birbirine yakın olmakla beraber kurumsal işleyiş farklılıklarından ötürü liderlik işleyişi de birbirinden farklıdır. Acıbadem Sağlık Grubu liderinin kurumsal bazı kararları alırken kendi başına karar alma yoluna gidebildiği bulgulanmıştır. Bunun temel nedeninin ise bazı acil durumlarda hızlı davranma ve anında karar verme gerekliliği olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık liderin, çalışanların fikir ve değerlerine önem verip bu çerçevede genel bir vizyon kurması, onun dönüşümcü liderlik tipine yakın olduğunu göstermektedir. Türkiye İş Bankası'nda ise örgütlenme yapısına ilişkin olarak lider dahil hiç kimsenin tek başına karar verme yetkisinin olmadığı, kararların Yönetim Kurulu'nda toplanarak değerlendirildiği vurgulanmıştır. Makro Market liderinin de tüm yöneticilerin ve çalışanların fikir ve değerleri kapsamında karar alma sürecini yürüttüğü ve bu çerçevede çalışanlara rol verildiği tespit edilmiştir. Bu anlamda Makro Market ve Türkiye İş Bankası liderlerinin çalışanları karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı liderlik tipine uygun oldukları bulgulanmıştır.

Görüşülen özel kurumlar güvende kurumsal itibarı ve verilen hizmetlerin, sunulan ürünlerin güvenirliğini ön planda tutmaktadır. Zaten sunulan hizmet ve ürünlerin güvenirliğinin kurumsal itibarı da olumlu etkilediği kanısı vardır. Meech'in de belirttiği gibi "kurumsal imaj, ürünün veya hizmetin kişisel deneyimi, sonuçlandırıcı memnuniyet (veya memnuniyetsizlik) duygusu, verilen paraya değmesi (veya tersi) gibi faktörlerden oldukça yoğun etkilenmektedir" (2002: 134). Görüşülen kurumların öncelikli stratejileri güncellik, şeffaflık, tutarlılık ve etkileşim üzerine kuruludur. Bu kapsamda yeni yöntem ve tekniklerin uygulanmasını, eğitimi, sürdürülebilir gelişimi, güveni inşa etme ve bunu sürdürmeyi temel stratejiler olarak belirlemişlerdir. Kurumların bu stratejileri çerçevesinde hedef kitlelerine hitap etmede çeşitli araçlar kullandıkları tespit edilmiştir. Makro Market ve Acıbadem Sağlık Grubu ağırlıklı olarak el ilanı, broşür, katalog gibi basılı iletişim materyallerini ve gazeteyi tercih etmekte, Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım ağlarını ve SMS, MMS, BlackBerry gibi mobil uygulamaları da yoğunlukla kullandıkları bulgulanmıştır. Türkiye İş Bankası ise gazete başta olmak üzere geleneksel medya kanallarını ve sosyal paylaşım ağlarını tercih etmektedir. Görüşülen bütün kurumların özellikle kurum içinde çevrimiçi iletişimi etkin kullandıkları anlaşılmıştır. Türkiye İş Bankası'nda ayrıca intranet uygulamasına sahip olunduğu belirtilmiştir. Görüşülen iletişimi uzmanları geleceğe ilişkin de sosyal paylaşım ağlarının ve diğer yeni medya kanallarının artarak önem kazanacağı öngörüsünde bulunmuşlardır.

Görüşülen tüm kurumlarda itibar yönetiminin öncelikli önemde olan bir iletişim alanı olduğu bulgulanmıştır. "Kurum itibarları sadece verilen bir organizasyona sahip hissedarların rasyonel beklentilerini değil, aynı zamanda onların duygusal bağlantılarını da yansıtır" (Okay ve Okay, 2005: 377). Dolayısıyla bir kuruluşun etkinliklerini ve çalışmalarını hedef kitlesine duyurmasında geliştirdiği iletişimin başarısı için iletilerin ve ileti kanallarının çeşitliliğinden daha fazla bir takım çalışmalar gerekmektedir. İletişim stratejilerinin ve hedef kitlelerle ilişkiyi sürdürmek için yapılan tüm çalışmaların itibarı oluşturduğunu belirten Okay ve Okay, iletişim ve ilişkinin "toplam değerin çok daha fazlasını temsil eden dokunulmaz kıymetler olarak" giderek artan bir önemi üstlenmiş olduğunu, yalnızca itibarın değil, entelektüel sermayenin, çalışanların katılımının, toplum güvenini kazanmanın ve kurumsal markaların şirketlerin başarısı için korunması ve geliştirilmesi gereken değerler olarak karşımıza çıktığını dile getirmiştir (2005: 277).

"Kuruluşların uzun yıllar boyu yapmış oldukları çalışmalar sonucu elde etmiş oldukları itibarlar çok kısa sürede kaybedilebilmektedir. Bu yüzden itibar konusunda yapılan tüm kurumsal çalışmalar dikkatli bir biçimde devam ettirilmelidir. (…) Zira hiçbir kuruluş veya şirketin itibarının durağan olmadığı, şartlara ve olaylara göre değişim gösterdiği unutulmamalıdır" (Okay ve Okay, 2005: 381).

Bu çerçevede Okay ve Okay (2005: 382) kurumsal itibarın oluşturulmasında çeşitli etkenlerin söz konusu olduğunu dile getirmektedir. Bunlar:

- Kurumsal iletişim ve kurum kimliği,
- Sosyal sorumluluk,

- Yönetim kurulu başkanının (CEO) rolüdür.

Bu doğrultuda, görüşülen kurumların kendi kurum ve marka itibarlarını yönetmede hem geleneksel hem yeni medya ilişkileri yönetimine, sosyal sorumluluk çalışmalarına ve kişisel gelişim eğitimlerine önem vererek kurumsal itibarlarını doğru biçimde yönetmeye çalıştıkları bulgulanmıştır. Ancak yapılan bu çalışmalarla beraber kriz iletişimini de dikkate almaları söz konusudur; çünkü "kurumların karşı karşıya kalabilecekleri krizler yıllar boyunca sistematik iletişim çabalarıyla geliştirilen bir kurum itibarını yerle bir edebilir" (Okay ve Okay, 2005: 389).

Görüşülen kurumlar arasında yalnızca Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan ileriye dönük plan ve projelerinde kriz iletişimini de dikkate alarak hazırlık ve çalışmalar yaptıklarını dile getirmiştir. Oysaki kurumsal itibarın devamı ve başarılı bir kriz yönetimi için;

"Kurumların kriz ile karşılaşmadan önce de etkin bir itibar yönetimi ve halkla ilişkiler çalışması içerisinde bulunması gerekir. Gazeteciler, siyasetçiler ve başka kamuoyu önderleriyle iyi ilişkilerin kurulmuş olması ve kamuoyunun güveninin kazanılması, özellikle böyle anlarda 'uzun yıllar boyunca ekilip büyütülen meyvelerin alınması' anlamına gelecektir. Ancak bu sermayenin dahi yeterli olmayacağı veya tüketilebileceği unutulmamalıdır" (Okay ve Okay, 2005: 392).

Kurum itibarında bir diğer önemli etken olan kurumsal kimliğin de örnekleme katılan kurumlarda çalışan eğitimleri, medya ilişkileri yönetimi, müşteri ilişkileri

yönetimi gibi alanlarla pekiştirilmeye çalışıldığı bulgulanmıştır. Bununla beraber kurumsal kimliğin gelişiminde etik işlevlerin de önemli rol oynadığı dikkate alınmalıdır (Meech, 2002: 129).

"Bazı kuruluş yöneticileri etik teriminden daha çok sorumluluk terimini kullanmayı tercih etmektedirler. Uygulamada ise etik ve sorumluluk birbirinin içinde olmalıdır. Bir kuruluşun halkla ilişkiler politikası oluşturmada dikkat etmesi gereken husus, etik konusudur. Bu sorumluluk daha çok hedef kitle ve etik meseleleri üzerinde toplanmaktadır" (Okay ve Okay, 2005: 542).

Görüşülen özel kuruluşlarda itibar yönetimi kapsamında yalnızca Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Hüseyin Çelik'in kavram olarak etiği tanımladığı bulgulanmakta beraber İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı Müge Nevşehirli Veziroğlu'nun kurumsal itibarı pekiştirmede tüm hedef kitlelere eşit yaklaşımda bulunulduğunu vurgulaması, Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü Nuray Erdoğan'ın da şeffaflık ve tutarlılığı vurgulaması, yine her üç kurumun da sosyal sorumluluk projelerini önemsemeleri, bu kurumların etik bir takım ilkeleri gözettiğinin göstergesi olarak var sayılabilir. Zaten kurumsal itibar yönetimi, kurumsal kimlik, kriz yönetimi, sosyal sorumluluk ve etiğin aslında iç içe yapılan çalışmalarla bir bütünü oluşturduğu söylenebilir.

"Kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkiler için önemli bir hale gelmektedir; çünkü bu gibi programlar şirketin hissedarlarının çıkarlarını artırması yoluyla iyi niyet inşa etme fırsatı sunar; kurumsal sosyal sorumluluk hedef kitleleri

ortaya konulan kurumsal imajlara yönlendirir. Kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkilerin görevleri arasındadır; çünkü şirketin imajını ve itibarını etkiler. Bir kriz meydana geldiğinde ve şirketin toplanabilecek tüm iyi niyetlere ihtiyacı olduğunda, zamana karşı bir yatırım olarak görülmesi iyi olabilir" (L'Etang, 2002: 166).

L'Etang kurumsal sorumluluğun iki ana uygulamasını tanımlamıştır. Bunlardan ilki, kurumsal felaketlere yanıt olarak kurumlar tarafından yürütülen etkinlikler, diğeri de kurumların toplumdaki öncelikli ekonomik işlevlerinin dışında yer alan, gönüllü ve ticari amaç gütmüyor görünen, yine de faydalı olan etkinlikler. Halkla ilişkiler çalışmalarında ise bu iki alan kriz yönetimi ve kamu programları alanlarında kendilerini doğrudan sunmaktadır. Sonuç olarak yazar, kurumsal sorumluluk kavramının stratejik etkinlik alanını genişleten bir işlev olarak halkla ilişkilerle daha yakın ortaklıklar kurmaya başladığını söylemektedir (2002: 156, 158). Dolayısıyla halkla ilişkiler/iletişim çalışmalarıyla sosyal sorumluluğun bir bütün içinde düşünüldüğü bu tez çalışmasında da bulgulanmaktadır.

Bununla beraber örneklemdeki kurumların hedef kitleye hitap etmede hem geleneksel hem yeni medya araçlarına eşit derecede önem verdiği, çevrimiçi iletişimin yüz yüze iletişimle beraber etkin olarak kullandığı, ayrıca hedef kitleyle etkileşim ve diyaloğu sağlayarak aynı araçlarla geribildirimleri toplayıp ve değerlendirdikleri saptanmıştır. Bu durum görüşülen kurumlarda, önem verilen iletişim alanlarının ve kanallarının geliştirilmesinde tutarlı strateji ve uygulamaların gerçekleştirildiğini göstermektedir. Kurumlar ayrıca sosyal paylaşım mecralarının gelecekte giderek önem kazanacağı öngörüsünde bulunmuşlardır.

Görüşülen özel kurumların üçü de sosyal paylaşım ağı olarak Facebook ve Twitter'ı kurumsal olarak kullanmaktadır. Özellikle Türkiye İş Bankası ve Acıbadem Sağlık Grubu'nun farklı hizmet sınıflarına göre birkaç Facebook hesabının olduğu ve bu kanallarda çeşitli uygulamalar yürüttükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında Acıbadem Sağlık Grubu, YouTube ve Foursquare uygulamalarıyla da sosyal paylaşım ağlarını daha etkin kullandığını göstermektedir. Görüşülen iletişim uzmanlarının, sosyal paylaşım ağlarının olumsuz yorumlar ve eleştirilerin yayınlanmasında herkese açık platformlar olması nedeniyle riskli olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Sosyal paylaşım ağlarıyla ilgili görülen zorluklar ve tehditler şöyle ifade edilmiştir:

- Kurum imajına zarar verebilecek olumsuz eleştirilere ve tepkilere açık olması,
- Geleneksel medya ve iş iletişiminde kullanılan dilden daha farklı bir dili getirmesi,
- Anlık takibin ve anlık güncellemelerin yapılması zorunluluğu,
- Olumsuz geribildirimde bulunan izleyicilere –irtibat bilgilerinin eksik olduğu durumlarda- erişimin zor olması.

Scott (2009: 233), Facebook gibi sosyal paylaşım ağlarındaki gayri resmi yazışma dilinin pazarlamacılar (ve elbette iletişimciler) için önemli bir durum olduğunu belirtmektedir. Robertson'a göre bilginin akışkanlığı çok önemlidir. Bu sayede Facebook grupları ve uygulamaları Facebook üzerinden, e-posta aracılığıyla

olmasından çok daha kolay ve günlük bir üslupla kişilere ve yakın çevreye iletilebilmektedir. Facebook'tan bu bilgileri alan kişiler de kendi arkadaş listesine ileterek ürün/hizmet tanıtımı içerisinde etkin bir rol edinmektedir (Aktaran Scott, 2009: 233).

Buna karşılık görüşülen iletişim uzmanları, hedef kitlelere daha hızlı ve yaygın olarak erişimin, daha etkin bir etkileşim sağlamanın da bu ağların avantajı olduğunu, dolayısıyla kullanımının giderek artacağını dile getirmişlerdir. Sosyal paylaşım ağlarının avantajları şöyle dile getirilmiştir:

- Hedef kitleyle etkileşimin ve diyaloğun sağlaması,
- Geribildirimlerden yola çıkarak doğru değerlendirmelerin yapılabilmesi,
- Kurumu hedef kitleye karşı daha duyarlı olmaya zorlaması,
- Daha hızlı şekilde daha geniş kitlelere ulaşılması,
- İzleyicilerin kurumsal projelere olumlu katkılarının sağlanması,
- Tüm bu etkenler sayesinde iş süreçlerinin iyileştirilmesi.

Günümüzde halka ilişkilerde ilişki kurma, hayal gücü ve teknolojinin geliştirebildiği pek çok farklı iletişim bağlamlarıyla oluşmaktadır. Ancak bundan da öte halkla ilişkiler artık önemli ilişkileri kurup sürdürmek için internete ve çevrimiçi teknolojiye dayalı olmaya başlamıştır. Bu durumda kurumlar daha fazla paydaşla daha hızlı iletişme olanağını yakalamakta, bu paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri çerçevesinde iletişimi daha yoğun kurabilmek için teknolojinin olanaklarından yararlanmaktadır (Worley, 2007: 146). Bu doğrultuda internet mecralarının kullanımı

arttıkça etik halkla ilişkiler uygulamalarının da temel bir etken haline geldiği unutulmamalıdır. Sosyal paylaşım ağları ve diğer internet araçlarıyla iletişim ve ilişki kurma güvene, katılıma, zaman ve çaba tasarrufuna ve ilişkinin devamını sürdürme niyetine dayalı olmalıdır. Kurumsal değerler ve eylemler oluşturulurken tüm paydaşların kurumun hayırseverliğine, ürün ve hizmetlere, çevreye ve çalışanlarına karşı sorumlu olduğuna ikna olması gerekmektedir (Worley, 2007: 155). Dolayısıyla şeffaflık, dürüstlük, iyi niyet ve tutarlılığın diyaloğa dayalı bir halkla ilişkilerde önemli yapı taşları olduğu düşünülebilir. Bununla beraber şu da unutulmamalıdır ki özellikle sosyal paylaşım ağlarında aşırı şeffaflığın da risk oluşturabilmesi söz konusudur; çünkü kurumlar ne kadar şeffaflaşırsa hedef kitlelerin yargılarına da o kadar açık olur (Duhé, 2007b: 58). Sonuç olarak eğer internet günümüzde en önemli iletişim kanallarından biriyse, halkla ilişkiler (ve iletişim) uzmanlarının, başarılı şirketlerin kurumsal etiğe dayalı iletişim kurmada bu aracı nasıl kullanmaları gerektiğini anlamaları önemlidir (Worley, 2007: 148).

Kurumsal nitelik geliştirme konusunda ise görüşülen kurumlarda, belirtilen nitelik ihtiyaçları ile kurumdaki mevcut eğitimler ve gelecekte planlanan eğitimler arasında bir tutarlılık olduğu bulgulanmıştır. Pazarlama başta olmak üzere kişisel koçluk, temel iletişim becerileri, iletişim teknolojileri ve sosyal medya konuları bu kurumların çalışanları için geliştirilmesi gereken önemli alanlar olarak belirtilmiş, bu çerçevede de eğitimler verildiği tespit edilmiştir. Bu eğitimler hem kurum içinde hem de dışarıdan hizmet alımıyla gerçekleştirilmektedir.

Bulgularda dikkati çeken, pazarlamanın özel kurumlarda çok önemli bir yeri olduğudur. Kurumsal eğitimler, uygulamalar ve geliştirilen stratejilerin pazarlama iletişimini daha iyi yapabilmek adına gerçekleştirildiği söylenebilir. Zaten pazarlama birimlerinin görüşülen kurumlarda kurumsal iletişim departmanlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda aslında, kurumların halkla ilişkiler ve pazarlama çalışmalarını eşgüdümlü yürüttüğü anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle bu kurumlarda pazarlama odaklı halkla ilişkiler (MPR) eğilimi söz konusudur.

Pazarlama ve halkla ilişkiler bir kurum için önemli işlevler olmakla beraber gerek işleyiş gerekse amaçları doğrultusunda birbirinden farklıdır. Bu farkı Ehling ve diğerleri (2005: 412) şöyle özetlemektedir:

"Halkla ilişkiler yönetimi altında geliştirilen iletişim sistemi, odaklanmış, çift taraflı tasarlanmış, çift yönde gidip gelen ve iki aşamada düzenlenen bir sistemdir. Bu özellikler halkla ilişkiler iletişimini pazarlama iletişiminin dışına, bazen de karşısına yerleştirir. Halkla ilişkilerin tersine pazarlama iletişimi, tek taraflı tasarımıyla, tek yönlü mesaj akışıyla ve tek aşamalı bir süreçle ayırt edilir ve satışları artırmak ya da bir şirketin pazar payını büyütmek amacıyla birilerini ikna etmeyi amaçlar."

Dolayısıyla halkla ilişkiler, "pazarlamanın hedef kitlesinin tanımlanması ve kimlerle iyi ilişkiler geliştireceğinin önceden saptanması açısından anahtar bir rol üstlenir (Haywood'tan aktaran Yıldırım Becerikli, 2004: 44). Bir başka deyişle halkla ilişkiler, pazarlamaya ilişkin kararlara ürünün veya hizmetin hedef kitleye

nasıl sunulması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak pazarlama odaklı bir halkla ilişkiler yürütülecekse, bu alanın "yalnızca şirket maliyetlerinin azaltılması politikalarının bir sonucu olarak görülmemesi ve halkla ilişkilerin, maliyetlerin sürekli tüketici aleyhine artmasını engelleyici bir bakış açısıyla hareket edebilmesi ve varoluşunun temel gerekçelerinden birini oluşturan toplumsal sorumluluğun gereklerini üslenmesi" (Yıldırım Becerikli, 2004: 45) gerektiğini dikkate almak gerekir. Bu anlamda sosyal paylaşım ağları gibi internet uygulamalarının da pazarlama odaklı halkla ilişkiler için önemli mecralar olduğu söylenebilir.

"Çağdaş pazarlama anlayışı, iyi bir ürünün geliştirilip hedef kitleye cazip bir fiyat belirlemesinin ve hedef kitlenin ürünü kolaylıkla elde etmesinin ötesinde mevcut ve potansiyel müşterilerle etkin bir iletişim kurmayı ve bunu sağlayacak oldukça karmaşık pazarlama iletişim sistemlerini, plan ve yöntemlerini içermektedir. Değişimin hızı pazarlama faaliyetlerini yönlendirmekte ve daha çabuk hedef kitleye yönelik, akılcı ve çapraz bilgi içeren yaratıcı, görsel ve elektronik etkileşime yatkın pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. İnternetle pazarlama faaliyetlerinde veri toplamak, test ürünleri ile ilgili geri besleme almak ve ürün iyileştirmek mümkündür. İnternetin online satış olanağı sağlaması marka bilincini artırmada ve marka sadakatini oluşturmada etkin bir araç olması, [halkla ilişkilerin] pazarlama yönlü gelişimine neden olmakta, sunduğu global hizmet ise ulusal sınırların en az maliyetle aşılmasını sağlamaktadır" (Yıldırım Becerikli, 2004: 52).

Örnekleme alınan özel kurumlara ilişkin bütün bu değerlendirmeler sonucunda bu kurumların üçünün de hem proaktif hem katılımcı yapıya sahip tümleşik kurum kültürüne sahip oldukları söylenebilir. Bu kurumların proaktif iletişim uygulamaları çerçevesinde hem şimdiki hem ileriye dönük iletişim stratejilerinde kurumsal itibarı ortaya koymayı, güçlendirmeyi ve dolayısıyla da gelirlerini artırmayı amaçladıkları, bununla beraber ileride olabilecek krizleri de öngörerek kriz iletişimini de dikkate almaya çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca sosyal paylaşım ağları dahil olabilecek tüm iletişim mecralarını etkin olarak kullanmaya çalışmaları, geribildirimleri dikkate alarak karar alımını yürütmeleri bu kurumların diyaloğa ve etkileşime açık, katılımcı bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

"Bulundukları dış çevrenin birçok yolla dönüşüme uğramasının yanı sıra örgütler, içsel dönüşüm de geçirmişlerdir. Buna bir örnek olarak daha az hiyerarşik yapının kabul edilmesi gösterilebilir. Daha samimi örgütsel ortamlarda çalışan işçiler, çalışmaları mekaniksel olarak organize edilmiş örgütlerdeki meslektaşlarına kıyasla daha olumlu bir algılama biçimine sahiptirler. Benzer biçimde kurumsal kültür, çalışanların katkılarının onanmasında önemli bir rol oynamaktadır" (Meech, 2002: 130).

Bu çerçevede, sonuç olarak, kârı amaçlayan ve bu kârı sürdürmek zorunda olan özel kurumlar için halkla ilişkiler, yatırım yapılması gereken en önemli alanlardan biri olmak durumundadır. Dolayısıyla da günümüzün yeni iletişim uygulamalarını ve mecralarını yakından takip eden, bunları kendi kurumunda hayata geçiren; aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluk alanlarına değer veren, kurumsal

iletişimi hem kurum içi hem kurum dışı paydaşlarıyla eşgüdümlü ve etkileşimli olarak sürdüren halkla ilişkiler çalışmaları, hem kurumun hem markanın itibarını pekiştirecek ve güçlendirecektir.

C. SİVİL TOPLUM / MESLEK ÖRGÜTLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Sivil toplum ve meslek örgütleri sınıfında dört kuruluş ele alınmıştır. Sağlık alanında Türk Tabipleri Birliği (TTB) Basın Danışmanı Mutlu Sereli, gıda alanında Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu (TGDF) Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik, ekonomi alanında Ankara Sanayi Odası (ASO) Basın Danışmanı Okan Saykun ve hayvan hakları alanında HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu (HAYTAP) Başkanı Av. Ahmet Kemal Şenpolat görüşmelere katılmıştır.

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet dağılımı yarı yarıya olup yaş ortalamaları 40'tır. Görüşülen kişilerin ikisi gazetecilik alanından (ASO Basın Danışmanı Okan Saykun ve TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli), biri psikoloji (TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik), biri de hukuk alanından (HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat) olmakla beraber iletişim alanındaki mesleki deneyimleri en az 6 yıl, en fazla 23 yıl arasında değişmektedir.

Aralarından HAYTAP Başkanı A.K. Şenpolat hukuk alanında yüksek lisans, diğerleri lisans eğitimine sahiptir. ASO ve TTB'nin yarı kamu niteliğinde örgütler olması, kurumsal anlamda basınla ilişkiler ve örgüt bünyesinde yayınlanan gazete dergi gibi yayınlara ilişkin ihtiyaçların öncelikli görülmesi söz konusu olabileceğinden bu kuruluşlarda gazetecilik alanında deneyimli basın danışmanlarının göreve getirilmiş oldukları düşünülebilir.

2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular

Halkla ilişkiler itibarına ilişkin olumsuz çağrışımlar yaptığını ifade eden tek katılımcı TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli'dir. Sereli'ye göre halkla ilişkiler, hem çıkar ilişkilerine dayalı yürütüldüğü için hem de halkla ilişkiler çalışmaları yapılan malzemenin niteliği ne olursa olsun onu parlatma amacının aslında bir yanıltma olduğu nedenlerinden ötürü olumsuz bir itibara sahiptir.[63]

[63] Sereli, halkla ilişkilerin olumsuz itibarını iki nedene bağlamaktadır: "Çok net olarak kişisel görüşüm olumsuz. Bunun iki nedeni var: Birincisi halkla ilişkiler kavramında bence aslında var olan bir ilişkiyi, yani günlük olarak halkla sürdürdüğünüz ilişkileri tarif ediyoruz. Kapitalist sistem içerisinde aslında bir grubun yararına, çıkarına dönük olarak profesyonelleştirme işi. Bir çıkar koruma işine dönünce hadise, sahte imajlar yaratabiliyorsunuz, gerçek olmayan şeylerin peşine düşüyorsunuz ya da gerçeği biraz dönüştürüyorsunuz tabiri caizse. Böyle bir ilişki biçiminde halkla ilişkiler konusu bir iletişimse eğer, kimsenin kimseyi herhangi bir nedenle herhangi bir çıkar ilişkisi için, herhangi bir tarafı korumak için aldatmaya, kandırmaya hakkı olmadığını düşünüyorum. İkinci olarak da halkla ilişkilerin içindeki öz yapısına olumsuz yaklaşımım var; çünkü halkla ilişkiler bana biçimle ilgilenen bir alanmış gibi geliyor. Eğer başarılı bir halkla ilişkilerci iseniz, başarılı bir halkla ilişkiler çalışması yapıyorsanız, size verilen bir malzemenin özü ne olursa olsun onu iyi bir şekilde sunmak ya da satmak durumundasınız. Yine bir yanıltma, aldatmanın içine düşüyormuşsunuz gibi geliyor bana" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

ASO Basın Danışmanı Okan Saykun ise kamu kuruluşlarında yer alan basın ve halkla ilişkiler birimlerinden yola çıkarak tanımladığı halkla ilişkilerin Türkiye'de henüz oturmamış bir kavram olduğunu belirtmiş, halkla ilişkiler çalışmalarının basınla ilişkiler üzerinden yürüyen bir alan olarak algılandığını ifade etmiştir.[64]

HAYTAP Başkanı Av. Ahmet Kemal Şenpolat ise hayata geçirilecek olan bir projenin veya sunulacak bir ürünün hedef kitlenin anlayabileceği bir dilde sunulması çalışmaları olarak tanımlamış, halkla ilişkilerin olumlu bir çağrışım yaptığını ifade etmiştir:

"Elinizde bir proje vardır, o projeyi halkın seviyesine indirmek ya da halkın seviyesine çıkartmak için yapmanız gereken çalışmalardır halkla ilişkiler. Elinizdeki her projeyi halkın dilinde anlatabilmek için belli argümanlar, belli araçlar, bir takım nesneler geliştirmeniz, o yönde çalışmalar yapmanız gerekir. Dolayısıyla araya halkla ilişkiler giriyor. Örneğin, projenizi üniversite öğrencisine anlatmak

[64] Saykun'a göre medya kökenli kişiler, hızlı ve çözüm odaklı çalışabilmeleri nedeniyle halkla ilişkiler birimlerinde tercih edilmektedirler: "Halkla ilişkiler dediğimizde kamu kuruluşlarında genellikle basınla ilişkiler ve halkla ilişkiler birlikte ele alınmış, basın ve halkla ilişkiler olarak tanımlanmış; ama basın ve halkla ilişkiler müşavirliklerinde gördüğüm kadarıyla basınla ilişkiler ağırlık kazanmış. Yani basınla ilişkileri iyi yaptığınız müddetçe halkla ilişkiler iyi yapmışsınız gibi bir algı oluşmuş. Halkla ilişkiler belki ayrıştırılması gereken bir alan olabilir. Benim algıladığım, Türkiye'de genel olarak basınla ilişkiler yapıp halkla ilişkileri bunun üzerinden yürütmeye çalışıyoruz. Basın ve halkla ilişkiler kavramı bence Türkiye'de çok da oturmuş değil; çünkü sınırları çok net çizilebilmiş bir pozisyon değil. Şu tespitim var: bu işi yapanların çoğu medya kökenli. Hızlı düşünüp hızlı hareket eden, habere ona göre ulaşan kişiler. Bu insanların kişilik ve yapılarından kaynaklı bir iş bitiricilikleri var. Bir de medya her türlü bilginin yer aldığı bir mecra ve siz medya ilişkilerinden sorumlusunuz. Dolayısıyla yazan her şeyi bilmeniz gerekiyor gibi bir sonuç doğuyor ve her şeyi takip etmek zorunda kalıyorsunuz. İş hacminiz genişliyor, iş yükünüz artıyor ve medya ilişkilerinden öte bir pozisyon alıyorsunuz. Yani dünyayı takip eden, kurumu bilen, kurumla ilişkileri kavramış, bu ilişkiler içinde zaman zaman basınla ilişkileri kurgulayan, zaman zaman halkla ilişkileri kurgulayan, zaman zaman kurum içi ilişkileri ve zaman zaman da kurum dışı ilişkileri kurgulayan bir pozisyona geliyorsunuz" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

istediğinizde bunun dili başka, köy kahvesinde oturanlara anlatmak istediğinizde başka dil kullanmanız gerekiyor. Hepsine aynı proje anlatılabilir; ama hepsinin kendine ait dilini kullanarak onun seviyesinde çıtayı tutmak gerekir. Aksi taktirde kendi kendinize propaganda yapmış olursunuz ve o mesajınız sadece sizin çevrenizde kalmış olur, hedeflediğiniz kitleye gitmez" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

Halkla ilişkilere yine olumlu yaklaşan TGDF Kurumsal İletişim Direktörü İlknur Menlik ise halkla ilişkileri, tüm iletişim etkinliklerini kapsayan ve yalnızca halkla iletişimi değil, tüm paydaşlarla iletişimi de içine alan bir alan olarak değerlendirmiştir:

"Halkla ilişkileri şöyle tanımlıyorum: Kurumların ya da organizasyonların tüketicilerle, halk da dahil olmak üzere tüm paydaşlarıyla yürüttükleri tüm iletişim faaliyetleri. Tabi her kurumun bu noktada uyguladığı plan değişir. Örneğin, gıda sektöründe tüketici çok önemli bir paydaş gurubuyken bir hammadde şirketi içinse sektör daha öncelikli paydaş grubudur; çünkü hammadde tüketiciye ulaşmaya çalışmaz. Tabi ki olumlu bakıyorum halkla ilişkilere. En azından Türkiye'de çok gelişen bir sektör. Yani doğru iletişim planları üzerine oturtulmuş bir halkla ilişkiler faaliyetleri dizisinin, organizasyonların ve kurumların yapılarını hem güçlendirmesi hem daha da kurumsallaşmaları adına çok önemli olduğunu düşünüyorum" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

Anlaşılacağı üzere görüşülen kurumlar arasında bir tek TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli halkla ilişkiler alanına olumsuz yaklaşırken halkla ilişkilerin yine ağırlıklı olarak halk ile kurulan ilişkiler olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkilere karşı geliştirilen alternatif kavramlar konusunda da farklı görüşler dile getirilmiştir. Örneğin, ASO Basın Danışmanı Okan Saykun kurumların ihtiyaçlarına göre farklı kavramlar kullanıldığını ifade ederken HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat halkla ilişkiler yerine yabancı kavramların kullanılmasının sanki daha üst kesime hitap ettiği algısının olduğunu, oysa halkla ilişkiler kavramının aslında seviyenin veya niteliğin düşük olduğunu göstermediğini, aksine toplumla iç içe olmayı sağlayan kilit bir kavram olduğunu dile getirmiştir. TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli ise diğer kavramların moda olarak türediğini, bununla beraber kurumun ihtiyaçlarına göre de iletişim birimlerinin adlandırılmış olabileceğini ifade etmiştir:

"Aslında belli dönemlerde moda olan kavramlar var. Kulağa hoş geldiği, gerçekten farklı olduğu için olabilir. Çok yerde bunun çok da bilinçli seçildiğini düşünmüyorum. Bence biraz işin süslü tarafına bakılarak seçiliyor. Belki bir neden de şu olabilir; ihtiyacı nereden konumlandırıyorsa kurum, ona dayalı ilişkiler üzerinden bir pozisyona ihtiyaç vardır. İkinci neden de bu olabilir, süslü görünmenin dışında" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

TGDF Kurumsal İletişim Direktörü İlknur Menlik de alternatif kavramların moda olarak çıkabildiğini belirtmekle beraber aslında halkla ilişkiler kavramının bütün iletişim uygulamalarını kapsayıcı olduğunu; fakat gerek bu kavramın kapsayıcı

yönünün anlaşılmadığını gerekse kurumsal yapılara göre farklı algılandığını, dolayısıyla da bir kavram kargaşası yaşandığını ifade etmiştir.[65]

Sonuç olarak görüşülen sivil toplum ve meslek örgütlerinde halkla ilişkilerin çoğunlukla olumlu ve yapıcı çalışmalar olarak algılandığı bulgulanmakla beraber yine görüşülen diğer kurumlardaki hakim algıya benzer olarak halkla, vatandaşla iletişim kurma çabası olarak nitelendirildiği dikkati çekmiştir. Bundan dolayı da iletişime ilişkin diğer kavramların kullanılmasının moda bir eğilim olmasının yanı sıra kurumsal ihtiyaçlara yönelik geliştirilmiş olabileceği düşüncesinin yaygın olduğu söylenebilir.

3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular

Görüşülen kuruluşların hepsinde grup karar alma yönteminin etkin olduğu, bunun yanı sıra medya ve basın taramalarıyla bilgiler toplanıp karar alma sürecinde

[65] Menlik, hakla ilişkilerin kurumsal yapıya göre farklı algılandığını belirtmekte, aslında tüm iletişim çalışmalarının halkla ilişkiler altında gerçekleştiğini ifade etmektedir: "Doğru ismi yanlış isimler kullana kullana bulmaya çalışıyoruz. Tabi kurumun yapısı kamuda farklı, özel sektörde farklı algılanıyor. Bir de özel sektör açısından baktığımızda işi in-house mı çözüyorsunuz, out-house mu çözüyorsunuz, bu çok önemli. Halkla ilişkiler kesinlikle kapsayıcı bir kavram. Bir kurumun halkla ilişkiler planı dediğiz zaman kurumun paydaşları ve kurumun çalışanları dahil kurumdan dışarı çıkacak her türlü mesaja halkla ilişkiler altından bakmak gerekir. Sizin bugün reklam stratejileriniz genel halkla ilişkiler stratejisinden kopuk olabilir mi? Yani halkla ilişki kurmayacaksanız reklam yapmanın bir anlamı yok neticede. Biraz da moda kavramlar, moda departmanlar falan çıkıyor. Hepsi halkla ilişiler sonuçta" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

değerlendirildiği bulgulanmıştır. Sorumlulukların ve görevlerin paylaştırılmasıyla grup karar alma biçiminin en açık tanımlandığı kurum Türk Tabipleri Birliğidir.[66]

Ankara Sanayi Odası'nda da benzer şekilde grup karar alma biçimi tespit edilmiştir. Karar alma sürecinde medya takibinin ve liderin son kararının etkili olduğu bulgulanmıştır:

"Tabi her şeyi çok iyi izlemelisiniz; yerel medyayı ve ulusal medyayı. Bu çerçevede bir takım önermeler yapıyorsunuz. Bunu yaparken bağlı olduğunuz tek kişi Yönetim Kurulu Başkanı. Sonuçta nihai karar onun. O mantık süzgecinden geçiriyor ve beraber uyguluyoruz. Yönetim Kurulunun vermesi gereken kararlar varsa oraya taşınıyor, Meclisin alması gereken kararlar varsa Yönetim Kurulu kararıyla Meclise taşınıyor" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

Yine HAYTAP'ta da yönetim kurulu içerisinde fikir paylaşımı yapılarak kararlar alınırken basında çıkan her tür haberin de takip edildiği, olabilecek yazılardan fikir alındığı belirtilmiştir:

[66] Sereli, Yönetim Kurulu, Genel Kurul ve Merkez Konsey içinde kararların alındığını ifade ederken, kendisinin bu kararların uygulanma sürecinde yer aldığını açıklamıştır: "Aslında burada kurumsal kararlar alınırken Türk Tabipleri Birliği'nin içinde bazı mekanizmalar var, oradan geçiyor bu kararlar. Merkez Konseyi olarak adlandırdığımız bir yönetim kurulu var. Tüm Tabip Odaları Başkanlarının dahil olduğu Genel Yönetim Kurulu dediğimiz bir yapı daha var, bir de Genel Kurul dediğimiz bütün delegelerle birlikte Tabip Odaları yöneticilerinin ve Merkez Konseyi yöneticilerinin dahil olduğu daha geniş bir platform var. Türk Tabipleri Birliği'ni ve hekimleri genel olarak ilgilendiren kararlar ağırlıklı olarak bu yapılar içerisinde alınıyor, ben de bunların uygulanması sürecine dahil oluyorum. Kimi eylem dönemlerimiz oluyor, grevler düzenliyoruz, basın açıklamaları düzenliyoruz ya da kampanyalarımız oluyor. Bunlarla ilgili kararlar bu yapılarda alınır, sonra da o faaliyetin içeriğine göre burada biz hangi yollarla insanlara ulaşacağımızı kararlaştırırız. Karar verip sırasıyla, belli bir takvim içerisinde çalışıyoruz" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

"Bir kere Yönetim Kurulumuz var. Mutlaka oradaki arkadaşların görüşüne sunuluyor fikirler. Aynı grup içinde profesyonel tasarımcı arkadaşlar var gönüllü olarak çalışan, onlara soruyoruz. Kararları verirken 'Toplum hangi konularda duyarlı, hangi konularda onun algısına girip temas edersek istediğimiz mesajı verebiliriz?' sorularını olabildiğince kendi aramızda tartışıp ona göre uygun bir slogan bulmaya çalışıyoruz. Ayrıca basını mutlaka takip etmeye çalışıyorum. Genelde hepsi birbirine benzer haberler yapıyor; ama arada bir iki haberden, bir yazıdan ya da internet haberlerinin altındaki alakasız bir okuyucu yorumundan hiç beklenmedik şekilde fikir doğabiliyor. Zaman zaman böyle fikirleri de kullandığımız oluyor. Yani yine halkın içinden biri farkında olmadan belki de bizim bir sloganı geliştirmemizde etkili olabiliyor" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu'nda ise grup karar alımından önce çeşitli anket uygulamaları, bilimsel araştırmalar ve olası tüm bilgi kanallarının araştırılmasıyla gerçekleştirilen akılcı karar alma biçiminin etkin olduğu anlaşılmıştır.[67]

[67] TGDF'de karar alma süreçlerinin birçok kanaldan elde edilen bilgi ve verilerle şekillendiği söylenebilir: "Yılda 4-6 arasında değişen araştırmalarımız var. Paydaşlarımızı ve paydaşlarımız çerçevesinde sektörü izleyen konularda mutlaka kamu genelinde algılayış biçimlerini ölçüyoruz. Bu araştırmalar bir defa çalışmalarımıza yön veren, ana omurgasını oluşturan araçlarımız; çünkü gıda insanların hayatlarının bir parçası. Çok ciddi bilgi kirliliğinin olduğu bir konu üstelik. Onun için yaptığımız bu araştırmaları paydaş gruplarımız, medya ve kamu kuruluşları ile paylaşırız. Bir sonraki yıl nelere odaklanacağız, hangi konularda, hangi iletişim araçlarını kullanacağız, uluslararası arenada neler oluyor, sektörü bekleyen gelecekteki tehdit ve fırsatlar neler, bir sonraki yıl hangi araştırmaların yapılması gerekiyor? Bunları belirleriz. Tabi bu çok katılımlı oluyor. TGDF'nin yönetim kurulunda değerlendiriliyor, sektörün önde gelen kuruluşlarının iletişim uzmanlarının olduğu komisyonlarla değerlendiriliyor ve iletişim stratejileri, planları, yoğun bir çalışmanın sonunda ortaya çıkıyor. Yönetim kuruluna gelmeden önce Federasyon içinde çok farklı uzman gruplarla değerlendirilen başlıklar var. Bu uzman gruplardaki insanlarla bire bir çalışan insanlar var. Avrupa, Amerika ve Türkiye ekseninde durum nedir? Bunlara bakılır, ona göre sektöre gidilir" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

Özetle, görüşülen kuruluşlarda karar alma biçimi esas olarak grup karar almayla gerçekleştirilirken medya ve basın taraması bu süreçte etkilidir. Bunun dışında TGDF'nin bilimsel literatüre ve araştırmalara daha çok ağırlık vererek öncelikle akılcı karar alma biçimini uyguladığı bulgulanmıştır.

İletişim uzmanlarının kurumsal karar alma süreçlerinde ve kurumdaki rollerine bakıldığında, görüşülen kişilerden üçünün de iletişimle ilgili her işten sorumlu olduğu bulgulanmıştır. Ahmet Kemal Şenpolat, HAYTAP'ın Başkanı olması dolayısıyla örgütün yalnızca iletişim işlerinden değil, mali ve idari işlerinden, insan kaynaklarından, örgütün bütün çalışmalarından ve HAYTAP evi, HAYTAP arabası gibi örgütün bütün varlıklarından da bizzat sorumlu olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber HAYTAP'ta resmi bir Yönetim Kurulu olmakla beraber iletişim çalışmalarına ilişkin raporlama yalnızca örgütün başkanına değil, tüm Yönetim Kurulu üyelerine, gerekirse tüm temsilcilerle paylaşmak üzere yapılmaktadır. Kurumda profesyonel anlamda maaşlı çalışan olmaması; bir başka deyişle tüm Yönetim Kurulu üyelerinin ve temsilcilerinin gönüllü olarak görev almaları kurumsal karar alma ve iletişim çalışmaları yapan kişilerin rolünü de görüşülen diğer örgütlere nazaran farklı kılmaktadır; çünkü yaklaşık 30 kişinin etkin olarak iletişim çalışmaları yaptığı ekip içinde herkes birbirini çalışmaları hakkında haberdar etmekte, bu da en fazla e-posta ve sonra da telefon görüşmeleri aracılığıyla yapılmaktadır.

TGDF Kurumsal İletişim Direktörü İlknur Menlik ve ASO Basın Danışmanı Okan Saykun ise birbirine benzer şekilde iletişim adına bütün işlerden sorumlu olduklarını belirtmişlerdir:

“İletişim adına Federasyonun yapacağı her türlü organizasyonun, ilgili kurumların kararları doğrultusunda uygulanması. Medya bir bacağı, bir konferans, bir toplantı organizasyonu başka bacağı. Bir ağımız var, oradan da sürekli enformasyon sağlıyoruz. Federasyonun yönetim kurulu adına bütün iletişim çalışmalarını yürütüyoruz” (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

“Reklamı da kendim yapıyorum, medya ilişkilerini de kendim yapıyorum, dergi işlerini de. Organizasyon işlerinden de sorumluyum. Medya kökenli insanlar pek çok deneyim kazanıyor. Bu deneyimlerden biri de yüzlerce toplantıya girmiş olmaları. Oradaki havayı biliyorlar, dolayısıyla eksiklikleri, ihtiyaçları, vs. gözlemliyor. Bu deneyimden dolayı organizasyon işlerini de yapabiliyorsunuz” (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

Hem TGDF’de hem ASO’da görüşülen iletişim uzmanları iletişimin her alanında yükümlü olduklarını ve bu çerçevede de yetki alanlarının geniş olduğunu belirtmekle beraber birim içindeki çalışan sayılarında oldukça fark olduğu bulgulanmıştır. TGDF’de iletişimle ilgili 40 kişilik bir ekip olup Yönetim Kuruluyla eşgüdümlü çalışılmakta ve raporlama da bu kurula yapılmaktadır. ASO’da ise birimde çalışan 3 kişi bulunmakta olup gerektiğinde dışarıdan profesyonel hizmet alındığı belirtilmiştir. Raporlama ise doğrudan Yönetim Kurulu Başkanı’na yapılmaktadır. Dolayısıyla Ankara Sanayi Odası’nda gerek karar alma süreçlerinde gerekse kurum içi iletişim süreçlerinde lider odaklı bir yapının söz konusu olduğu görülmektedir.

Türk Tabipleri Birliği'nde ise Basın Danışmanı Mutlu Sereli resmi anlamda Genel Sekreter'e bağlı olan biriminde tek başına çalıştığını, buna karşılık en yakın çalıştığı Bilgi İşlem Birimiyle eşgüdümlü olduğunu, raporlamayı ise yönetim Kurulu Başkanı ve kurulun diğer üyelerine yaptığını belirtmiştir. Bununla beraber Sereli'nin sorumluluk alanları da basınla ilişkiler ve kurumsal yayınlara ilişkin çalışmalarla sınırlıdır:

"Tanım olarak basın danışmanıyım. Sorumluluk alanım basınla ilgili her tür faaliyet. Basın toplantıları, basına ulaştırılacak bilgi ve malzemelerin toplanması, bu bilgilerin hem basına ulaştırılması hem de onlardan gelen taleplerin karşılanması, vs. Hem doğrudan danışmanlık veriyorum hem de bir tür koordinasyon görevi üstleniyorum; çünkü basından gelen taleplerin tamamını Türk Tabipleri Birliği özelinde karşılamıyoruz. Burada Türk Tabipleri Birliği uzmanlık alanlarıyla ilgili derneklerle eşgüdümlüdür. Ona göre talepleri o derneklere yönlendirme, onlarla buluşturma görevlerini yapıyorum. Web sayfamızın haber akışından sorumluyum. Tıp Dünyası adlı gazetemizin haberleri ve gazetenin yayınlanmasıyla ilgili tüm işlerinden sorumluyum" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

Görüşülen örgütlerde iletişim biriminin veya iletişim uzmanlarının örgüt içindeki etkinliği ve gücü yarı yarıya değişkenlik göstermektedir. ASO ve TTB'de basın danışmanları daha çok danışman rolündeyken HAYTAP ve TGDF'de iletişim uzmanlarının yönetimsel rollerinin de bulunduğu bulgulanmıştır. Bununla beraber hepsi örgüt içinde iletişim biriminin önemli bir yerde olduğunu belirtmektedir.

Örneğin TTB'de Basın Bürosu'nun Hukuk Bürosu'ndan sonraki ikinci önem verilen birim olduğu ifade edilmiştir:

"Burada en önemli birimlerden biri hukuk bürosu; çünkü belki son yıllarda sağlık alanında arka arkaya yaşanan mevzuat değişiklikleriyle beraber pek çok hukuki sıkıntı da yaşanıyor. Basın bürosu da arkasından geliyor. Bundan dolayı basınla ilgili olarak hem hekimlerin hem Tabip Odalarının talepleriyle çok karşı karşıya kalıyoruz; 'Basında daha çok temsil edilmeliyiz, daha çok medyada yer almalıyız.' gibi. Dolayısıyla benim buraya ilk başladığım günden beri giderek yoğunlaşan, giderek yelpazesi genişleyen bir görev alanı var. Haliyle önemli bir yer olduğunu düşünüyorum" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

ASO Basın Danışmanı Okan Saykun da kendi biriminin daha çok danışmanlık rolünde olduğunu ifade etmekle beraber örgüt içindeki diğer birimlerin böyle bir role sahip olmadığını; çünkü kendi biriminin örgütün dışarıya açılan penceresi olduğunu belirtmiştir:

"Burası küçük bir yapı ve çok önemli bir yeri var; çünkü burası dışarıya açılan pencere. Bazı etkinliklerde burası en önemli rolü üstleniyor. Yönetim Kurulu da burayı önemli görüyor. Karar alma yetkisi yok; ama fikir söyleme şansı var. Doğrudan karar alıcılara öneri sunma şansı var. Burada herhangi bir birimin yapabileceği bir şey değil bu" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik kendi biriminin hem örgüt içi hem örgüt dışı çalışmaları yürüttüklerini, dolayısıyla TGDF içinde karar alıp yürütme yetkisine sahip etkin bir rol oynadığını, yalnızca kriz durumlarına ilişkin kararlarda Yönetim Kurulundan onay aldıklarını belirtmiştir:

"Çok önemli bir yerde; çünkü iletişim departmanı olarak hem içe dönük hem dışa dönük çalışıyoruz. Öncelikle bilimsel ve gerçek bilgiyi vermek durumundayız. Nitelikli bilgi üretimine dayalı iletişim önemli. Akademik araştırma birimi ve uluslararası regülasyon departmanı bu anlamda en yakın çalıştığımız birimler. Online Çözümler, yani bütün web sitelerin yapılması ve yürütülmesini üstlenen birim de var. Kesinlikle karar alıp yürütme yetkimiz var. Yıllık planlar onaylandıktan sonra işin %70i-80'i kendi mekanizması içinde gider. Ancak kriz durumunda, sektörü ilgilendiren majör konularda, özellikle de kamuoyuna dönük açıklamalarda mutlaka yönetim kurulu onayıyla hareket ediyoruz. Ama süreli yayınımız için kimseden onay almam gerekmiyor. Raporlarımız, envanterler için onay almıyoruz. Doğrudan yetkim altında" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise kurumsal bir iletişimin biriminin bulunmadığını; fakat halkla ilişkiler çalışmalarının örgüt içinde birincil önemde olduğunu, dolayısıyla bu çalışmaları üstlenen kişilerin de doğrudan karar alıp yürütme yetkisine sahip olduğunu vurgulamıştır.[68]

[68] Şenpolat'ın ifadesine göre iletişim işlerini yürüten bütün görevliler stratejik uygulayıcılar olarak konumlandırılmaktadır: "Resmi olarak bir iletişim birimi yok; ama bu alanla ilgilenen kişiler var. Bizim dış dünyaya sesimizi duyuran en önemli köprüdür bu kişilerin çalışmaları. Halkla ilişkiler çalışmaları olmasaydı HAYTAP bugün buralara gelemezdi; çünkü öbür türlü hayvan severin hayvan

Sonuç olarak görüşme yapılan örgütlerde iletişim birimlerinin etkili olduğu bulgulanmakla beraber özellikle ASO ve TTB'de bu etki ve yetki alanının daha çok basın ve yayın işleriyle sınırlı olduğu anlaşılmıştır. Bunun nedeni bu kuruluşların yarı kamu niteliğinde bir kurumsallaşma yapısına sahip olmasıyla, dolayısıyla görev ve rol tanımlarının daha belirgin sınırlarla çizilmiş olmasıyla ilintilendirilebilir. Bu anlamda ASO ve TTB'nin Basın Danışmanları daha çok operasyonal destekçi ve profesyonel danışman rolündedirler. Buna karşılık görüşülen diğer kuruluşlarda iletişim birimi ve yetkililerin daha geniş bir sorumluluk ve yetki alanı olduğu, dolayısıyla da örgüt içinde de daha etkili ve güçlü bir konumda oldukları bulgulanmıştır. Bu çerçevede HAYTAP ve TGDF içinde görev alan iletişim uzmanlarının daha çok stratejik uygulayıcılar oldukları bulgulanmıştır.

4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan örgütlerin liderlerinin katılımcı olduğu bulgulanmıştır. Görüşülen kişilerden yalnızca ASO Basın Danışmanı Okan Saykun, örgüt liderinin kendi başına kararlar da aldığını, bunun da nedeninin bazen hızlı karar alınması gereken durumlar olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda ASO'da liderlik tipinin otoriter olup standartlar ve kurallar üzerinden giden etkileşimsel liderlik olduğu söylenebilir:

---

severle iletişimi olarak kalırdı. Biz bir STK olarak erişebildiğimiz tüm illere, tüm kesimlere, camilerden okullara, sanatçılardan bürokratlara, medyaya, aklına gelebilecek her yere çalışmalarımızı ancak halkla ilişkiler vasıtasıyla duyurabilir, anlatabiliriz. HAYTAP'ın halkla ilişkilerini yapanlar yürütme yetkisine sahip oldular zamanla; çünkü artık HAYTAP'ın ne yapması gerektiğini öğrendiler, nasıl çalışmaları gerektiğini biliyorlar. İlk başta her şeyi soruyorlardı; ama artık herkes ne yapılacağını çok iyi biliyor, onun için tam yetki veriyorum. Sadece çok kritik kararlarda bana danışıyorlar, hatta ben de Yönetim Kuruludaki diğer kişilere sorup fikir alıyorum" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

"Kendi başına kararlar alabiliyor. Burası özerk yapı. Dolayısıyla böyle bir yetkisi var; çünkü seçilmiş biri. Çok hızlı karar alınması gereken durumlarda danışmanlarıyla paylaşıp karar alabiliyor; ama paydaş diyebileceğim Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterle fikir paylaşımında bulunma ihtiyacı duyabilir. Burası kamu niteliğinde bir kurum olduğu için bazı kararların Yönetim Kurulu'ndan onay alması gerekebilir. Dolayısıyla yapacağı şeyin içeriğine bağlı" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

TTB ve TGDF'de ise çalışanların fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon kuran dönüşümcü liderlik türünün baskın olduğu bulgulanmıştır:

"Fikir alır tabi ki. Zaten bu geleneği başkanın hassasiyetiyle oluşturduk. Oturup üyelerle, paydaşlarla analiz edelim dendi. STK'sınız sonuçta, ticarethane değilsiniz ve paydaşlarınızın beklentileri de her geçen gün artıyor. Bütün yönetim süreçlerinde Federasyon başkanının kendi kendine karar alması gibi bir durum yoktur" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

"Kimseye danışmadan karar alınmaz burada. Mutlaka konuşulur, mutlaka herkesin fikri alınır, paydaşlar sürece dahil edilir; ama beklenmedik karar alınmaz. Buradaki genel yönetimin yapısı katılımcıdır. İki yılda bir yasa gereği yönetim değişir ve her yöneticinin en fazla iki kere seçilme hakkı vardır. Yönetimler değişiyor; ama bu yapı değişmez" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise kendine sorulan liderlik yapısına ilişkin soruyu şöyle yanıtlamıştır:

"Ben fikirlerini aldığım kişilerin tamamen karar alma ve kararı yönetme süreçlerine katılmalarını da istiyorum; çünkü öbür türlü bir diktatörlük gibi hissedilir. Bir de herkesin o imece içindeki payını hissettirmek lazım. Hissettirmezsen zaman içinde çekilirler ve katkıda bulunmazlar. Yani biri bir fikri bir yere getiriyorsa ve sen onu arkasından takdir edip çeşitli kanallarda onu onore ederek diğerleriyle paylaşıyorsan o kişiden daha çok ve devamlı bir verim alabilirsin. Ben istiyorum ki herkes yapabildiği kadar o imecenin içinde bulunsun ve o katkı paylaşılsın, diğer arkadaşlar arasında da bu katkı duyulsun" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

HAYTAP'ın lideri konumunda olan Başkan Ahmet Kemal Şenpolat, örgüt içinde vizyonu ve zorlukları tanımlayan ve bu çerçevede çalışanları/gönüllüleri karar alma ve yürütme sürecine katan kapsamacı liderlik tipindedir. Liderin bu tutumu benimsemesinin başlıca nedeni örgüt içinde herkesin gönüllü olarak çalışıyor olması, dolayısıyla gönüllülük temelinde kurulan bu yapıda çalışanların motivasyonunun ve ödüllendirmenin verim almada çok önemli bir etken olmasıdır. Örgüt içinde kurumsallaşmış hiyerarşik bir yapının bulunmaması da HAYTAP'ın liderlik yapısını belirleyici bir diğer etkendir.

Sonuç olarak sivil toplum örgütü sınıfında görüşülen örgütlerin liderlik tiplerinin dağılımına göre ASO'da etkileşimsel liderlik, TGDF ve TTB'de dönüşümcü liderlik, HAYTAP'ta ise kapsamacı liderlik tespit edilmiştir. Bulgulanan

bu liderlik tipleriyle örgüt içinde karar alma süreçleri arasında da anlamlı bir paralellik olduğu söylenebilir.

5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmeler sonucunda örgütlerin kendi kurumlarına ve genel anlamda yapılan işlerline güvenin pekiştirilmesinin önemli olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede örgütün yaptığı çalışmaların, paylaştığı haberlerin ve geliştirdiği iş süreçlerinin paydaşlar ve toplum nezdinde güven kazanmasının hem kurumsal itibarı güçlendirdiği hem de örgütün liderine ve hizmetlerine olan güveni artırdığı düşüncesinin yer aldığı görülmektedir. Güven geliştirmeye ilişkin günlük çalışmalarda da bu amaca yönelik olarak geribildirimlerin değerlendirildiği ve bu geribildirimlere göre stratejiler geliştirildiği ortaya çıkmıştır. Örneğin ASO ve TGDF'de üretilen bilginin doğruluğunun öncelikli güven oluşturma öğesi olduğu belirtilirken kurumun itibarına olan güvenin de bu şekilde geliştirildiği söylenmiştir:

"Kamuoyuyla paylaştığınız şeylerin doğruluğu önemli. Kamu yöneticilerine yön veriyorsunuz. Kurumun verdiği hizmetler açısından güven önemli. Burada 5 bin üye var. Onların güvenini kazanmak önemli. Bildiğimiz doğruları onlarla en doğru şekilde paylaşmamız lazım. Onların sorunlarının peşinden koştuğumuzu bilmeleri lazım. Kurumsal imaj çok önemli, Başkan da bunu destekleyecek en önemli unsur. Burada Başkanın oluşturduğu güvenle kurumun güveni eşit derecede önemli. Bütün anketleri bir kaç süzgeçten geçirip üyelerin ve kamuoyunun karşısına çıkmaya çalışıyoruz" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

"Ürettiği bilginin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Doğru olması gerekiyor; çünkü bu bilgiyi konunun uzmanlarıyla paylaşıyorsunuz. Günlük olarak çok yoğun çalışmalar yapılıyor. Bir defa her gün medya taraması yapılır. Örneğin bir köşe yazarı olumsuz yazmışsa, yazı analiz edilir, sonra yapılan yargı ekonomik ya da sosyal içerikliyse ilgili uzmanlar o gözle inceler. Eğer sağlık ve beslenmeye yönelik bir iddia varsa onu da bilimsel arkadaşlar inceler ve yazara döner, önce yazısına saygı duyduğumuzu söyler, sonra "bu konuda böyle düşünüyoruz, gerçekte böyle" diye bilgi sunarız. Gıda, beslenme herkesin konuştuğu bir konu. Kurum imajına dönük çalışmalar yapıyoruz genelde. Örneğin bunun için sosyal sorumluluk kampanyaları yapıyoruz. Bunu sosyal medya üzerinden de yapıyoruz" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

Basın Danışmanı Mutlu Sereli ise TTB'nin kurumsal itibarına ve yaptığı çalışmalara güvenin sağlanmış olduğunu, güven geliştirmeye ilişkin günlük çalışmalarda bu güveni devam ettirecek tutarlılığı sağladıklarını dile getirmiştir.

Güven sağlamada, kurumun geçmişe dayanan köklü bir yapı olmasının etkili olduğu da vurgulanmıştır.[69]

HAYTAP'ta ise ilgili hizmet alanının itibarını düzeltmeye yönelik güven oluşturmanın öncelikli olduğu, bunun için de hem maddi konular hem de idari konularda yapılan çalışmalarda güven sağlamak üzere şeffaflığın birinci koşul olduğu vurgulanmıştır. HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat'la yapılan görüşme sonucunda stratejiler arasında güven geliştirme ve bunun için şeffaflığın ve etkin izleyicilerle başa çıkmanın önemli olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede etkin izleyiciler olarak kabul edilen Yönetim Kurulu ve Temsilciler gibi örgüt içi gönüllüler ve alana ilişkin diğer dernekler ve bağımsız gönüllülerle iletişimi sağlıklı

[69] Kriz durumlarında kamuların karar vermeden önce TTB'ye de danışıyor olmaları, kuruma olan güvenin bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir: "Türk Tabipleri Birliği'nin gerek hekimler nezdinde gerek kamuoyu, vatandaşlar nezdinde bir güvensizlik problemi yok. Bunun da bence iki nedeni var: Birincisi bu meslek grubunun eskiden beri insanların aklında çok güven veren, saygın bir yerde konumlanıyor olması. İkincisi de Türk Tabipleri Birliği altmış küsur yıllık köklü bir kurum olması ve kendi alanında yaptığı faaliyetlere bağlı olarak hem kendi hedef kitlesine hem de vatandaşlara o güveni taşımış olması. Ama tabi bu, güvenin geliştirilmeyeceği ve artırılmayacağı anlamına gelmez. Örneğin, domuz gribi patladığı zamanda herkesin kafasında çok ciddi bir karışıklık oldu. Sağlık Bakanlığı 'Mutlaka aşı yaptırmalısınız.' dedi, Başbakan ise 'Ben yaptırmam aşı!' dedi. Al sana kriz! Sonuçta herkesin gözü Türk Tabipleri Birliği'ne döndü ve 'Türk Tabipleri Birliği ne diyecek?' diye baktılar. Pek çok yerden 'Sizin açıklamanızı bekledik, sizin açıklamanıza göre aşı yaptırıp yaptırmayacağımıza karar vereceğiz.' diyenler oldu. Buradan yapılan açıklamanın belirleyici olması güvene ilişkin somut bir örnektir. Günlük çalışmalarda ise güvene ilişkin tutarlılık çok önemli. Türk Tabipleri Birliği'nin bahsettiğim deneyiminin ve köklü bir kurum olmasının yanı sıra tutarlılığının bu düzenin oluşmasında çok büyük rolü var. Geriye dönük hiç bir açıklamasında, hiçbir etkinliğinde bir tutarsızlığa düştüğünü görmezsiniz. Bütün bunlar güven sürecini çok olumlu etkiliyor. Bunun böyle sürdürülmesi, aynı tutarlılığın devam ettirilmesi de yine o güvenin sürdürülmesinde etkendir" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

kılacak yöntemlerin geliştirilmesi de örgütün önemli stratejileri arasında görülebilir.[70]

Özetle, TTB'de kuruma karşı hali hazırda oturmuş olan güveni devam ettirmeye yönelik çalışmalar sürdürüldüğü belirtilirken HAYTAP'ta, itibarın düşük olduğu bir alanın yeniden güven kazanması, bunun için de yürütülen tüm maddi ve yönetsel çalışmalarda ve verilen hizmetlerde şeffaflık ilkesiyle güven oluşturma çabalarının olduğu ortaya çıkmıştır. ASO'da ise hem kurumun hem liderin güvenini oluşturma eşit derecede önemli görülmektedir. Bu çerçevede hizmet odaklı güven oluşturma çalışmaları yürütülmektedir. TGDF'de ise örgütün ürettiği bilgi ve hizmetlere güven önceliklidir. Bu çerçevede örgütlerde öncelikli görülen strateji sayısal iletişim mecralarını da dikkate alarak medya aracılığıyla paydaş ilişkilerini geliştirmek, sürdürülebilir gelişme ve sosyal sorumluluğu devam ettirmektir.

[70] Şenpolat, kamuoyunda genel olarak derneklere karşı bir güvensizlik olduğunu da belirtmiştir: "Bir kere mali açıdan derneklere karşı inanılmaz bir güvensizlik var. Şimdiye kadar pek çok dernekte pek çok yolsuzluklar oldu. Eğer o güveni sağlayabilirsek, toplanan bağışların uygun yerlerde kullanıldığını anlatabilirsek hem bağışlar zaman içinde artacaktır hem de hayvanlara daha çok yardım olacaktır. İkincisi, yönetsel ve idari konularda yapılan çalışılmaların gerçekten topluma indiğini anlatabilmen lazım. Yani halkla ilişkiler çalışmasının da bu işin bir parçası olduğunu anlatabilirsek o zaman imajını kaybetmiş olan hayvan hakları hareketi olması gereken daha üst yere çıkacaktır. Örneğin yaptığın bir broşürü bir köy kahvesinde görebiliyorsan, okulda vermiş olduğun bir eğitimin uzun vadede geri döneceğini görebiliyorsan ya da bağışlanan para hayvanlara sadece mama olarak gitmeyip aynı zamanda bir kısa film, bir slogan, bir yürüyüş, bir bakanlıkla görüşme, bir valiye çıkabilme anlamında bir boyut kazanabiliyorsa, o zaman daha çok güven kazanmış oluyorsun. Sonuçta güvenilir, iyi iş yaptıkça kurumsal marka ve kurumsal imaj da artıyor. Günlük çalışmalara ilişkin, yaptığımız yapacaklarımızın teminatıdır. Örneğin bakım evlerine gidiyorsun, bir yerlere baskın yapıyorsun, televizyona çıkıp doğru bir söylem geliştiriyorsun ya da kimsenin bakanın, belediye başkanının huzuruna çıkamadığı bir durumda sen bunları defalarca başarabiliyorsun; böylece toplumda bir güven oluşuyor, 'Bu insanlar bu işi çözerler.' imajı da oluşuyor. Hiç erişemeyeceğin, hiç tanımadığın insanlar bir süre sonra seni dinlemeye başlıyor; yaptığın işler hoşuna gidiyor, böylece kamuya mal olmaya başlıyorsun" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Görüşülen bütün örgütlerde medya ilişkileri yönetiminin kurumsal iletişim ve paydaşlarla iletişim için öncelikli olduğu bulgulanmıştır. Kamular ve paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi, bu kapsamda lobi çalışmalarının önemli olduğunu belirten iki örgüt bulgulanmıştır. Bunlardan biri ASO olup, strateji olarak ayrıca örgütsel değişimi destekleyen inovasyonun da en önemli öğelerden biri olduğu vurgulanmıştır:

"Üyeleri olan bir kurumuz; o nedenle üye ve paydaş ilişkileri önemli. Medya ilişkileri önemli. Üyelerimizin çıkarlarını korumak için lobi yapıyoruz. Kurumun yapması gereken en önemli işlerden biri. İnovasyonu her şeyin başına koyabiliriz. Onunla beraber diğerlerini kurguluyorsunuz" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat da lobiciliğin örgüt için en önemli ve öncelikli strateji olduğunu vurgulamış, HAYTAP'ın başarısının büyük ölçüde lobi çalışmalarına dayalı olduğunu ifade etmiştir.[71]

[71] Şenpolat, lobiciliği imza ve güç makamlarıyla geliştirilen ilişkiler olarak tanımlamaktadır: "Lobilicik öncelikli; çünkü hedeflerimiz makro; yani resmin genelini gösterebilmek. Resmin geneli sadece kapı önündeki kedi köpek değil. Hayvanat bahçelerini, yunus parklarını, kürk sektörünü, deneyleri, sirkleri, avcılık gerçeğini anlatabilmen lazım. Bunları genel olarak anlatabilmen için de yetkin mekanizmalara gitmen lazım. Yetkin mekanizmalar, imza makamları, güç kimde? Devletin elinde. Devletten kastımız bakanlıklar, valilikler, belediyeler, hatta medya. Buralara derdini çok iyi anlatabilmen lazım. Onun için de bütün iletişim malzemelerini çok iyi kullanman ve yayman lazım. O zaman zaten o üst mertebeden kişiler kendileri geliyorlar 'Ha, burada böyle bir sıkıntı varmış.' diye; çünkü çoğu yetkileri olmasına karşılık problemin ne olduğunu bilmiyorlar. Biz sorunu onlara anlatıyoruz: 'Bakın siz bu sorunu çözeceksiniz, imza makamındasınız, güç de, imza da, para da, yetki de sizde. Biz sizi bu konuda aydınlatıyoruz, yetkinizi bu yönde kullanın. Çözüm önerilerimiz de bunlar.' İleriki yıllarda da aynen bu devam edecek. Lobiciliği bıraktığın an HAYTAP da biter" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

TTB ve TGDF için de medya ilişkileri yönetimi çerçevesinde sosyal ağların geliştirilmesi gereken öncelikli iletişim kanalları olarak görüldüğü bulgulanmıştır. TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli paydaşlarla iletişimin güçlendirilmesi için de tüm geleneksel ve yeni medya kanallarının etkin kullanılmaya çalışıldığını, buna karşılık gelecekte de öngörülemeyen yeni eğilimler ve stratejiler gelişebileceğini belirtmiştir:

"Burada çok ağır olarak medya ilişkileri var. Bununla beraber -kişisel olarak görüşüm- alternatif medya önemli; çünkü bizim gibi daha lokal bir grubu temsil eden, finansal çıkarlar üzerinden hareket etmeyen, iktidar araçlarını elinde bulundurmayan kurumlar açısından şu anda anaakım medyada, ulusal yayınlarda bir şekilde temsil edilme sıkıntısı var. Dolayısıyla alternatif mecraları kullanmak çok önemli diye düşünüyorum. Web sayfası bunlardan biri. İnternet TV gibi bir uygulama başlattık. Orada sağlık alanındaki konulara açıklık getirmek üzere uygulamalar yapılıyor. Önümüzdeki yıllarda ise daha önemli hale gelecek başka uygulamalar olabilir; çünkü gerçekten hızla dönüşen, gelişen, çok çabuk moda olan bir durum var. Dolayısıyla mutlaka yeni kavramlar gelecek. En azından bir süre sosyal ağlar bunu götürecek gibi görünüyor; ama onun da yerini alacak başka şeyler olacaktır" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik de medya ilişkileri yönetiminin önemini vurgularken kurum içi iletişim, kriz iletişimi, sosyal sorumluluk gibi diğer disiplinlerin de önemli olduğunu, bu uygulamaların birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini belirtmiştir:

“Her biri önemli, her biri bütünün bir parçası. Birinin %3 oranında olması onun önemsiz olduğu anlamına gelmez; çünkü o %3’ü çıkardığınızda bütün, bütün olmaktan çıkar. Belki içinde en az üzerinde durduğumuz kişisel koçluk, liderlik iletişimi; ama orda da zaten çok fazla bir sıkıntı yok. Başkan zaten doğası gereği liderlik vasıflarına sahip. Hepsi önemli; ama neticede bir kurumun her türlü paydaşıyla iletişiminde anahtarlardan biri medya iletişimi. Öncelikli olan medya olmakla beraber sosyal mecraların önemi de artacaktır” (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

Kısacası medya ilişkileri yönetimi tüm görüşülen örgütlerde öncelikli disiplin olarak görülürken, kâr amaçlı olmayan örgütlerden yine öncelikli bir uygulama olarak beklenen lobiciliğin yalnızca ASO ve HAYTAP’ta önemli bulunduğu bulgulanmıştır.

Hedef kitlelere hitap etmede kullanılan iletişim kanallarının ise tüm örgütlerde öncelikle çevrimiçi olduğu bulgulanmıştır. Bununla beraber basılı iletişim materyalleri ve yayınların da bu örgütlerde etkin kullanılan kanallar olduğu tespit edilmiştir. HAYTAP dışında diğer üç kuruluşun da basılı yayınlarının olduğu tespit edilmiştir. HAYTAP’ın ise çevrimiçi yayınlanan aylık bülteni vardır. İnternet, geleneksel medya ve sosyal paylaşım ağlarının etkin olarak kullanılmasının yanı sıra HAYTAP’ta basılı iletişim materyallerinin kargo, kurye aracılığıyla da hedef kitlelere dağıtıldığı belirtilmiştir:

“İnternet, görsel medya, sosyal paylaşım ağları veya eski usul kargo, kurye, mektup. Örneğin, Geçen yıl bütün öğretmen evlerine kampanya afişlerimiz kargoyla gitti. Yerel medyayı da çok kullanıyoruz. Teknoloji geliştikçe, yeni araçları mutlaka kullanırız. Web sitemiz çok etkin. Gazeteci gibi oradan yayın yapıyoruz, manşet veriyoruz. Medya ve basından insanlar haber sıkıntısı çektiğinde veya haber yapmak istediğinde o sayfadan bilgi edinebiliyor. Bütün yaptığımız çalışmaları web sayfasına koyuyoruz. Hem diğer hayvan hakları savunucuları oradan bilgi alıyor ve örnek olarak kullanıyor, hem de medyaya bilgi sağlamış oluyoruz. Sonuçta hangi iletişim aracı gelişiyorsa, hepsini kullanmaya çalışıyoruz” (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

Ankara Sanayi Odası, e-posta gibi çevrimiçi kanalları, geleneksel mektup ve geleneksel medya kanallarını araç olarak kullandığını belirtirken, diğer örgütlerden farklı olarak ASO binasının önünde yer alan açık ekranla da tüm kamuoyuna seslenebildiklerini ifade etmiştir. TGDF’de ise e-posta yoluyla bilgilendirme sistemi dışında yazılı raporlar ve yayınlarla, ayrıca toplantı, seminer gibi yüz yüze iletişimle paydaşları arasında iletişim kurulduğu bulgulanmıştır.

Türk Tabipleri Birliği Basın Danışmanı Mutlu Sereli, sosyal paylaşım ağlarının yoğunlukla kullanılan bir iletişim kanalı olduğunu belirtirken geri bildirimin de en çok bu ağlar ve çevrimiçi iletişim kanallarından alındığını; buna

karşılık özellikle eleştiri gibi kritik iletişim süreçlerinde yüz yüze iletişimi tercih ettiklerini dile getirmiştir.[72]

Geribildirim alma ve ölçme-değerlendirme yapmada anket uygulaması yapan iki örgüt TGDF ve ASO olarak tespit edilmiştir. ASO'da yapılan anketlerin hem elektronik hem basılı olduğu belirtilmiş, değerlendirmelerin Yönetim Kurulunda yapıldığı ifade edilmiştir:

"Üyelere 3 ayda bir yapılan anketler var. Onların gözlemlerini soruyoruz: memnuniyet ve beklenti açısından. Aldığımız yanıtları Yönetim Kurulu gündemine taşıyoruz. Yanıtlar tek tek okunarak değerlendiriliyor. Şikayetler tek tek ilgili kişilere yönlendirilerek araştırılıyor ve tespitler şikayeti yapan kişilere iletiliyor. E-posta ve kağıt üzerinden de anket var" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

TGDF'de ise anket uygulamaları yanında yıllık çıkarılan envanterlerle ve medyada yer alan ilgili haberlerle bir ölçme değerlendirme yapıldığı belirtilmiştir:

[72] TTB'de sosyal paylaşım ağlarındaki bilgi akışının web sayfasıyla paralel olduğu bulgulanmıştır: "En başta web sayfamız, kendi gazetemiz ve ilgili web siteleri var. Sosyal ağların hepsi var. Onlar daha çok web sayfamızla bağlantılı. Web sayfamıza giren her yeni haber oraya aktarılıyor. Çok kısa vadede bir değişiklik olmayabilir; ama bunların yerine yenisi geldiğinde mutlaka değerlendiririz. Bir şey aslında çok yaygınlaşmaya başladığında, onun bir yerinden dahil olmazsanız o gelip sizi buluyor zaten. İnternet üzerinden geribildirim mutlaka alıyoruz. Yine sosyal ağlar üzerinden alıyoruz. Bunların değerlendirilmesi çok ciddiye alınır. Olumlu ya da olumsuz, gelen bir geribildirime Başkanın bire bir yanıt vermesine kadar gidebilir bu değerlendirmeler. Eleştiriler için de kişilerle konuşulup anlaşmaya çalışılır, onlara bunun niye böyle olduğu açıklanır. Sosyal ağlara gelince, iyi hoş da kişiyi ikna etmek için sözlü iletişime geçmek ya da yüz yüze gelmek gerekiyor. Hala canlı iletişimin yerini tutmuyor bence. Örneğin, siz bana e-posta olarak göndermediniz bu soruları, bizzat buraya geldiniz. Bunun yerini hiç bir şeyin tutamayacağını düşünüyorum. Dolayısıyla da geribildirimlere dönerken de bu korunmaya çalışılıyor" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

"Yıllık planlar çerçevesinde hangi konuya odaklandıysak envanteri çıkarılır. Medyaya açıklanır ve paydaşlara özetlenir. Bu şekilde farkındalık yaratıyorsunuz. Anket uygulamaları çok var. Bağımsız bir araştırma kuruluşuna yaptırıyoruz. Günlük haberlerdeki ilgili bilgi talebi yanıtlanır mutlaka. Bunu ajanslardan gelen sütun satır ölçmesiyle de yapıyoruz" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

HAYTAP'ta ise en yaygın geribildirim kanalları web sayfası, e-posta ve sosyal ağlar gibi çevrimiçi iletişim kanalları ve telefon görüşmeleridir. Değerlendirme ise diğer örgütlerden farklı bir şekilde işlemektedir. HAYTAP'ta tüm çalışmaların gönüllülük esasına dayalı olması nedeniyle gönüllü çalışma taleplerinde başvuruda bulunan kişilerin yapacakları uzun süreli ve kalıcı çalışmalarının değerlendirildiği bununla beraber yapıcı yönde gelen eleştirilerin dikkate alındığı belirtilmiştir.[73] Buna ek olarak, yılda iki defa düzenlenen il temsilcileri toplantılarında başarı hikayelerinin paylaşıldığı değerlendirmeler yapılmaktadır.

Hayvan hakları hareketinin Türkiye'de diğer hareketlere göre görece yeni bir alan olması, bu alandaki sivil toplum örgütlenmesinin tam olarak kurumsallaşmamış bir şekilde dağınık ve eşgüdüm bozukluğu içinde işlemesi, bunun sonucunda hayvan

[73] HAYTAP'ta anketler aracılığıyla geribildirim sağlanıp ölçme değerlendirme yapıldığına ilişkin bulguya rastlanmamıştır: "En iyi geribildirim televizyon programlarından veya gazete haberlerinden sonra oluyor. Bir televizyon programına çıktıktan sonra ertesi gün web sayfamızın tıklatılma oranında artış oluyor. Telefon açanlar, e-posta gönderenler, gönüllü olarak çalışmak isteyenler oluyor. Şimdi Facebook moda oldu, oraya girip çalışmaları görenler bize başvuruyor. Değerlendirmeye gelince, bize yapılan başvuruların çoğu günübirlik havyan severlerden. Yani o an bir felaket olmuş oluyor, o gazla bize başvurup 'Ben de çalışacağım, bir şeyler yapacağım.' deniyor, sonra o heyecan kısa sürede bitiyor, unutuluyor. Dolayısıyla bu kişilerin gerçekten kalıcı gönüllüler olup olmadığını anlamamız için bir kere sürekli bizimle irtibat içinde olması, yazışması, başarılı bir çalışmayla kendini kanıtlaması lazım. Bunun dışında eğer doğru ve yapıcı bir eleştiri varsa onu hemen düzeltmeye çalışıyoruz. Örneğin, 'HAYTAP'ın logosunun renkleri şöyle olursa daha iyi olur.' gibi profesyonel bir eleştiri geldiğinde ve ikna ediciyse onu doğrudan dikkate alırız. Sonuçta tecrübeli tüm kişilerden faydalanmak isteriz" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

hakları örgütleri ve hayvan severler arasında çıkan kavga ve çatışmaların sıkça yaşanması, kimi durumlarda bir uzlaşıma varılamaması, bu alandaki başlıca sorun olarak öne sürülebilir. Bu durumun HAYTAP'ın hem kurumsal itibarına zarar verebileceği hem de örgütü maddi ve manevi yıpratabileceği gerekçesiyle Federasyonun (bir kısmı saldırı amaçlı olan) geribildirimlere daha kapalı olduğu ve bu geribildirimleri değerlendirmede daha temkinli davrandığı söylenebilir.

Sonuç olarak görüşülen örgütlerde medya ilişkileri yönetimi en önemli alan olarak görülmektedir. Bununla beraber lobiciliğin öncelikli olduğunu ortaya çıkaran bulgular örneklem içinde yarı yarıyadır. Bunun yanında görüşülen örgütler arasında çevrimiçi iletişim kanallarının, basılı iletişim materyallerinin, televizyon, gazete gibi geleneksel medyanın ve sosyal ağların en yoğun iletişim araçları olarak kullanıldığı bulgulanmıştır. Toplantılar gibi yüz yüze iletişim ve telefon kanalıyla iletişim de bu örgütlerdeki diğer iletişim kanallarıdır. Geribildirimlerin alınıp değerlendirilmesi de yine en çok bu kanallarla; yani çevrimiçi kanallar ve yüz yüze iletişimle yapılmaktadır. Bu anlamda örgütlerin hedef kitlelerine ulaşmada karma bir medya iletişimini tercih ettikleri söylenebilir. Bununla beraber görüşülen diğer üç örgüttün aksine, HAYTAP'ta strateji geliştirici anket vb. profesyonel ölçme-değerlendirme uygulamalarının yapılmadığı, bağış yoluyla elde edilen gelirin medya ve kamuoyuna yönelik iletişim ve halkla ilişkiler materyallerine/araçlarına kullanıldığı dikkati çekmiştir.

7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular

Görüşülen örgütlerin hepsinde kurumsal Facebook ve Twitter hesabı olduğu, bunun yanında ASO, TTB ve HAYTAP'ın Web TV'lerinin ve TTB'nin ayrıca RSS besleme [*RSS feed*] kanalının olduğu bulgulanmıştır. ASO dışında görüşülen diğer iletişim uzmanları bu ağlardan etkin olarak geribildirim aldıklarını da ifade etmişlerdir. ASO'nun Facebook ve Twitter hesaplarının ise yeni kullanıma açıldığı için geribildirimlerin çok etkin olmadığı, dolayısıyla da bu ağlarda da henüz bir sıkıntı yaşanmadığı dile getirilmiştir. Bununla beraber yeni medya kanalı olarak ASO'da SMS yoluyla bilgilendirmenin etkin kullanıldığı belirtilmiştir:

"Çok etkili değiliz. Çok popüler olmaya başladığı için 'Biz de gözükelim.' diye düşündük. Web sitemizde kamuoyuyla paylaştığımız bilgileri sadeleştirerek oralarda da paylaşmaya başladık. Şuan yaptığımız şey bir takım etkinlikleri paylaşmak. İzleniyoruz; ama bir tepki, önerme henüz almadık. Tek yönlü gidiyor. Bir de SMS'i çok kullanıyoruz. En çok kullandığız yöntemlerden biri. İnsanlara daha rahat ulaşmak için. Duyurular yapılıyor, tebrikler atılıyor. Davet, toplantı hatırlatmaları yapılıyor" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

TTB Basın danışmanı Mutlu Sereli ise sosyal paylaşım ağlarından yoğunlukla geribildirim aldıklarını ve bunları hassasiyetle değerlendirdiklerini ifade ederken, bu ağların kullanımında teknik anlamda bir sorunla karşılaşmadıklarını; fakat kişisel bir

düşünce olarak, bu platformları hayata ilişkin gerçek olguları ve olayları yansıtmadıkları için sorunlu bulduğunu belirtmiştir.[74]

TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik ve HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise sosyal ağların kullanımına ilişkin temel sorunun, olumsuz haberlerin ve eleştirilerin açık şekilde ve kolayca buralarda yer alabildiğini, dolayısıyla da bu tür olumsuz geribildirimleri değerlendirmenin ve yanıt vermenin riskli ve kritik olduğunu belirtmişlerdir.

"Şöyle bir durum var: Yazılı medyadan sonra konu televizyonlara sıçrar ve sonra sosyal ağlarda yazılmaya başlar olumsuz haberler. Her şeye açıklama yapmıyoruz; çünkü yönetmesi zor olur. Ortalama tüketici işin magazin kısmında. Onun için sosyal ağlarının yönetimine şirketler de cesaret edemiyor. Onu yönetmeye kalkmak, bazen hiç yönetilemez krizlerle karşı karşıya bırakabilir. Sosyal ağlarda direkt geribildirim verecek bir sistemimiz yok; çünkü çok riskli bir alan. Yorum yapmıyoruz, genelde 'Şu bilgiyi şu sayfadan alabilirsiniz.' diye yanıtlıyoruz" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

[74] Sereli sosyal paylaşım ağlarının olumsuz yanlarını şöyle açıklamıştır: "Ben şöyle bir sorun görüyorum; bir kere sosyal ağ işi aslında gerçekte bir sosyallik içermiyor bana göre. Şöyle ki, örneğin sosyal ağ üzerinden çok tepki duyduğunuz bir konu için bir tıkla imza attığınızda kendinizi o konuda bir şey yapmış hissediyorsunuz ve rahatlıyorsunuz. Emek yok, oturduğunuz yerden imza attınız. Dolayısıyla yapılabilecek gerçek şeyleri baskılayan bir şey aslında. Yani sokağa çıkmadan Facebook üzerinden konuşan insanlar gurubu çok zararsız ve uygundur egemen kesim için. Yüz yüze iletişimin yerini alabilecek bir şey değil bu. Orada çok farklı iletişim biçimleri yürüyor. Bir örnek vereyim, 11 yaşındaki oğlum 'Ben her şeyi paylaşıyorum arkadaşlarımla.' dedi geçenlerde ve biz ona gerçek paylaşımın Facebook'taki, Twitter'daki paylaşım olmadığını anlatmak durumunda kaldık. Bunun içinde doğan bir nesil var. Çok sıcak, çok net anlamları olan sözcüklerin bile sanallaştığı ve özünü kaybettiği bir yerde biz onlara bunu anlatmaya çalışıyoruz. Yani şimdi bu işi bu kadar yaygın kullanıyoruz ve kullanacağız da -buna mahkûmuz-, her ne kadar eleştirsek de bu işin içindeyiz; ama bir yerden yine daha sağlam bir şeyi tutmak gerekiyor" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

Sosyal paylaşım ağlarını daha geniş kitlelere ulaşmak için kullandıklarını söyleyen HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise yine bu ağların kullanımındaki en büyük sıkıntının yıkıcı eleştirilere maruz kalmaya çok uygun ortamlar olduğu, ayrıca bu ağların daha çok şehir insanına hitap ettiği yönünde ifade etmiştir:

"Bu ağları kullanma nedenimiz genele ulaşmak; yani yalnızca hayvan severler değil, hayvan sevmeyenlere ve hayvanlara nötr yaklaşanlara da hitap etmek; çünkü onlar milyonlar. Bu kanallardan da açık hakaretlere maruz kalınıyor. Sonuç olarak Facebook gibi ortamlarda insanlar eşitlendiği için normalde dikkate almayacağın insanlarla bile muhatap olmak zorunda kalıyorsun ve bu senin zamanını çalıyor. Yani on tane takdir alıyorsan yüz tane de art niyetli mesaj alıyorsun. Dolayısıyla senin yapmış olduğun ufacık bir hatadan veya karşı tarafı mutlu etmeyecek bir yazıdan fırsat yaratıp sana laf sokuşturuyorlar. Tabi bir de internet daha çok şehir insanına hitap ediyor. Köydeki insan Facebook'a giremeyebilir. O zaman da geleneksel kanalları tercih ediyoruz" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

TTB, ASO ve TGDF'de sosyal ağların işleyişinde Bilgi İşlem birimlerinin görevli olduğu, oradan takip ve güncellemelerin yapılarak raporlandığı belirtilmiştir. HAYTAP'ta ise bu işler için profesyonel bir ekip yoktur. Gönüllü bazı HAYTAP Temsilcileri bu ağları yönetmekte ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir. Bununla beraber HAYTAP da yeni medya olarak sayılabilecek SMS kanalını örgüt içi iletişim için kullanmaktadır.

Örgütsel etkinliklerin sosyal paylaşım ağları üzerinden yürütülmesine ilişkin iletişim uzmanları farklı görüşlere sahip olmakla beraber, hepsi gelecekte bu ağların daha da önem kazanacağı ve yaygınlaşacağı öngörüsünde bulunmuşlardır. Örneğin TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli sosyal ağların kurumda henüz birincil önemde olmadığını, ancak bu ağlardan paylaşılan etkinliklerin genellikle olumlu sonuçlandığını, iletişimi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı için gelecekte de sosyal ağların öneminin devam edeceğini belirtmiştir:

"Sosyal ağları birincil olarak kullanmıyoruz; ama yeni medya anlamında internet ve Web TV'yi çok kullanıyoruz. Sağlık alanındaki sorunların arttığını düşündüğümüz dönemlerde kampanyalar yürütüyoruz. Kendimizce sonuç almış oluyoruz. Olumlu olarak değerlendirilebilecek şöyle bir örnek olabilir: Geçen yıl bir kaç video hazırlandı, hekimlerin gönüllü faaliyetleriyle hazırlandı bunlar. Bu videoları sosyal ağlar üzerinden paylaşıma koyduk ve çok hızlı yer buldu. Bütün televizyonlarda, kanallarda arka arkaya yer aldı. Bu çok olumluydu. İletişimin kolaylaşması açısından sosyal medya çok önemli. Hız önemli. Günümüzde iletileri ne kadar hızlı paylaşırsanız o kadar çabuk yanıt alıyorsunuz. Mutlaka gelecekte de önemine devam edecek" (M. Sereli, 7 Şubat 2012).

ASO Basın Danışmanı Okan Saykun ise örgütün en önemli amaçlarından birinin örgüt üyelerinin sorunlarına çözüm üretmek olduğunu; dolayısıyla tespit edilen sorunlar ve çözümleri için bu mecraları kullanacaklarını ve bu mecraların öneminin açıkça artacağını belirtmiştir. TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik ise sosyal paylaşım ağlarının daha çok eğlencelik olduğunu, bu nedenle de

Federasyon'un bu kanallar üzerinden etkin olarak paylaşabileceği uygun içeriklere her zaman sahip olmadığını, gelecekte de eğlencelik platformlar olarak devam edeceğini belirtmiştir:

"Bence sosyal ağları eğlenceli bir şeyler yapıyorsanız kullanabilirsiniz. Gıda ciddi bir mesele, kapsamlı ve teknik bir konu. Bununla ilgili bilgileri ortalama tüketiciye hap gibi kısaltarak verecek 3 cümlemiz yok. Tüketici bir konuyu anlamak istiyorsa oturup ilgili raporu baştan sona okuması gerekir. Okusa da teknik olduğu için anlamayabilir. Sosyal ağ daha çok işin eğlence, magazin kısmının yüzü olacak" (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

HAYTAP'ın web sayfasında paylaşılan her şeyin sosyal ağlarda da paylaşıldığını belirten Ahmet Kemal Şenpolat, bu ağların kendini daha iyi ifade etmeyi sağladığını ve bu kanallarda gündemin daha kolay yönetilebildiğini ifade etmiştir. Şenpolat, sosyal paylaşım ağlarının maliyet açısından çok avantajlı olduğunu, dolayısıyla da bu nedenle öneminin devam edeceğini söylemiştir:

"Kendini daha iyi anlatabiliyorsun. Böyle bir avantajı var. Web sitesi biraz daha yorucu gelebilir insanlara; sayfaya girecek, haberi arayacak, okuyacak, öğrenecek… Ama sosyal ağlar daha anlık olduğu için o gündeme uygun olarak hemen o kanala bilgi girebilirsin. Daha güncel kalmayı sağlıyor, insanların dikkatini hemen o günkü gelişmeye yönlendirebiliyorsun. Bir nevi gündemi belirliyorsun. Örneğin, bugün Mecliste yasa değişikliğiyle ilgili görüşmeler yapıldı, hemen Facebook ve Twitter'da bununla ilgili haberler girildi. Dolayısıyla yarın kimse kalkıp

‘Kürke hayır, av olmasın!’ falan demeyecek, yasa değişikliğiyle ilgili konuşacak. Saldırsa bile yasayla ilgili olacak bu saldırı. Sonuçta gündemi biz belirlemiş oluyoruz ve insanlar da o gündemle ilgili konuşmak durumunda kalıyor. O anlamda çok etkili. Örgütlenmeye de etkisi oluyor. Yaptığınız bir kampanya bu kanallar sayesinde haberi olmayan insanların bile dikkatini çekiyor. Bu ağların önemi devam edecek tabi; çünkü çok ucuz. Kargonun, örneğin maliyeti var ve bizim gibi STK’lar için maliyet önemli bir sorun” (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

Sosyal paylaşım ağlarının kişisel olarak kullanımına ilişkin, görüşülen iletişim uzmanlarının ikisinin (TTB-Mutlu Sereli ve HAYTAP-Ahmet Kemal Şenpolat) her hangi bir sosyal ağda hesabı yokken, diğer iki uzmanın hesaplarının olduğu; fakat etkin kullanmadıkları öğrenilmiştir. TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik yalnızca LinkedIn hesabının olduğunu; fakat zamanı olmadığı için hiç kullanmadığını ifade etmiştir:

“LinkedIn var; ama onu da hiç kullanmıyorum diyebilirim. Başka hesaplarım yok. İnanmadığım için değil, çok etkili; ama benim zamanım yok ve o dünyanın içinde kaybolmak istemiyorum” (İ. Menlik, 28 Aralık 2011).

ASO Basın Danışmanı Okan Saykun ise gözlem amaçlı ender olarak kişisel hesaplarına girdiğini, dikkat dağınıklığı yarattığı için fazla kullanmayı tercih etmediğini, buna karşılık ASO’nun kurumsal hesaplarını takip ettiğini dile getirmiştir:

"Var da çok kullanmıyorum. Ayda bir kaç kere. Çok zaman alıyor çünkü. Bir bakıp gözlemek için, ne oluyor orda, ne yapıyor insanlar, onlara bakmak için. Kendim bir şey paylaşmıyorum. Boş vakit değerlendirmek için genelde insanlar kullanıyor. Daha çok geyik oluyor, oralara takılınca konsantrasyon bozuluyor. Örneğin, bir ara MSN hesabım vardı; ama baktım çok takılıyorum, kapattım. Ancak kurumsal sosyal ağlar benim sorumluluğumda olduğu için onları takip ediyorum" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise eskiden Facebook hesabını hemen her gün etkin olarak kullanıp bu ağ üzerinden çeşitli paylaşımlarda bulunurken, kendisine yöneltilen kişisel saldırılar nedeniyle hesabını kapatmak durumunda kalmıştır:

"Son 6 aydır kullanmıyorum, kişisel saldırılar dolayısıyla. Hayvan sever camiada çok fazla hakaretler oluyor. Bir kere onlara laf yetiştirmek istemiyorum, buna vaktim de yok. Bir de Facebook'un şöyle bir zararı var bence; herkes sana çok kolay ve istediği gibi erişebiliyor. Kendini geri çektiğinde biraz ulaşılamaz pozisyonunda oluyorsun. Ulaşılamaz demek esasında biraz daha ciddi duruş anlamına geliyor. Öbür türlü herkese laf yetiştirmek zorundasın. Herkesin hakaretine maruz kalıyorsun ve o kişi kendisini okuttuğunu biliyor. Bunu bu camiada hissettirmemek lazım. Eskiden bu kanalları kişisel olarak da HAYTAP için de kullanırdım. Her gün kullanıyordum; ama tabi sadece HAYTAP haberlerini paylaşmıyordum. Çeşitlilik olsun diye siyasetten, sanattan şeyler de paylaşıyordum ki hayvan sever portföyünün dışındaki kişiler de 'Bu adam sadece hayvanlara

takmış.' demesin, başka ilgi alanlarına sahip kişilere de hitap edebileyim. Ama baktım ki fazlaca hakaretlere maruz kalıyorum, kapattım hesabımı" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

Özet olarak görüşülen sivil toplum ve meslek örgütlerinin iletişim uzmanları her ne kadar kişisel olarak sosyal paylaşım ağlarını etkin veya hiç kullanmasalar da bağlı oldukları kurumların hepsinin en azından birer Facebook ve Twitter hesabının kurumsal olarak yürütüldüğü bulgulanmıştır. Görüşülen kişilerin kişisel olarak bu ağları kullanmama nedenleri çok fazla zaman alacağı ve dikkat dağıtacağı kaygısı, kişisel saldırılara maruz kalma olasılığı ve bu ortamlarda yaşama ilişkin gerçeklik payının olmaması düşüncesidir. Sosyal paylaşım ağlarının kurumsal olarak kullanımında yaşanan başlıca sorunlar ise şöyle sıralanabilir:

- Bu ortamların herkesin yorum yazmasına ve bu yorumları yine herkesin okuyabilmesine olanak sağlayan kanallar olması nedeniyle olumsuz eleştiri ve saldırı riskine açık olması,
- Bu tür olumsuz geribildirimleri almada ve bunlara yanıt vermedeki yönetim zorluğu,
- Bu kanallarda yanlış bir yönetim uygulandığı takdirde krizlere meydan verme endişesi,
- Daha çok magazinsel bir üslup ve söylem taşıdığı gerekçesiyle ilgili içeriğin tam ve açıklayıcı şekilde hedef kitlelerle paylaşılamaması kaygısı,
- Bu kanalların daha çok şehirlerdeki hedef kitleye hitap ettiği, yerel ve kırsal bölgelerde yaygın olmadığı; dolayısıyla her kesime ulaşmada etkin kanallar olamadığı düşüncesi.

Bulgular çerçevesinde öneminin giderek artacağı söylenen sosyal paylaşım ağlarının kurumsal açıdan avantajları ise şöyle sıralanabilir:

- Hedef kitlelerle iletişimi kolaylaştırması ve hızlandırması; böylece geribildirimlerin de aynı hızda edinilmesi,
- Sosyal ağlarda paylaşılan enformasyonun televizyon gibi geleneksel medyada da yer alma olasılığının artması,
- Örgütün temel amaçlarına ilişkin çözümlerin bu kanallarda da paylaşılıyor olabilmesinin getirdiği yaygınlık ve hedef kitleye erişim kolaylığı,
- Örgütün yaklaşımını ve amaçlarını daha iyi ve kolay ifade edebilme olanağı,
- Örgütün çalışmalarının güncel kalmasını sağlama ve alana ilişkin gündemi yönetebilme gücü,
- Maliyet açısından diğer iletişim araçlarına ve medya kanallarına göre çok daha elverişli olması.

Görüşülen örgütlerde ayrıca sosyal paylaşım ağları dışında Web TV, SMS, RSS gibi diğer yeni medya araçlarının da kullanıldığı bulgulanmıştır.

8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular

Günümüzde önemli olduğu ve gelecekte de öneminin devam edeceği düşünülen bilgi beceri alanları HAYTAP dışında diğer üç örgütte de iletişim teknolojileri ve sosyal medya olarak bulgulanmıştır. Örneğin TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik, hızlı ilerleyen teknolojiyi yakalamak gerektiğini,

sosyal medyada da kurumsal olarak var olmama gibi bir lüksün olmadığını ifade etmiştir. ASO ve TTB Basın Danışmanları da benzer yaklaşımla yeni iletişim teknolojilerinin önemli olduğunu ve bu alanın ileriki yıllarda daha da öne çıkacağını belirtmişlerdir.

Ne var ki bu alanlara ilişkin örgütlerde eğitimler verilmediği, gelecek yıllara ilişkin de eğitim planında olmadığı görülmüştür. Görüşülen tüm örgütlerde hali hazırda uygulanan başlıca eğitim alanı temel iletişim becerileri/kişisel gelişimdir. Örneğin, üyelerden gelen taleplere göre eğitimlerin belirlendiğini belirten ASO Basın Danışmanı Okan Saykun, mesleki eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerinin de verildiğini, gelecek yıllarda da insan ilişkileri ve insan psikolojisine ilişkin alanların eğitim ihtiyacı olarak gerekebileceğini dile getirmiştir:

"Kurum içi eğitimler ve üyelere yönelik eğitimler var. Üye ihtiyaçlarına göre, onlardan gelen taleplere göre oluyor. Bazen kişisel gelişim, bazen mesleki eğitimler oluyor. Kişisel imaj, dış ticaret, uluslararası pazarlama, pazarlamanın diğer dalları, ticaret hukukuna dair eğitimler var. Yöneticiler için sosyal davranış kuralları, stres yönetimi eğitimleri var" (O. Saykun, 23 Aralık 2011).

Liderlik iletişimi, temel iletişim becerileri gibi zaman zaman ihtiyaca göre eğitimler verildiğini belirten TGDF Kurumsal İlişkiler Direktörü İlknur Menlik, yakın geçmişte reklamla ilgili bir konferans eğitimi yaptıklarını, eğitimin kitabını basarak dağıttıklarını ve bu eğitimin çok faydalı olduğunu dile getirmiştir. TTB Basın Danışmanı Mutlu Sereli ise belli dönemlerde kurs şeklinde hekimlere iletişim

becerileri eğitimlerinin verilmekte olduğunu belirtmiş; ancak sağlık alanının bir dönüşüm süreci yaşadığı için eğitim ihtiyaçlarının da bu çerçevede şekilleneceğini; dolayısıyla ileriki yıllara dönük başka alanlara ilişkin eğitimlerin neler olabileceği konusunun belirgin olmadığını ifade etmiştir.

HAYTAP Başkanı Ahmet Kemal Şenpolat ise örgüt için en önemli nitelik ihtiyacının pazarlama olduğunu, eğitimlerin de buna yönelik yapıldığını söylemiştir. Şenpolat'a göre medya ilişkileri yönetimi ve ikna etme, etkili konuşma gibi temel iletişim becerileri pazarlama alanının içinde bulunan birer pazarlama taktiğidir.[75]

Özetle, görüşülen örgütlerde yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya önemli birer nitelik alanları olarak görülmekle beraber bu alanlara yönelik eğitim planının olmadığı bulgulanmıştır. Bu alanda nitelik geliştirmeye yönelik eğitimlere ihtiyaç duyulmamasının nedeni örgütlerde bu alanlardan sorumlu nitelikli birim ve ekibin var olması ve dolayısıyla bu alanların etkin olarak uygulanabildiği düşüncesi olabilir. Kişisel gelişim ve temel iletişim becerilerine yönelik eğitimler ise kurs, konferans, toplantı gibi çeşitli yöntemlerle tüm görüşülen örgütlerde verilmektedir.

[75] Şenpolat, geliştirilen projeleri pazarlama taktiği çerçevesinde değerlendirmektedir: "Bizim için en önemlisi aslında pazarlama. Yani elinizde bir ürün var, bu ürün hayvan hakları ki bu, imajı yerlere serilmiş, kötü bir ürün; ama bu ürünü değiştiremezsin, mecbursun; onu en iyi şekilde pazarlamak, o yanlış imajı düzeltmek, güvenilir ve ciddi bir hale getirmek durumundasın. Örneğin, kısırlaştırma projesi Doğu'da pek rağbet görmüyor; çünkü oradaki insan kısırlaştırmayı kendi özel hayatıyla özdeşleştiriyor. Onun yerine o bölgelerde dini bir takım söylemler geliştirdiğin zaman daha etkili oluyor. Bu da bir pazarlama taktiğidir bence. Medya ilişkileri yönetimi, ikna etme becerileri, etkili konuşma gibi beceriler de bununla doğrudan ilişkili. Pazarlamanı iyi yapmaya başladıktan sonra bu alanlara da iniyorsun doğrudan. Temsilciler toplantılarında buna ilişkin eğitimi olabildiğince yapmaya çalışıyoruz. PowerPoint sunumlar yapıyoruz, HAYTAP arabamız illere gidip eğitimler veriyor, televizyonlara veya üst makamlara çıkacak kişilere kılık kıyafet, doğru üslupta konuşma, doğru bilgi aktarma konularında eğitimler veriyoruz" (A. K. Şenpolat, 15 Şubat 2012).

9. Sivil Toplum / Meslek Örgütlerinde Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Sivil toplum örgütleri sınıfında araştırmaya dört kurum katılmıştır. Bunların ikisi Federasyon (Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu [*TGDF*] ve HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu), diğer ikisi de meslek örgütüdür (Türk Tabipleri Birliği [*TTB*] ve Ankara Sanayi Odası [*ASO*]). Görüşülen meslek örgütlerinde iletişimle ilgili Basın Danışmanlığı birimleri olması dolayısıyla bu örgütlerin Basın Danışmanları ile görüşülmüştür. TGDF'de halkla ilişkiler çalışmalarını yürüten birim Kurumsal İlişkiler Direktörlüğüdür. HAYTAP'ta ise resmi olarak yapılandırılmış bir iletişim birimi olmadığından ve tüm çalışanların gönüllü olması nedeniyle profesyonel bir halkla ilişkiler ekibinin bulunmamasından dolayı örgütün tüm çalışmalarından sorumlu Başkanıyla görüşülmüştür. Sonuç olarak görüşülen uzmanlar örgütlerinin halkla ilişkilerinden sorumlu kişilerdir.

Yapılan görüşme bulgularına göre halkla ilişkilerin olumlu ve yapıcı çalışmalar olarak tanımlanması görüşülen dört örgütün üçünde bulgulanmıştır. Ancak görüşülen diğer kurumlardaki hakim algıya benzer olarak hakla ilişkilerin en başta halkla, vatandaşla iletişim kurma çabası olarak nitelendirildiği dikkati çekmiştir. Burada özellikle ASO dışında diğer örgütlerin gerek sağlık ve gıda gibi toplumun tüm bireylerini ilgilendiren alanlara ilişkin çalışmalar yapmaları gerekse HAYTAP gibi toplumun tümünü kapsayacak çok geniş bir hedef kitleye hitap etme amacı dikkate alındığında halkla ilişkilerle ilgili böyle bir genel algının yerleşmiş olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Ankara Sanayi Odası, Türk Tabipleri Birliği, Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu gibi doğrudan vatandaşın değil, üye

dernekler, odalar, üye kuruluşlar gibi paydaş kitlelerin hedef kitle olarak kabul edildiği örgütlerde bir halkla ilişkiler birimi yerine basın danışmanlığı veya kurumsal ilişkiler gibi birimlerin olması, halkla ilişkilerin yalnızca halka, vatandaşa hitap etme işlevinin olduğu yönündeki yanlış ve yerleşik anlayışın bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Buna ek olarak halkla ilişkiler yerine kullanılan diğer kavramların kurumsal ihtiyaçlara yönelik geliştirilmiş olabileceği düşüncesinin bulgulanmış olması da halkla ilişkilerin yalnızca vatandaşa hitap ettiği algısına ilişkin bu çalışmada yapılan değerlendirmenin isabetli olduğunu desteklemektedir.

Ticari amaçlı olmayan örgütlerin halkla ilişkiler çalışmaları hükümetle ilişkileri, toplumla ilişkileri, kriz iletişimini, risk iletişimini ve sorun yönetimini de kapsamalıdır. Sonuçta bir baskı oluşturmak için kamu sağlığı gibi kamuoyunun ve halkın ilgisini çekecek bazı konularda reklam ve tanıtım çalışmaları taktikleri gerekmektedir (Heath ve Waymer, 2009: 197). Bir başka deyişle halkla ilişkiler yalnızca basın ve medyayla ilişkilerden ibaret, hedef kitlesinin sadece vatandaşa ileti akışının sağlandığı tek yönlü bir işlev olarak algılanmamalıdır.

Hedef kitlenin toplumun her kesimi olarak genellenmesinin de etkin halkla ilişkiler uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Hendrix, kuruluşun esas hedef kitlesi hakkında halkla ilişkiler uzmanının bilgi sahibi olmasının önemini vurgularken "hedef kitleleri kendi içlerinde çeşitli parçalara ayırmanın ve ayrı halk kriterlerine göre özel mesajların hazırlanmasının önemine değinir" (Aktaran Dyer ve diğerleri, 2004: 365). Bu çalışmada örnekleme alınan kar amaçlı olmayan örgütlerin hedef kitlelerini üyeler, dernekler, kamu kuruluşları, medya ve basın olarak ayırdıkları

ancak toplum kapsamındaki hedef kitleyi bir bütün olarak gördükleri söylenebilir. Bunun yanı sıra HAYTAP'ın farklı kesimlere hitaben farklı söylemler geliştirdiği söylenebilir. Örneğin, kırsal ve taşra bölgeleri, cami ve müftülükler için daha dini söylemler geliştirirken, belediyelerle çalışmalarında sokak hayvanlarının kısırlaştırılması, aşılanması ve bakım evleri konularında, siyasi partiler ve milletvekilleriyle 5199 Sayılı Hayvanları Koruma Yasası'nın yeniden düzenlenmesi konusunda, büyük şehir halkına da daha çok petshop, kürk, sirk gibi konuları anlatmak üzere iletişim çalışmaları yaptığı bulgulanmıştır.

Görüşmelerde karar alma biçiminin genellikle grup karar alma yöntemiyle gerçekleştirilirken medya ve basın taramasının da bu süreçte temel bir çalışma olduğu bulgulanmıştır. Bunun dışında TGDF'nin ulusal ve uluslararası bilimsel literatüre ve araştırmalara da ağırlık verdiği, yurt dışındaki ilgili kuruluşlarla irtibat içinde olduğu, HAYTAP'ın ise hem sivil toplum örgütüne ilişkin kitap ve yayınları dikkate aldığı hem de ulusal ve uluslararası etkin sivil toplum örgütlerinin çalışmalarından örnekler aldığı göz önünde bulundurulduğunda bu kurumların erişilebilecek tüm bilgiyi değerlendirerek karar alma sürecini oluşturan akılcı karar alma biçimine de meyilli oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak görüşme yapılan örgütlerde iletişim ve halkla ilişkiler çalışmalarının örgüt bünyesinde önemli görüldüğü kanısı yer almakla beraber ASO ve TTB'de bu etki ve yetki alanının daha çok basın-yayın işleriyle ve medya ilişkileriyle sınırlı olduğu, bu örgütlerde iletişime ilişkin yalnızca -aslında halkla ilişkilerin bir alt etkinliği olan- Basın Danışmanlığı birimlerinin bulunmasından

anlaşılabilir. Bu anlamda ASO ve TTB'nin Basın Danışmanları daha çok operasyonal destekçi ve profesyonel danışman rolündedirler. Yani üst düzey yönetim içerisinde örgütün stratejilerini tanımlayarak karar almaya ve yönetime katılma rolleri yoktur. Buna karşılık TGDF ve HAYTAP'ta iletişim yetkililerinin daha geniş bir sorumluluk ve yetki alanı olduğu, dolayısıyla örgüt içinde de daha etkili ve güçlü bir konumda oldukları bulgulanmıştır. Bu örgütlerde ayrıca iletişim birimlerinde çalışanların sayısının 30-40 civarında, yani tüm örneklemdeki diğer kurumlar içinde görece yüksek olması da bu bulguyu desteklemektedir. Bu çerçevede HAYTAP ve TGDF içinde görev alan iletişim uzmanlarının daha çok stratejik uygulayıcılar oldukları söylenebilir.

Görüşülen örgütlerin liderlik tiplerinin dağılımına göre ASO'da liderin otoriter olup standartlar ve kurallar üzerinden gittiği etkileşimsel liderlik, TGDF ve TTB'de liderlerin çalışanların fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon kurdukları dönüşümcü liderlik, HAYTAP'ta ise liderin çalışanları/gönüllüleri karar alma sürecine katarak zorlukları tanımladığı kapsamacı liderlik tespit edilmiştir.

Örgütlerin güvene yönelik çalışmalarının genellikle kurumun itibarına ve verdiği hizmetlere, yaptığı çalışmalara yönelik olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede örgütlerde öncelikli görülen strateji sayısal iletişim mecralarını da dikkate alarak medya aracılığıyla paydaş ilişkilerini geliştirmek, sürdürülebilir gelişme ve sosyal sorumluluğu devam ettirmektir. TTB ve HAYTAP güven geliştirmek için tutarlılığın ve şeffaflığın öncelikli olduğunu vurgularken ASO çözüm odaklılığın, TGDF ise

bilimsel verilere ve mevcut araştırmalara odaklı geribildirim vermenin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Sivil toplumun Türkiye'de 80'li yıllarda günlük hayata girip üzerinde tartışıldığı görece yeni bir olgu olması, bu anlamda sivil toplum örgütü anlayışının tam kavranamamış olması bu örgütlere ilişkin güvenin de tam olarak gelişmediğini göstermektedir. "Batı'da, toplumun taleplerini devlete iletmeye, onun baskıcı uygulamalarını engellemeye çalışan bir sivil toplum oluşmuşken, Türkiye'de ise, oluşturulmak istenen sivil toplum aracılığıyla devletin talepleri topluma ulaştırılmaya çalışılmıştır (Tekin'den aktaran Biber, 2006: 27). Türkiye'deki pek çok sivil toplum örgütünde;

"Sivil toplumun unsurları olarak kabul edilen birçok dernek, vakıf gibi örgütler aracılığıyla devletin neden olduğu olumsuzlukların engellenmesi gerekirken, bu olumsuzlukların meşrulaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Böyle bir çaba, bu örgütlerin kendi meşruluklarının sorgulanmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, karar mekanizmalarına toplumsal talepleri ileterek yönetsel katılımı sağlamak gibi bir rol üstlenmesi beklenen bu örgütlerin kendi içlerinde katılıma olanak vermemeleri, yöneticilerinin bir daha gitmemek üzere iş başına gelmeleri, oligarşinin tunç kanununun bu örgütsel yapılar içerisinde de işlemekte olduğunu göstermektedir" (Biber, 2006: 27).

Bu tez örneklemi kapsamında görüşülen örgütlerde, toplum ve ilgili sektörler nezdinde saygınlıklarını devam ettirme, bu amaçla tutarlılığı, şeffaflığı, çözüm

odaklılığı ve bilime dayalı bilgi ve hizmet üretmeyi sürdürme çabaları, yukarıda belirtilen olumsuzlukları ve bir takım yolsuzlukları kırma açısından önemlidir. Özellikle HAYTAP'ın, Başkanının kendi deyimiyle "imajı yerlere serilmiş" bir alanın yeniden itibar ve güven kazanmasına yönelik, şeffaflık, işbirliği ve katılımcılık ilkesini temel alarak yaptığı çalışmalar bu araştırmada da bulgulanmıştır.

Medya ilişkileri yönetimi tüm görüşülen örgütlerde öncelikli strateji olarak görülmektedir. Lobicilik ise yalnızca ASO ve HAYTAP'ta vurgulanan bir stratejidir. Kulis etkinlikleri olarak da adlandırılan lobiciliğin temel amacı "parlamento üyeleri ile bir yasanın kabulü ya da değiştirilmesi yönünde ikana" etmedir (Asna, 2006: 176). Lobiciliğin bir başka amacı ve niteliği ise;

"(…) yasaların komisyonlardaki durumu, kabul olanağı, siyasal grupların bu yasalar karşısındaki eğilimleri gibi konularda bilgi edinilmesidir. Meclis gündemlerinde (ya da komisyonlarda) olan yasaların getireceği yararlar (ya da zararlar) üzerinde kitle haberleşme organları ile yapılan yayınlar da, kamu ortamına çıkmasını sağlayarak kulis kaçılmalarını destekleyici bir nitelik taşırlar" (Asna, 2006: 176).

Lobiciliğin bir halkla ilişkiler dalı ve uzmanlık alanı olduğunu, son yıllarda çok önem kazandığını belirten Kazancı üç tür lobi yöntemi olduğunu açıklamıştır:

"Bunlardan ilki 'doğrudan lobiciliktir'. Bu yöntemle doğru zamanda, doğru mesajların hedefe ulaşması amaçlanmaktadır. Örneğin bir milletvekili lobici küme

tarafından ziyaret edilmekte, konu ayrıntılı olarak anlatılıp yararları açıklanmakta ve kararın alınması için destek istenmektedir. İkinci lobi yöntemi 'halka dayalı lobiciliktir'. Bu yöntemle olabildiğince çok sayıda baskı kümesi ve değişik kategorilerden kişiler karar alacak kamu otoritesi üzerinde etkili olmaya çalışır. Bölge seçmeninin konuyla çok yakından ilgilenmiş olması lobi çalışmalarının başarı şansını çok artırmaktadır. Ayrıca mektup yazma, e-mail gönderme, toplantılar düzenleme gibi değişik halkla ilişkiler yöntemlerinin kullanılması da başarıyı kolaylaştırmaktadır. Üçüncü yöntem 'kolektif lobiciliktir'. Burada önce konu ve sorunlar açıklanmakta ve çözüm yolları ayrıntılı olarak tartışılmaktadır" (Kazancı, 2007: 375, 376).

Bronstein (2006: 82) kâr amaçlı olmayan pek çok örgütün halkla ilişkiler uygulamalarını yapılandıran en önemli stratejilerin ilişki yönetimi, kaynak paylaşımı ve diyaloğa dayalı iletişim olduğunu, bu stratejilerin aynı zamanda sorumluluk ilkesine bağlı bir savunma için çerçeve çizdiğini belirtmektedir. Bu yapıdaki örgütlerin uygulayıcıları belirtilen stratejileri dikkate aldığında hem örgütleri için gerçek savunucular olarak hizmet etmiş olacaklar hem de bir bütün olarak

örgütlerinin saygınlığını artırmış olacaklardır. Bu çerçevede etik halkla ilişkiler uygulamaları da örgütün itibarı için önemli bir rol oynamaktadır.[76]

Hedef kitlelere hitap etmede kullanılan iletişim kanalları tüm örgütlerde öncelikle web sayfası, e-posta, Web TV, e-yayınlar, sosyal paylaşım ağları gibi çevrimiçidir. Bununla beraber basılı iletişim materyalleri ve yayınların, televizyon, gazete gibi geleneksel medyanın da bu örgütlerde etkin kullanılan kanallar olduğu tespit edilmiştir. Geribildirimlerin alınıp değerlendirilmesi ise genellikle çevrimiçi kanallar ve yüz yüze iletişimle yapılmaktadır. Dolayısıyla örgütler, hedef kitlelerine ulaşmada karma bir medya iletişimini tercih etmektedirler.

Halkla ilişkilerde bilgilendirmek, ikna etmek, ilgi alanını tanımlamak ve güç birliği oluşturmak için dil ve diğer sembolik biçimler kullanılmaktadır. Dilin (ve tanımlamanın) örgütsel kullanımı medya ve kamuoyu nezdinde bir nevi rekabet yaratmaktadır. Bu retorik etkinlikler sivil alanın en önemli yerinde bulunmaktadır. Heath bu bağı "seslerin zengin karışımı" olarak tanımlamıştır (Aktaran Taylor, 2009: 83). Medya kanalları toplumsal bir kuruluştan bir çerçeve seçerken bu grupların

[76] Yaptığı araştırmada kâr odaklı olmayan örgütlerin sıklıkla etik çerçevede olmayan halkla ilişkiler taktiklerine başvurduğunu; çünkü getiri odaklı işletmelerin tersine bu örgütlerin daha büyük bir toplumsal faydaya hizmet etme amacında olduğunu ve sansasyon yaratacak etik olmayan halkla ilişkiler kampanyalarının kamu dikkatini ve duyarlılığını daha çok çektiğini belirten Bronstein (2006), çalışmasında örnek olarak dünya çapında bilinen hayvan hakları örgütü PETA'nın [*People for the Ethical Treatment of Animals*] belirtilen amaçlar için sorumluluğa dayalı savunuculuk ilkelerini ihlal eden kampanyalar yürüttüğünü ifade etmektedir. PETA, Amerika'da en büyük kanatlı fabrikalarından birinde gizli kimlikle birini işe başlatmış, bu kişinin o fabrikada hayvanlara yapılan zulmü gizli kamerayla kaydetmesini sağlayarak tüm büyük medya kanallarına görüntü kopyalarını dağıtmış ve kendi web sayfasında yayınlamıştır. Böylece görüntüler ulusal haber kanallarında yer alarak KFC gibi büyük fast-food şirketlerinde krize yol açmıştır. Yazar, PETA'nın bu yolla kuşkusuz etkin sonuçlar başardığını; ancak bu tür etik dışı uygulamaların örgütlerin itibarını ve başarılarını riske soktuğunu, ayrıca bunun karşı tarafın haklarını ve çıkarlarını da ihlal ettiğini vurgulamıştır. Bu tez örnekleminde yer alan HAYTAP'ın PETA gibi etik dışı strateji ve taktikler uyguladığına dair bir veri ve ipucuna rastlanmamıştır.

kamusal alandaki etkisini de yaymaktadır. Dolayısıyla halk tabanlı bu örgütler; yani kâr amaçlı değil, sorun odaklı çalışan kuruluş ve sivil toplum örgütleri için retorik bir değer farz edilmektedir (Taylor, 2009: 85). Gerek yeni medya, gerek geleneksel medya ve diğer iletişim kanallarının her biri için farklı retorik ve söylem biçimlerinin ve üslupların geliştirilmesi gerektiği düşünülecek olursa örnekleme alınan bu örgütlerin hedef kitlelerine hitap etmede karma bir medya kullanımını benimsemiş olmaları halkla ilişkiler çalışmaları açısından anlamlı olmaktadır.

Sosyal medyanın kullanımına gelince, örneklemdeki sivil toplum ve meslek örgütlerinin iletişim uzmanları her ne kadar kişisel olarak sosyal paylaşım ağlarını kullanmasalar da bağlı oldukları kurumların hepsinin en azından birer Facebook ve Twitter hesabının kurumsal olarak yürütüldüğü görülmüştür. Görüşülen kişilerin kişisel olarak bu ağları kullanmama nedenleri;

- Kişilerin zaman kısıtlılığı,
- Bu kanalların dikkat dağıtıcı olması,
- Kişisel saldırılara ve yıkıcı eleştirilere maruz kalma,
- Sanal alan olarak da adlandırılan bu ortamlarda yaşama ilişkin gerçeklik payının olmamasıdır.

Geleneksel kitle iletişim araçlarının tek merkezden çok alıcıya giden iletişim yapısının aksine, yeni iletişim teknolojilerinin çok merkezden çok alıcıya doğru akan bir ileti ortamını getirmesi (Tosun, 2006: 66), kâr amaçlı olmayan örgütler için pek çok avantaj da sağlamaktadır. Kamusal alan özelliği taşıyan sivil toplum örgütleri sosyal medya ortamlarını kullanarak savundukları konuların tartışılmasını, iletilerinin

yayılmasını, üyelerinin ve destekçilerinin harekete geçirilmesini sağlamaktadır (Onat, 2010: 108). Bu araştırmanın bulgularına göre de öneminin giderek artacağı söylenen sosyal paylaşım ağlarının kurumsal açıdan avantajları şunlardır:

- İletilerin daha hızlı ve daha geniş kitlelere yayılması,
- Hedef kitlelere erişim kolaylığı,
- Sosyal ağlarda paylaşılan enformasyonun geleneksel medyada da yer alma olasılığının artması,
- Maliyetinin diğer iletişim araçlarına göre daha düşük olması,
- Örgütün çalışmalarının güncel kalmasını sağlama.

Ayrıca Web TV, RSS, SMS gibi diğer yeni medya araçlarının da görüşülen örgütler tarafından kullanıldığı bulgulanmıştır. Görüşülen kurumlar arasında TTB ve HAYTAP'ta bulgulandığı gibi pek çok sivil toplum örgütü, yukarıda tespit edilen nedenler dolayısıyla kampanyalarını sosyal ağlar üzerinden de hayata geçirmekte ve yürütmektedir. Örneğin Yıldırım Becerikli ve Özkul'un yine HAYTAP üzerinden yaptıkları bir araştırmada (2009), HAYTAP'ın görece düşük maliyetli, hedef kitleye erişmede ve bilginin yayılmasında hızlı olduğu için çevrimiçi kanallarla pek çok kampanya yürüttüğü söylenmektedir. Çalışmada ele alınan kampanya, 2009 yılı yerel seçimlerde yürütülen "Hayvanları Yok Sayan Siyasilere OY YOK!" kampanyasıdır. Belediye adayları, seçmenler ve medyanın temel hedef kitle olduğu bu çevrimiçi kampanyanın bu vesileyle basında da pek çok haberinin çıktığı ve HAYTAP'ın kimliği ile kampanya hakkında böylece bir kamuoyunun oluşmasında katkısı olduğu bulgulanmıştır.

Kısacası, yeni medya ve sosyal paylaşım ağlarının sivil toplum örgüleri ve diğer kâr amaçlı olmayan örgütlerin etkili, verimli ve etkileşimli halkla ilişkiler çalışmaları yürütmeleri konusunda nice avantajının olduğu pek çok araştırmada vurgulanmaktadır (Onat, 2010; Tosun, 2006; Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu, 2010; Becerikli ve Özkul, 2009; Dutta ve Pal, 2007; Taylor ve diğerleri, 2001). Ne var ki bu çevrimiçi kanalların yeterli teknik donanıma ve bilgiye sahip olmadan kullanılması bir takım sorunları ve dezavantajları da getirmektedir. Örneğin Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu (2010), web sayfalarının örgütsel hedefleri göz önünde bulundurmadan yapılandırılmasının sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşmalarını da zorlaştıracağını dile getirmektedir:

"Sivil toplum kuruluşları web sitelerini sıradan ziyaretçileri için de cazibeli bir mecra olarak tasarlamak durumundadırlar. Çünkü sivil toplum kuruluşunun mücadelesini gönüllülerin/üyelerin yanında geniş bir halk kitlesinin desteklemesi de önemlidir. Bu nedenle web sitesi, sivil toplum kuruluşundan ya da kuruluşun çalışma alanlarından haberdar olmayan ziyaretçilere kuruluşun kim olduğu ve neyi amaçladığını ortaya koyan temel enformasyonları sunmalı ve bu ziyaretçileri kuruluşun eylem ve etkinliklerine çağıran duyurulara yer vermelidir" (Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu, 2010: 29).

Kent ve Taylor'un (1998) geliştirdiği diyaloğa dayalı ilişki yönetimi temel alan ve Taylor ve arkadaşlarının (2001), aktivist örgütlerin web sitelerini çözümlediği çalışmadan yola çıkarak Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu'nun yaptıkları

bu araştırma sivil toplum örgütleri ve kâr amaçlı olmayan meslek örgütleri için ayrı bir araştırma konusu olup bu tezde benzer bir incelemeye gidilmemiştir. Ancak bu tez çalışmasında da sosyal paylaşım ağlarının kullanımı ve yönetimi konusunda benzer sonuçlar çıkabileceği düşünülebilir. Görüşülen örgütlerde sosyal paylaşım ağlarının kurumsal olarak kullanımında yaşanan başlıca sorunlar şöyle dile getirilmiştir:

- Bu ortamların olumsuz eleştiri ve saldırı riskine açık olması,
- Olumsuz geribildirimleri almada ve bunlara yanıt vermedeki yönetim zorluğu,
- Bu kanalların iletişimsel krizlere daha açık olması,
- İçeriğin tam ve açıklayıcı şekilde hedef kitlelerle paylaşılamaması,
- Kırsal bölgeler gibi her kesime ulaşmada elverişli kanallar olamaması.

Kent ve Taylor'un (1998) diyaloğa dayalı ilişki kurma ilkelerinden yola çıkarak[77] örneklemdeki örgütlerin sosyal paylaşım ağlarının kullanımı ve yönetiminde diyalogsal döngünün sürdürülebilir olması için sunulan bilginin kullanışlı ve açık olması, erişimin bu kanallar aracılığıyla daha kolay hale getirilmesi ve ziyaretçilerle konuşmanın daha etkin yürütülmesi gerekmektedir. Zira görüşülen bu örgütlerde yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya önemli birer nitelik alanları olarak görülmekle beraber bu alanlara yönelik eğitim planının olmadığı bulgulanmıştır. Bu sonuç da örgütlerin kurumsal sosyal paylaşım ağları konusunda

[77] Bu ilkeleri –tezin ikinci bölümünde anlatıldığı üzere- altı maddede toparlamak mümkündür: a) Arayüze erişim kolaylığı, b) bilginin kullanışlılığı, c) ziyaretçilerle konuşma, d) ziyaretçilerin geri dönüşünün sağlanması, d) diyalogsal döngü, e) bilginin açık ve anlaşılır olması.

daha çok nitelik geliştirici çalışmalar yapma gereksinimlerinin olduğunu göstermektedir. Buna karşılık kurumsal iletişimde nitelik geliştirme ihtiyaçlarına ilişkin kişisel gelişim ve temel iletişim becerilerine yönelik eğitimlerin kurs, konferans, toplantı gibi çeşitli yöntemlerle tüm görüşülen örgütlerde verildiği bulgulanmıştır.

Bu bölümde elde edilen verilerin çözümlemesine göre incelenen örgütlerin tümleşik kültürü benimsemeye eğilimli oldukları söylenebilir. Zerfass ve ekibinin (2011) çalışmasına göre tümleşik kültür proaktif iletişimi uygulayan katılımcı bir yaklaşımı sergilemektedir.

Yarı kamu nitelikli olup ticari amaçlı olmayan Türk Tabipleri Birliği ve Ankara Sanayi Odası'nın gerek paydaşlarının sorunlarına ve taleplerine çözüm üretmek üzere girişimlerde bulunmaları, gerekse kamuoyu odaklı etkinlikler yürütmeleri bu örgütlerin proaktif iletişimi gerçekleştiriyor olduklarının göstergesidir. Bu örgütlerin şimdiki durumda olumsuz bir itibara sahip olduğu ve bu itibarı düzeltmeye yönelik çalışmalar yaptıkları bulgulanmamıştır. Katılımcılık konusunda ise toplanan veriler çerçevesinde gerek kurum liderlerinin özellikle Yönetim Kuruluyla beraber grup karar alma biçimini benimseyerek diğer uzmanların da fikirlerini sormaları anlamında katılımcı bir yaklaşıma eğilimli oldukları söylenebilir. Her ne kadar iletişim uzmanlarının karar almada yönetim süreçlerine dahil edilmedikleri, bir danışman konumunda oldukları bulgulanmış olsa da gerek kurum içinde gerekse kurum dışında paydaşlar ve üyeler kapsamında bilgilerin ve projelerin paylaşılıyor olması, onların da yaklaşımlarına bakılarak karar veriliyor

olması, sosyal paylaşım mecralarının da bu çerçevede uygulanıyor olması bu örgütlerin kapalı bir sistem olmaktan açık ve daha katılımcı bir sisteme doğru gittiklerini göstermektedir. Neticede "örgüt yönetiminin aldığı kararlara, bu kararlardan etkilenenlerin katılımını sağlamak, alınan kararların uygulamaya daha başarılı şekilde geçirilmesi anlamına gelmektedir. Katılım sayesinde bireyler, düşüncelerini gerçekleştirme olanağına kavuşurken, örgüt yönetimi de bir sinerji yaratarak, karşılaşılan sorunlarla daha rahatlıkla baş edebilmektedir" (Şimşek'ten aktaran Biber, 2006: 61).

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu ise bilimsel literatüre ve anket gibi ölçme-değerlendirme sistemlerine dayalı araştırmalara odaklı bir yaklaşımla hem sektördeki mevcut krizlere çözüm ve öneri üretmekte hem de olası kriz ve fırsat öngörülerinde bulunarak sektördeki paydaşlarını yönlendirmektedir. Bu anlamda proaktif olduğu söylenebilen TGDF, gerek kurum içindeki karar alma süreçlerinin tüm uzmanları katarak ve görev paylaşımı yapılarak katılımcı uygulanması gerekse kurum dışındaki paydaşların da ilgili alanda katılımlarının ve paylaşımların sağlanması açısından katılımcı olduğu görülmektedir.

Ele alınan dört örgüt içinde yalnızca HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu diğerlerine göre kurumsal kültür anlamında göreceli bir farklılık göstermektedir. Bu fark HAYTAP'ın hem reaktif iletişim uygulamalarını hem de proaktif uygulamaları aynı derecede sürdürüyor olmasıdır. Hayvan sever kitlenin kamuoyunda ve üst düzey yönetimlerde genel olarak düşük bir itibara sahip olması; bir başka deyişle 90'lı yıllarda ortaya çıkmış "Panter Emel" imgesi altında saldırgan yaklaşımların ve etik

olmayan uygulamaların kamuoyu algısında yer etmiş olması, HAYTAP'ın da kurumsal itibarını tehdit edici önemli bir unsurdur. HAYTAP, bu olumsuz imajı düzeltmeye yönelik kurum içinde ve kurum dışında taktikler belirlemekte, geliştirmeye çalıştığı akılcı, işbirlikçi ve çözüm odaklı kurumsal kimliğini eğitimlerle ve kampanya söylemleriyle inşa etmektedir. Ürettiği metinlerde ve söylemlerde HAYTAP gönüllülerinin kendilerini hayvan sever olarak değil hayvan hakları savunucuları olarak tanımlamaları örgütün reaktif taktiklerine bir örnek olarak gösterilebilir (http://www.haytap.org/index.php). Bununla beraber tüm paydaşlarını bilgilendirici ve ilgili yasa çerçevesinde sorunların çözümlerini daha etik bir yaklaşımla uygulatıcı stratejiler geliştirmesi ve yenilikçi bir anlayışla projeler üretmesi, HAYTAP'ın proaktif çalışmaları da reaktif çalışmalarla aynı yoğunlukta sürdürdüğünü göstermektedir. İnternet tabanlı alışveriş sitesi HAYTAP Shop proaktif çalışmalara bir önek olarak gösterilebilir (www.haytapshop.com). Dolayısıyla HAYTAP'ın kurumsal kültürünü de belirleyecek olan mevcut iletişim çalışmalarını proaktif veya reaktif olarak tanımlamak şimdilik zordur. Öte yandan örgüt içinde resmi bir konumda çalışan tüm gönüllülerin (Yönetim Kurulu Üyeleri ve Temsilciler) karar alma süreçlerine katılıp kararların yürütülmesinde yönetim yetkisine sahip olmaları, örgüt dışı etkinliklerde de yerel yönetimler, devlet kuruluşları, sponsorlar ve medya gibi dış paydaşların proje ve çözüm geliştirmede, karar alma süreçlerinde ve bilgi paylaşımında etkili bir konuma sahip olmaları HAYTAP'ın katılımcı bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir.

Sonuç olarak sivil toplum, gelişmiş ülkelere kıyasla Türkiye'de görece yeni bir olgudur. Batıdaki yaklaşımda ve işlevde sivil toplum örgütlerinin oluşması için

gerekli olan sosyo-ekonomik koşullar ülkemizde yeni oluşmaya başlamıştır (Biber, 2006: 22). Bu kapsamda sivil toplum örgütlerinin halkla ilişkiler çerçevesinde hem örgüt içi ve hem örgüt dışı çalışmaları beraber yürütmesi, şeffaflık, tutarlılık ve bilgi odaklı, diyaloğa açık iletişim stratejileri geliştirmesi ve bu anlamda uygun ve gerekli tüm medya kanallarını etkin kullanması önemlidir.

D. İLETİŞİM / MEDYA AJANSLARINDA HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu sınıfta ikisi iletişim ikisi medya ajansı olmak üzere dört şirket örnekleme alınmıştır. İletişim ajanslarından Zarakol İletişim Hizmetleri (Zarakol) İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu ve Netvizyon MediaPark (Netvizyon) Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ile görüşülmüş, medya ajanslarından ise Om Yayıncılık Reklamcılık İletişim Hizmetleri (Ommedya) Genel Müdürü Ensar Altun ve Medyaguru Reklam Hizmetleri (Medyaguru) Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci'ye erişilmiştir.

1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan kişilerden üçü kadın, biri erkek olup yaş ortalamaları 39'dur. Aralarından iki kişi Yüksek Lisans derecesine, diğerleri Lisans derecesine sahiptir. Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ve Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci İletişim Fakülteleri'nden, Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu işletme, Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun

teknik eğitimden mezundur. Görüşülen kişilerin mesleki deneyimleri ise en az 12, en çok 22 yıl arasında değişmektedir.

2. Halkla İlişkilerin İtibarı ve Kullanılan Alternatif Kavramlara İlişkin Bulgular

Halkla ilişkilerin Türkiye'deki itibarı ve nasıl algılandığına ilişkin, görüşülen iletişim uzmanları arasında yalnızca Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci halkla ilişkiler itibarının olumsuz olmadığını, bu alana her zaman ihtiyaç duyulduğunu ve yeni medyayla birlikte halkla ilişkilerin de dönüşüm yaşadığını ifade ederek yeni halkla ilişkilerin sosyal paylaşım ağlarıyla birlikte daha çok olanağa sahip olduğunu ifade etmiştir.[78]

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu ise yeni nesil yöneticilerin artık halkla ilişkilerin önemini kavramaya başladıklarını; buna rağmen

[78] Çeşmeci, yeni medya çerçevesinden halkla ilişkilerdeki dönüşümü şöyle ifade etmiştir: "Şimdi bir dönüşüm başladı. Tüketicilerle markalar çok daha yüz yüze, bir aracı olmadan, başka birine gereksinim duymadan kendi tepkilerini, feedbacklerini azılı hale getirir oldu. Bunu ne sağladı? Facebook sağladı, flyerlar sağladı, internetin çok gelişmesi, bandwidthlerin artması, gigabayt hızının artması, 3G'ye geçilmesi… PR'ın burada fonksiyonu azaldı mı? Hiçbir zaman azalmaz. Yine PR şirketleri organizasyon yapar, marka algısını yönetir, yine basın bülteni yazar; ama bu sefer PR'daki basın ilişkilerini yöneten kişiler bültenleri dotcoma taşımış oluyor aslında. Yine orada da bir ilişki süzgeci var. Bu sefer dijital web sayfalarının editörleriyle ilişki kurmak durumundasınız. Neden olumsuz çağrışım yapsın ki? Her zaman ihtiyaç var bir PR şirketine. Kampanya konseptine ihtiyaç var bir kere, fikirlere ihtiyaç var. Yaratıcı sunumlara ihtiyaç var. Bence olay çok daha entegre bir hale geldi. Eskiden bir reklam üret, organizasyon yap, mevsimsel dönemlerine göre açılışlar yap, özel günleri kaçırma, özel günlerde markanla kitleyi buluştur, basın bültenlerini gönder... Haliyle dergilerde, basında, gazetelerde belli bir yer ayrılıyordu. Kaçırdıysan kaçırdın! Ertesi gün zaten time out veriyor. Şimdi bu o kadar kolay ki! Bence tam tersi, PR'ın kendini anlatmak için elinde daha çok imkân oldu" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

bu alanın Türkiye'de hala yanlış ve eksik algılandığını, dolayısıyla halkla ilişkilerin hala olumsuz bir itibara sahip olduğunu dile getirmektedir.[79]

Benzer şekilde Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun da halkla ilişkilerin olumsuz bir itibara sahip olduğunu, mesleğin daha çok şirketlerin, medya şirketleriyle çıkar ilişkisine dayalı olarak geliştirdiği bir manipülasyon aracı olduğunu vurgulamıştır.[80]

Halkla ilişkileri, etkinlik yönetiminden kriz iletişimine, medya ilişkilerinden marka iletişimine ve çalışan ilişkilerine kadar kurumsal tüm iletişim süreçlerinden

[79] Bayraktaroğlu, halkla ilişkilerin olumsuz itibarını şu şekilde açıklamıştır: "Halkla ilişkiler mesleği Türkiye'de maalesef hak ettiği yeri bulamamış bir sektördür. Çok önemli işler yapar. Parayla veya herhangi başka kriterlerle ölçülemeyecek derecede işler yapar firmaların imajıyla ilgili. Olumlu katkıda bulunur, fakat maalesef bunların değerinin anlaşılamadığını düşünüyorum. Şöyle yaklaşıyor müşteri: 'Şimdi bunun bana reklam iş değerini bul.' Bu çok sağlıksız… Yani sadece olayı iki boyuta indirgeyen bir şey. Sizin küçük bir haberiniz çıkar; ama o, şirketin kurumsal itibarı için çok önemli bir haberdir. Ama kocaman bir yazı çıkar, içi boştur. Şimdi hangisi daha değerli? Ama artık yavaş yavaş şirketlerin genç yöneticileri bu konuya çok daha önem vermeye başladılar. Özellikle yurtdışında filan okumuş olanlar… Diğerleri sadece 'Ben bir parti yapacağım, oraya gazeteci çağırın.' diye olaya yaklaşılıyor. Bizim gibi ülkeler için gerçekten halka ilişkilerin önemi çok fazla. Bu kadar televizyon izleyicisi ve internet kullanıcısı olan bir ülkede iletişimin PR tarafının çok daha ileride olması gerekiyor" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

[80] Altun, hakla ilişkilerin basın ilişkileriyle karıştırıldığını ifade etmektedir: "Aklıma şu çağrışım geliyor: Bir takım firmalar var, bu firmalar medya şirketleriyle birtakım ilişkiler kurarlar, ararlar; 'Şurada basın toplantısı var, şurada tanıtım toplantısı var.' diye. Markanın büyüklüğüne ve önemine göre medya şirketleri de giderler, eğer gerçekten bir içerik varsa haberleştirirler, bir içerik yoksa da haberleştirmezler. Ekonomi alanında aslında iş rezalet, çok cılkı çıktı. Gazetelerin ekonomi sayfalarının yüzde sekseni artık PR şirketleri tarafından yönlendiriliyor. Mesela bakarsanız Türkiye'nin en büyük gazetelerinden bir tanesi Hürriyet'in Ekonomi Müdürü bile PR'cıdır. Yani Ekonomi Müdürü Vahap Bey'in yazdığı yazıların son beş senesine bakarsanız bütün yazılarda mutlaka bir iş adamıyla yemek yemiştir ya da bir yeri ziyaret etmiştir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerini biz artık inandırıcı bir şey görmüyoruz. Yani mutlaka bir çıkar ilişkisi vardır diye bakıyorsun. Olumsuz yaklaşıyorum; çünkü hangisinin bir halkla ilişkiler faaliyeti, hangisinin gazetecilik faaliyeti, bunun ayrımını artık yapmak zor. Manipülasyon aleti yani. Yani durduk yerde 'Bizim her ay gazeteye çıkmamız lazım, o yüzden gidin Hürriyet Gazetesi'yle bir anlaşma yapın, ürünümüzün sürekli görülmesi lazım.' -ki şu anda ona dönmüş durumda- oradaki Genel Müdür gerçeklikten kayboluyor. Profesyonel olarak bu işi yapan PR şirketlerinin elindeki en önemli mesele gazeteleri ve dergileri meta olarak görmeleri" (E. Altun, yüz yüze görüşme, 27 Şubat 2012).

oluşan tanıtım çalışmaları olarak değerlendiren Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer de halkla ilişkilerin Türkiye'de yanlış uygulamalarla yıpratıldığını ve itibar kaybı yaşadığını belirtmektedir:

"Halkla ilişkilerde insanların genel algısının aslında kişisel ya da kurumsal olsun, tanıtım odaklı olduğunu düşünüyorum. Aslında bir insanın sadece tanışma toplantısında söylediği üç cümle bile kendi kurumunun PR'ıdır, doğru. Ancak bunun daha formüle edilerek, profesyonelce yapılması gerekiyor. Türkiye'de profesyonel anlamda halkla ilişkiler yapan kişi ve kurum sayısı çok az. İş, profesyonel anlamda bir yetisi, bir becerisi, bir mezuniyeti, bilgi birikimi olmayan insanların elinde. Bugün belli bir süreçten sonra neredeyse sekreterlik için bile halkla ilişkiler başlığı altında eleman alım ilanları gördük, hala da görüyoruz. Bunun da mesleğe zarar verdiğini düşünüyorum. O yüzden de halkla ilişkiler dediğiniz zaman insanlar tabi en genel tanımıyla vasıfsız, yapabileceği hiç bir iş yok, adına halkla ilişkiler denmiş gibi algılıyor. Türkiye'de böyle bir yıpratılmışlık, bir itibar kaybı var. Profesyonel anlamda halkla ilişkilerin ne olduğunu da çok fazla kişinin bildiğini düşünmüyorum" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Halkla ilişkilere alternatif kavramlar getirilmesinin nedeninin de mesleğin bu şekildeki itibar kaybı olduğunu belirten Çelik Sözer, aynı zamanda kurumların kendilerini farklı gösterme çabasında olduğunu da dile getirmiştir:

"Bence temel sebebi kurumların kendilerini ve bulundukları yeri farklılaştırma çabası. 'Biz farklıyız!' deme ihtiyacı var. Ancak bu ihtiyacın dışında

bu mesleğin isminin fazla yıpratılmış olmasından dolayı böyle olduğunu düşünüyorum" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun da alternatif kavramların hepsinin İngilizceden çevrildiğini, aslında aynı şeyler olduklarını, yalnızca daha havalı görüldükleri için tercih edildiklerini belirtmiş, kendi kurumlarında da Marka Müdürlüğü olduğunu söylemiştir. Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci ise kullanılması gereken kavramın tümleşik pazarlama iletişimi olduğunu, bunun içinde halkla ilişkilerden reklama, prodüksiyondan medya işlerine birçok disiplinin bütünleşik olarak işlemesi gerektiğini vurgulamıştır:

"Olay aslında entegre pazarlama iletişimi. Her şeyi o kadar güzel birbiriyle bağlayacaksın ki eğer bir kampanya yapıyorsan, birbiriyle iç içe geçtiği anda başarılı olabiliyorsun. Tek başına yetersiz zaten, bütünleşik olmalı. Yani yaptığın çalışmalar zincirleme birbiriyle bağlantılı. Diyelim ki reklam ajansı fikri buldu, fikir prodüksiyona döküldü. Başladı TV'de dönmeye, basında vesaire oralarda çıktı. Bunu destekleyici PR aktiviteleri yapılmalı. Dijital tarafta zaten boyut belli, orası sosyal medya planlama ajansları tarafında. Bağladığınız sürece bence her noktada verim alınabilir" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da bir kavram kargaşasının olduğunu, *Public Relations* kavramının hem anlam olarak Türkçede

daraltılmış olduğunu hem de uygulamada pazarlama birimlerinin altında konumlandırılarak daraltıldığını ifade etmiştir.[81]

Sonuç olarak görüşülen şirketlerin üçü halkla ilişkilerin Türkiye'de yanlış ve eksik uygulandığını, bunun da alanda bir itibar kaybı yarattığını vurgulanmış, halkla ilişkilere getirilen alternatif kavramların da kavram kargaşasından, ismin yıpratılmış olmasından ve daha farklı/havalı görünme çabasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Bunun yanında bir sosyal medya reklam şirketi olan Medyaguru'nun Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci sosyal medyayla beraber halka ilişkiler alanının daha çok olanak kazandığını ve daha zenginleştiğini dile getirmiştir.

3. Karar Alma, Kurumsal Roller ve İletişim Birimlerinin Gücüne İlişkin Bulgular

Bulgulara göre görüşülen şirketler arasında iletişim ajanslarının benzer kuruluşları takip ederek ve ilgili uzmanlara danışarak, yapılmış en iyi uygulamalar odaklı [*best practices-oriented decision making*] ve araştırma odaklı (Zerfass vd, 2010: 37) karar alma, medya ajanslarının ise genelde rakiplerin ve sektörün

[81] Bayraktaroğlu, geliştirilen alternatif kavramların halkla ilişkilerin yanlış anlaşılmasından kaynaklandığını şöyle açıklamıştır: "Çünkü o kadar alt başlığı var ki, onun için bir kavram kargaşası var. Bu tabii İngilizceden çevrilmiş bir şey; Public Relations. Public dediğiniz zaman 'Public'in içine o kadar çok şey giriyor ki yurtdışında. Burada sadece halk... Halkla ilişki nedir? Parti yapmak mıdır yani? Eğlence midir veya bir kişiyle bir gazetede röportaj yapmak mıdır? Bir kere şunu ayırmak lazım: Bir şirket için, bir şirketin kurumsal imajı vardır, bir de o şirketin ürünlerinin iletişimi vardır, tanıtımı vardır. Yani her ikisi de içinde halkla ilişkiler konularını barındırıyor. Basınla ilişkiler, paydaşlarla ilişkiler, kamuoyuyla ilişkiler, iç iletişim, o şirketin çalışanlarıyla ilişkiler, pazarlama iletişimi… Normalde mesela Türkiye'de pazarlamanın bir bölümüdür halkla ilişkiler. Hatta reklam ve halka ilişkiler diye geçer. Yani pazarlama bölümünün altında olan halka ilişkiler sadece ürünle ilgilidir. Oysa o şirketin bir kurumsal kimliği var ve bu bence günümüzde çok daha önemli. Dolayısıyla bu direkt olarak CEO'ya bağlı çalışan bir şeydir. Yani pazarlama departmanın altında bir konu değil bu. Tamamen çok daha tepede bir seviyededir. Yani çok birleştirici ve bazı kavramlar üzerinde çalışılması gerekiyor bence" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

analizinden, alana ilişkin literatürden, yayınlardan ve paydaşlardan yararlanarak karar alma eğiliminde oldukları görülmüştür. Örneğin Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci, karar alımında temel olarak sayısal sektöre dahil erişebildikleri tüm yayınları, rakip firmaları ve üyesi oldukları IEB'i değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bir başka deyişle olabilecek her kanalda bilgiye erişerek akılcı karar almayı uyguladıkları söylenebilir:

"Bizim tarafta zaten dünya çok belli. Bir tarafta markalar var, brandler var ki accountları olsun, farklı multinational accountlar olsun, diğer tarafta medya ajansları var. Bunlar serv yapanlar zaten. Bir tarafta rakip networkler var haliyle, diğer tarafta IAB var. Bir de sektör takibini yaptığımız Marketing Türkiye, MediaCat gibi dergiler var. Rakipleri dikkate alıyoruz, ajansları dikkate alıyoruz, brandleri dikkate alıyoruz. Haliyle rakip analizi yaparak sektörde Medyaguru olarak 'Neredeyiz, ne yapmalıyız?' diye sorguluyoruz. Aslında biz kurumsal kararlarımızı alırken tam anlamıyla dijital sektörü değerlendirerek alıyoruz. Çok iyi study caselerimiz oluyor. 'Medyaguru'yu daha büyütelim ya da Medyaguru'nun vizyonu şöyle olsun, böyle olsun…' derken destekleyici dergi ilanlarıyla bunu yapıyoruz" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun da benzer şekilde rakip şirketleri takip ettiklerini, bununla beraber sektöre ilişkin bir takım araştırmaları da bazen dikkate

aldıklarını ve en önemlisi de çalışanların yaratıcı fikirlerine danışarak grup karar alma yöntemini de uyguladıklarını belirtmiştir.[82]

Öte yandan Netvizyon'da grup karar alımı etkili olup bu karar alma aşamasında konunun çeşitli uzmanlarıyla beraber çalışıldığı, bunun yanında pazar ve algı araştırmalarının incelendiği (http://www.netvizyon.com.tr/) ve konuya ilişkin bilgiler araştırılarak karar verme aşamasına gelindiği belirtilmiştir. Bu karar alma süreçlerinde yine tüm çalışanların yaratıcı fikirlerine de başvurulduğu ve kararlarda etkili olduğu görülmüştür:

"Karar alırken de, süreçleri yönetirken de farklılaşma ihtiyacı üzerinde dururuz. Karar alma sürecinde Netvizyon çok dışa açık ve katılımcı bir firma. Konusunda uzman olan herkes karar alma sürecinde etkin olabilir; çünkü bu aslında uzmanlığa duyulan bir saygı, bir fikrî değerin göstergesidir. Bu bazen kamudan bir uzman, bir hoca hatta bazen bir öğrenci olabilir. Daha çok bilgiye dayalı ve sonuç odaklı bakarak karar alınır. Öyle bir şey ki çok farklı konularda çalışıyorsunuz ve her müşteri yeni bir konu aslında sizin için. Sonuçta çok farklı alanlara hizmet verildiği için farklı alanlarda uzmanlara ihtiyaç duyuyorsunuz. Bu nedenle bu kurumlara

[82] Altun, Ommedya'da karar alma süreçlerini şöyle tanımlamaktadır: "Ben 'Kendi tüketicimiz ne ister?'e bakmıyorum; onun isteyeceği bir şeyi daha önceden görüp ona sunmakla görevliyim. O yüzden de prensipli insanlar çalıştırıyorum ve onların zevkleri, beğenileriyle karar alıyorum. Bir de hem rakipten farklılaşma hem de bir adım önde olmak için rakiplere bakıyorsun, dünyaya bakıyorsun, bir de kendi fikrin oluyor. Biz bu üçünü harmanlıyoruz. O çok önemli, yani bizim işte kendi yaratıcılığını ortaya çıkartacak şey. Literatürlere de bakıyoruz; araştırmalarımız oluyor yani her iki senede bir yaptırdığımız, yayıncılık sektörüyle ilgili. O araştırmalar da aslında bize yol gösteriyor bazen. Ama o araştırmalardan çıkan sonuçları birebir uygulamıyoruz; çünkü bizde okur her zaman doğruyu söylemez. Yani sokaktaki insana mikrofon tuttuğunda herkes belgesel izliyor; ama Acun birinci çıkıyor. Dolayısıyla 'Halk bunu istiyor, ben de yaptım.' yayıncısı değiliz biz. Gözlem var, hedef kitleni doğru seçmek var, yönlendirmek var; yani bilimsel verilerden yararlanıyoruz; ama hepsini dikkate almıyoruz; çünkü ticaret yanları çok eksik oluyor" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

strateji geliştirirken veya kampanya konsepti düşünürken tabi ki o alanlarda çalışmış, bize fikirleriyle katkıda bulunabilecek, sektörü bilen kişilerden destek alıyoruz ve bu desteği de karar alma süreçlerimizde işletiyoruz. Kurumsal karar alma konusunda ise genel toplantılar yapıyoruz. Bu toplantılarda ast-üst ilişkisi yok. Herkes fikrini söylüyor. İhtiyaçlar tespit ediliyor ve herkesin dile getirdiği fikirler üzerinden bir değerlendirme yapılıyor" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Zarakol'da ise konuya ilişkin uluslararası örneklerden yola çıkarak ve araştırma yapılarak karar alındığı tespit edilmiştir:

"Ben bir kere uluslararası kurumların örneklerini, uluslararası PR şirketlerini çok yakından izlerim. Dolayısıyla onlardan çok yararlanıyorum açıkçası. Onların bir intraneti var, ansiklopedi gibi... Orada yaşanmış veya yapılmış olaylar, case study'ler… Ama onun dışında da zaten Necla Hanım [şirket yöneticisi] da sektörde çok eski, deneyimli biri olduğu için onunla oturuyoruz, karar veriyoruz. Üyesi olduğumuz IDA'ya soruyoruz" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Sonuç olarak örnekleme alınan iletişim ve medya şirketleri en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak, araştırmalara ve ilgili yayınlara bakarak, ulusal ve uluslararası sektörü inceleyerek, çeşitli uzmanlara danışarak ve kurum içinde tartışarak akılcı karar alma sürecini gerçekleştirdikleri saptanmıştır. Bunun yanında grup karar almayı en etkin uygulayanın Ommedya ve Netvizyon, en iyi uygulamalar odaklı karar almayı da en etkin uygulayanın Zarakol olduğu söylenebilir.

Kurumsal rollere bakıldığında, görüşülen kişilerden ikisi (Netvizyon ve Ommedya) şirketin Genel Müdürüdür. Dolayısıyla bu kişiler şirketin genel anlamda her işinden sorumlu olmakla beraber ağırlıklı olarak sorumlu oldukları bazı alanlar vardır. Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer şirketin üretim biriminden daha çok sorumluyken Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun şirketin mali işlerinden ve çalışanlarından sorumlu olduğunu belirtmiştir. Genel Müdürlerin her ikisi de şirketin liderine; yani en üst yöneticisine raporlama yapmaktadır:

"Genel koordinatörlük ve şirketin yönetim yetkisinden dolayı aslında buradaki her işten sorumlu olmakla birlikte daha çok üretim tarafından sorumluyum. İş akışı, süreçleri, takip edilmesi ve sonlandırılmasını ben yürütüyorum. Dolayısıyla üretim ağırlıklı genel bir sorumluluğum var. Sadece Binali Bey'e; yani şirket sahibine raporlama yapıyorum" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

"Ben şirket ortağıyım ve Genel Müdürlüğünü yapıyorum. Benim sorumluluk alanlarımdan bir tanesi işin ekonomisini düzgün yönetmek. İkincisi çalışanlar. Bizde yayın yönetmeni bazen yirmi dört saat çalışır, bazen üç hafta tatil yapmak durumunda; çünkü dünyayı gezmek zorunda, koleksiyonlara bakmak zorunda. Dolayısıyla o dengeyi iyi ayarlamak gerekiyor; yani yaratıcı insanları ve egosu yüksek insanları belli disiplinlerde çalıştırmak benim en önemli işim. Yani bizim söylediğimizi yapan değil de kendi fikirleri olan insanları belli bir stratejik temelde çalıştırmak. Biz onların yaratıcılığını harekete geçirmekten sorumluyuz. Dolayısıyla tek başına birey olabilmiş, egoları yüksek, yaratıcı insanları bir arada, belli bir

hedefte çalıştırmak en önemli sorunum benim. Yönetim Kurulu Başkanımız var, ona raporlama yapıyorum" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da uluslararası boyuttaki tüm iletişim süreçlerinden sorumlu olduğunu ve raporlamayı şirket sahibine ve yabancı ortaklarının başkanına yaptığını belirtmiştir:

"Yabancı iş ortağımız Burson-Marsteller'ın Türkiye'deki operasyonları ve buradaki müşterilerimizin yurtdışı operasyonlarından sorumluyum. Hem yurtdışındaki müşterilerin Türkiye'deki PR ihtiyaçlarını hem de Türkiye'deki müşterilerin yurtdışı PR ihtiyaçlarını karşılıyor, onların koordinasyonlarını yapıyorum. Basın ilişkiler, ürün tanıtımı, kriz yönetimi, sponsorluklar, lansmanlar, tercüme... Ben tabii tek başıma yapmıyorum, bir ekip var. Necla Hanım'a ve yurtdışına yapıyorum. Necla Hanım hem şirket sahibi hem Yönetim Kurulu Başkanı. Yurt dışında da üyesi olduğumuz EMEA Başkanına yapıyorum" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci ise satış ve pazarlamaya ilişkin tüm süreçlerden sorumlu olduğunu, raporlamayı ise Genel Müdür Yardımcısına yaptığını belirtmiştir:

"Sitelerin alanlarını siteler adına pazarlıyoruz. 30'a yakın farklı birçok kategoride sitesi var Medyaguru'nun. Hem display satıyoruz hem video satıyoruz. Facebook'ta flyer satıyoruz. Satıyoruz derken aslında markalardan onlar adına belli

bir bütçe-TL karşılığında onların operasyonlarını yürütüyoruz. Siteler adına markalara, ajanslara tekliflendirmeler yapılır, o tekliflendirmeler sonucu bize ordino düşer. Ordinoya göre sitelerde reklamlar döner. Yani birim hem uygulayıcıdır, hem fiyata karar vericidir, hem operasyonu yöneticidir" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Görüşülen şirketlerin kendi kurumsal halkla ilişkiler/iletişimine ilişkin bir birim olmadığı bulgulanmıştır. Bunun nedeni zaten iletişim sektöründe olmaları; yani bizzat iletişim ve halkla ilişkiler işini yürütmeleri ve kurumsal itibarlarını müşterilerinin referansları ve ürün/hizmetleriyle oluşturmaları olarak düşünülebilir. Dolayısıyla bu şirketlerdeki kurumsal yapının da diğer sınıflardaki kurumlara göre görece farklı olduğu söylenebilir. Ommedya, Netvizyon ve Zarakol'da her bir müşteri ve/veya işten/hizmetten sorumlu bir ekibin olduğu, o ekibin de birer yöneticisi olduğu ifade edilmiştir. Örneğin Netvizyon'da her bir müşteri kurumdan sorumlu bir kişi bulunmaktadır. Bu kişi, müşterinin Netvizyon'la olan tüm iletişim eşgüdümü ve iş süreçlerinden sorumlu tutulduğu için "Proje Direktörü" olarak adlandırılmaktadır. Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer, proje direktörünün bütçe onayı dışında tüm süreçleri kendisinin yürütebileceğini dile getirmiştir:

"Burada ekonomik bir değerlendirme yapılığında en fazla prodüksiyon birimi üzerinden şirketin gelir sağlaması söz konusu. Ancak proje direktörünün şirket gündeminde kalmak, konuşulmak ve fikir almak, danışmak noktasında şirketteki önemi %60'a varmakta. Karar alıp yürütebilir. İlgili kişi kendi müşterisiyle olan ilişkilerini yürütebilir, sonlandırabilir, sadece bütçe onayı alır. Onun dışında bütün süreçleri kendi yönetebilir" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Benzer şekilde Zarakol'da da her bir müşteriden sorumlu birer Medya Direktörü ve Müşteri Direktörü olduğunu belirtmiştir:

"Zarakol'un kendi kurumsal iletişim birimi yok. Ben ve Necla Hanım yapıyoruz. Bizde hiyerarşik bir yapı yok. Bir tane Başkan var, iki tane Genel Müdür Yardımcısı var. Birisi medya ilişkilerinden sorumlu, diğeri de müşteri ilişkilerinden sorumlu. Her müşterinin de grupları var. Bu grupların içinde bir tane Müşteri Direktörü, bir tane Medya Direktörü var. Her grubun içindeki Medya Direktörü Medya İlişkileri Genel Müdür Yardımcısına, Müşteri Direktörü Müşteri İlişkileri Genel Yardımcısına bağlı. Onun dışında Yönetim Kurulu var. Öyle olduğu için her grubun içinde her uzman var" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya'da da yine her bir yayından sorumlu bir Yayın Yönetmeni olduğu belirtilmiştir:

"Bizim ürünümüzün kendisi zaten marketing aracı olduğu için her derginin Yayın Yönetmeni benim iletişim müdürüm. Yani o derginin kapağı, kendisi, kapağa koyduğun insan, ettiği laf, yazdığı yazı, çektiği fotoğraf… Onun stratejisini zaten biz her derginin yöneticileriyle birlikte oluşturuyoruz. Rakiplerimizle karşılaştırma yaparak da zaten marka iletişimini belirlemiş oluyoruz. Yani kendi PR'ını kendi yapan bir yerdeyiz aslında. Kendi halkla ilişkilerini kendisi yapıyor dergiler" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Medyaguru'da ise yüz yüze görüşme için Satış Koordinatörü'ne erişilebildiği için elde edilen bulgular da bu birim çerçevesindedir:

"Zaten satış olmasa burada iş dönmez. Kimi zaman karar almaya katıldığım da olur; konunun ne olduğunda da bağlı. En yakın çalıştığım birim Operasyon. Burada satış ve operasyon omuz omuzadır. Benim sattığım veya ordino düşen bir marka bana şu kadar bütçe gönderdi; diyelim ki 3000 TL'lik bir banner geldi. O bannerı biz belli bir süre zarfında tüketmeliyiz. Yani klik aldırmalıyız, impression verdirmeliyiz ki haliyle o bütçe benim cebime girebilsin. Klik tüketmek, kliğin takibini yapmak, optimizasyonun takibini yapmak operasyonun işi. Haliyle satışla operasyon omuz omuzadır. Ben de sürekli takip halindeyim; 'Klik bitti mi? Ne oldu?..' Eşgüdümlüyüz" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Sonuç olarak görüşülen iletişim ve medya şirketlerinde kendi kurumsal iletişimine ait bir birim bulunmadığı tespit edilmekle beraber kurumsal iletişimi -dolayısıyla da kurumsal itibarı- bir bakıma müşterilerden bizzat sorumlu yöneticilerin zaten geliştirmekte olduğu görüşülen kişilerce düşünülmektedir. Bu anlamda her bir proje direktörünün, müşteri direktörünün, yayın yönetmeninin veya satış ve organizasyon koordinatörünün kurum içinde önemli bir role ve yetkiye sahip olduğu, bu çerçevede de geniş çapta sorumluluklar üstlendikleri düşünülebilir. Bir başka deyişle sözü edilen birim yöneticileri kurumun tüm alt ve üst çalışanlarıyla eşgüdümlü olup hepsinin stratejik uygulayıcılar olarak şirkette rolü olduğu söylenebilir.

4. Liderlik Yapısına İlişkin Bulgular

Medyaguru dışında görüşülen diğer üç şirkette de liderlerin kapsamacı liderlik tipine daha uygun oldukları söylenebilir. Yani Netvizyon, Zarakol ve Ommedya'nın liderleri çoğunlukla zorlukları tanımlayarak kişileri ortak bir karar alma sürecine katmakta ve katılımcı davranmaktadır. Bunun en açık görüldüğü şirketler ise Zarakol ve Netvizyon'dur:

"Şirketin geleceğini etkileyen birtakım kararlarsa Yönetim Kuruluna danışıyor. Bizlere danışır. Müşterilerle ilgili sorunlarda veya stratejilerde mutlaka her ekiple beraber o kararları alırken mutlaka danışır. Kendi başına kararlar vermiyor. Katılımcı, evet" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

"Beklenmedik kararlar almaz. Genelde sorabileceği herkese danışır ve fikir alır. Fikrini aldığı kişiler de karar alma süreçlerine genellikle katılır. Paydaşlar da dahil olur bu sürece: fiili olarak şirkette çalışmayan; ama danışmanlık noktasında bizimle olan sektör temsilcileri, firma temsilcileri, firma sahipleri müşteriler, vs. Kapalı bir yapı değil dediğim gibi" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Ommedya liderinin ise yalnızca şirketin kâr odaklı olmak üzere yapısal bir takım kararları kendi başına aldığı, onun dışında şirketin günlük yürüyen işlerinin zaten paylaşılmış sorumluluklar ve yönetim süreçleri çerçevesinde devam ettiği,

onun için de bu süreçlere karışmadığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu liderin kapsamacı liderlik tanımına yakın olduğu söylenebilir.[83]

Medyaguru'nun liderinin ise beklenmedik ve kendi başına kararlar alabildiği, bununla beraber karar alımında gerekli gördüğü zamanlarda kişilerin fikrini de alarak değerlendirmelerde bulunduğu ifade edilmiştir. Aslında Medyaguru lideri bir otorite çizmekle beraber tanımladığı vizyon çerçevesinde kişilerin fikirlerine, değerlerine ve bir takım standartlara da başvurduğu için etkileşimci liderlikten çok dönüşümcü liderlik tipine yakın olduğu söylenebilir:

"Beklenmedik kararlar alabilir, o güce ve yetkiye sahiptir. Genelde doğru kararlar alır. Fikir alır, insanları katar, paydaşları dâhil eder. Katılımcıdır; ama gerektiği noktada zaten çok doğru kararları aldığı için en doğru kararları hızlı bir şekilde de alır" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Sonuç olarak görüşülen iletişim ve medya şirketlerinde günlük iş akışıyla ilgili sorumluluklar ve yetkiler kurum içindeki birim yöneticileri tarafından paylaşılmakta ve yürütülmektedir. Onun için kurumsal iş süreçleriyle ilgili kararlarda liderin etkisi otoriter biçimde değil, katılımcı ve sorumluluk yükleyicidir. Liderlerin

[83] Altun, şirketlerindeki liderlik yapısını şöyle tanımlamıştır: "Burası bir patron şirketi; ama sonuçta ürün yapıcıların karar verdiği bir şirket yani biz her ay düzenli Yönetim Kurulu toplantıları yapmıyoruz. Ama ürünü yapan Yayın Yönetmeni o dergiyi sattırmak ve hedeflerini tutturmak için zaten bir faaliyet yapıyor. Dolayısıyla onun aldığı bir karar aslında yönetimin aldığı bir karar haline geliyor. Diyoruz ki mesela 'Turkish Time dergisinin bu yıl tirajında yüzde yetmiş artış yapmamız lazım.' Bunu da ay ay ölçüyoruz ve Genel Yayın Yönetmeni ona göre hamleler yapıyor, hamlelerin sonuçlarını kendisi ölçüyor. Uzun vadeli periyotlar oluyor, dolayısıyla doğrudan sürece katılmış oluyor. Sonuçta şirketin yürüyen işleriyle ilgili karar almaz Yönetim Kurulu Başkanı, sadece artı değerlerle ilgili karar alır. Yeni bir yatırım yapar, onu kimseye sormak durumunda değildir" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

ancak şirketin kâr veya zararını etkileyecek kritik durumlarda bizzat karar aldığı bulgulanmıştır. Bunun da nedeninin özel sektörde –özellikle de iletişim sektöründe- hızlı şekilde olabilecek en doğru kararı alıp hızlı davranmanın kritik süreçlerde belirleyici olduğu düşünülebilir. Özel kurumların temel amacının kâr yapmak ve büyümek olduğu düşünülecek olursa, ayakta kalan ve sektörde adı geçecek bir konuma sahip olabilen şirketlerin liderlerinin genelde hızlı düşünüp doğru karar alabilme ve çevresini de ikna edebilme yetisine sahip oldukları söylenebilir.

5. Güven ve Stratejik Önceliklere İlişkin Bulgular

Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci, Medyaguru'da genel anlamda yürütülen işlere güvenin sağlanmasının öncelikli olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda da kurumsal iş stratejilerini iletişimle bağlantılandırmak ve işi söz verildiği şekilde gerçekleştirmek şirketin stratejik önceliği olarak bulgulanmıştır:

"Operasyonal işlerin güvenli yürümesi lazım bizde; çünkü bir ordino düşüyor, o ordinoda sen X bir markadan 2000 TL alıyorsun. O 2000 TL'nin karşılığında anlaştığın reklam modeli neyse ona karşılık verebilmelisin. Mesela senden diyelim ki 2000 klik aldı, o 2000 kliğin 2000'ini de vermiş olman lazım, boş klik olmaması lazım. O güveni karşı tarafa mutlaka vermen lazım" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Zarakol'da ise kurumun liderine ve verilen hizmete olan güvenin öncelikli ve önemli olduğu belirtilmiş, bu çerçevede şeffaflık, dürüstlük, iş stratejilerin doğru bir

iletişimle bağlantılandırılması ve mevcut güveni sürdürmenin şirkette öncelikli strateji olduğu bulgulanmıştır:

"Doğruluk, dürüstlük, şeffaflık… Doğruları her zaman, müşterilerin hoşuna gitmese bile söyleyen bir kurumuz biz. Çok objektif bakmaya çalışırız. Şirketin değerleri bunlar aslında, önem verdiğiniz şeyler. Necla Hanım'a güven çok ağır basar. Yani Necla Hanım şahsi olarak repütasyonu yüksek biridir. İyi ilişkileri vardır. Şöyle söyleyeyim, benim görüşüme göre bu şirketin repütasyonunun yüzde 70-80'i Necla Hanım'a bağlıdır. Sonuç olarak şeffaflık var. Yani bütün bu değerler zaten herkese yansıyor. Tüm paydaşlarla, şeffaflık ve dürüstlükle zamanında iletişim…" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya'da kuruma ve ürünlere olan güvenin hem çalışanlar hem de diğer hedef kitleler ve paydaşlar nezdinde önemli olduğunu belirtilirken bu güvenin devam ettirilmesinin de şirkette öncelikli strateji olduğu söylenebilir:

"En önemli şey çalışanların yönetime güvenmesi, yaptıkları işe güvenmesidir. İkincisi üçüncü partilerin bize güvenmesi. Dışarıdan bizimle çalışan tedarikçilerimizin ya da bize iş yapan yazarların, iş üreten insanların kuruma güvenmesi. Üçüncüsü de bizim ürünlerimizi satın alan insanların bize güvenmesi; yani ürünlerimize, markalarımıza… Biz tüketiciyi doğrudan yönlendiren ürünler yapıyoruz: 'Git, Beymen'den şu ayakkabıyı, Derimod'dan şu ceketi al.' diye yayınlar yapıyoruz. Kişi onu aldığında onu yanıltmamamız gerekiyor" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Netvizyon'da ise verilen hizmete ve kuruma olan güvenin hem müşteriler hem de çalışanlar nezdinde öncelikli olduğunu belirten Genel Müdür Sibel Çelik Sözer, bu doğrultuda da güvenin devam etmesini sağlamanın, şeffaflığın ve iş stratejilerinin açık iletişimle bağlantılandırılmasının şirkette öncelikli stratejiler olduğunu dile getirmiştir.[84]

Sonuç olarak görüşülen kurumlarda ağırlıklı olarak kuruma ve yapılan işe, sunulan ürüne olan güvenin sağlanması önceliklidir. Bu şirketlerin içinde lidere olan güvenin iş süreçlerini geliştirdiğini belirten tek şirket Zarakol olarak bulgulanmıştır. Bunun dışında şirket çalışanlarının kuruma güven duymasının önemli olduğunu belirten şirketler de Netvizyon ve Ommedya olarak tespit edilmiştir. Şirketlerde bulgulanan stratejik öncelikler ise şeffaflık, güvenin devam ettirilmesi ve iş stratejilerinin doğru iletişim süreçleriyle bağlantılandırılması olarak sıralanabilir.

6. Disiplinlerin ve İletişim Kanallarının Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Görüşülen iletişim ajansları; yani Zarakol ve Netvizyon bütün olarak kriz iletişiminden müşteri ilişkilerine, sosyal sorumluluktan medya ilişkileri yönetimine

[84] Çelik Sözer, Netvizyon'da güven kurmaya ilişkin yaklaşımları şöyle tanımlamıştır: "Bir kere burada çalışan herkes bilir ki 'Evet, ben burada düzenli olarak maaşımı alırım, düzenli olarak sigortam ödenir. Çok ciddi bir hata yapmadığım sürece burada kalıcıyım.' Dolayısıyla bu personelle kurum arasındaki güven ilişkisidir. Kurumla müşteri arasındaki güven ilişkisi de tamamen açıklık ve şeffaflıktan dolayı çabuk ve hızlı kurulur; ama bizim temel stratejik noktamız, o kurulan hızlı güvenin ayakta kalmasını sağlamak ve devam ettirmektir; çünkü müşteriye çok açık davranırsınız, daha sonra onun beklentilerini yükseltip o oranda karşılık vermezseniz hayal kırıklığı başlar. O oranda da güven yitimi söz konusu olur. Verdiğiniz sözü zamanında ve eksiksiz tamamlıyorsanız zaten güveni kazanıyorsunuz. Söz verdiğiniz işi söz verdiğiniz kalitede yapmak, sürpriz bir bütçelendirme sunmamak (ki piyasada bunu yapan çok şirket var) önemli. Bazı durumlarda işi doğası gereği konuşulanın dışında gelişmeler olursa da o müşteriyle ortak kararlaştırılarak neticelendirilir. Siz ona profesyonel bir çözüm sunsanız da müşterinin onayını almanız ve müşteriyle sürekli bilgi akışının sağlanması gerekir" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

tüm iletişim disiplinlerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Bununla beraber Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ileride koçluk ve değişim yönetiminin daha çok önem kazanacağını dile getirmiştir:

"Kriz iletişiminde eğer müşterinize doğru bir çözüm bulduysanız bu çok etkili. Müşteri size sonsuza kadar güveniyor. Eğer müşteriye bir lobicilik katkısında bulunduysanız bu müşteri açısından çok pozitif bir durum. Eğer müşteriye artı değer kazandıracak bir sosyal sorumluluk projesi veya marka imajı projesiyle gittiyseniz bu da ciddi bir avantaj. Medya ilişkileri çok çok önemli. Aslında buradakilerin hepsi önemli. Ha biz öncelikle hangilerine önem veriyoruz diye baktığımızda medya ilişkilerinin, marka imajının ve kriz iletişimin düzgün yürütüldüğü durumlarda müşteriyle çok fazla sorun yaşanacağını düşünmüyorum. İleride kişisel koçluk ve iletişim becerileri önem kazanacak. Şuanda yükselen bir trend. Değişim yönetimi de yeni neslin kavramı ve önümüzdeki süreçte bence çok sık karşımıza çıkacak. Sosyal medya en iyi pazarlama aracı olacak" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da hemen tüm iletişim disiplinlerini kullandıklarını, bu disiplinlerin birbirinden ayrılamayacağını ifade etmiştir:

"Tabi kriz iletişimi çok önemli. Pazarlama iletişimi, sosyal sorumluluk, müşteri ilişkileri, değişim yönetimi… Hepsi önemli yani! Bunların hepsini her zaman kullanıyoruz. Hani bunları birbirinden nasıl ayırayım? Yani bunların hepsi zaten bir

bütün... Kendi kurumsalımız için kurumsal iletişim, medya ilişkileri ve kriz yönetimi önemli" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya'da ise marka iletişiminin, etkinlik yönetiminin, etkinlik yönetiminden yola çıkarak tüketici ilişkilerinin ve kurumsal aidiyeti sürdürmek üzere kurum içi iletişimin önemli olduğu bulgulanmıştır:

"Bizim için şu anda önemli şeylerimizden bir tanesi hem kurumun hem ürünlerimizin marka imajını yapmak. Pazarlama tek başına bir şey değil. Biz içeriği yaparken de pazarlama faaliyeti yapıyoruz. Yani 'Şurada ürün var, hadi kızım git al bunu, sat.' gibi bir durum olmadığı için biz ona marka yönetimi ya da inovasyon diyoruz. Saha etkinliklerimiz var. Yani sahada tüketiciyle olan iletişim. O saha faaliyetlerini çok önemsiyoruz. Tüketicinin ürün ile karşılaştığı anda, onla yapacağı temaslar için sürekli etkinlik yapıyoruz. Kurumsal aidiyet, yani kurumu sahiplenmek çalıştığı yeri benimsemek, o da etkili bir kavram. Yani biz liderlere inanıyoruz. Liderlik de şöyle çalışıyor, insanların içindeki bir çeşit yaratıcı ateşi ortaya çıkaracak mekanizmaları her zaman açıkta tutmak önemli. Yani buranın, örneğin matbaa sorumlusu da gelip derginin kapağı ile ilgili benimle veya yayın yönetmeniyle tartışabiliyor; 'Niye bunu kırmızı yapmadın, kırmızı satıyor.' diyor. Bu ortamı sağladığımız zaman biz başarılı oluyoruz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Medyaguru'nun Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci ise lobiciliğin, paydaş ilişkilerinin (Çeşmeci, paydaş olan yeni medya ajanslarıyla ilişkileri medya ilişkileri olarak değerlendirmektedir) ve kurum içi iletişimin önemli olduğunu belirtmiştir:

“Bizim tarafta lobicilik önemlidir. Medya ilişkileri önemlidir; çünkü ajanslarla çok iyi bir diyalog halinde olmamız gerekiyor. Burada medya ilişkileri derken kast ettiğim dijital ajanslar, Hürriyet ile TV ile ilişkim değil. Burada büyük deallar yapılıyor sektörde. Ajanslarla çok iyi bir diyalog halinde olman gerekir ki sempati toplayabilesin. Doğru zamanlarda çiçek gönderimleri, lobicilik adı altında yapılabilen her türlü iletişim, yemekler, vs... Kurum içi iletişim de çok önemli. Hani medya ilişkilerini bir yandan iyi götürürken kurum içi iletişimi boşlayamazsın. Birbiriyle paralel gider. İç bünyede kavga halindesin, sürekli çatışma halindesin, medya ilişkilerini nasıl götüreceksin ki? Önce sağlıklı bir satış ve operasyon yapısı olacak ki, haliyle medya ilişkilerini çok iyi bir şekilde yönetebilesin” (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Paydaşlara ve hedef kitlelere hitap ederken, görüşülen şirketlerin dördü de yüz yüze iletişime önem ve öncelik verdiği bulgulanmıştır. Bunun dışında e-posta ve web sitesi gibi çevrimiçi kanallar ve dergi, gazete gibi basılı mecralar kullanılmaktadır. Görüşülen şirketler arasında e-posta yoluyla en çok iletişim kurduğunu vurgulayan Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu’dur:

“Paydaşlara hitap ederken genelde e-mail… Necla Hanım mektup yazar, o mektup e-mail ile gider. Samimiyse telefon, yüz yüze... Her şey dijital oldu artık. Eskiden ‘Mektup yazalım, ayıp olur, mail çekmeyelim.’ filan diyorduk. Şimdi artık oldukça normal karşılanıyor. Gündeliğin içine girdi. Yani artık öbürü biraz out of

fashion gibi bir şey oldu. Bir de pratik tabi. Çok çabuk ulaşabiliyorsunuz" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Netvizyon, Medyaguru ve Ommedya'da ise öncelikli yüz yüze iletişim tercih edildiği bulgulanmıştır. Netvizyon'da bunun dışında görsel-işitsel ve katalog gibi basılı malzemelerin ve internetin hedef kitlelerle iletişim aracı olarak kullanıldığı, gelecekte de blog gibi sosyal ağ mecralarına yönelinmesi gerektiğini vurgulanmıştır:

"Biz klasik anlamda sıcak iletişime inanan bir şirketiz ve gerçekten de sıcak iletişimi önemli görüyoruz. Müşterinin iş yerine gelmesi, müşteri temsilcisinin o ilgili yere gitmesi, birbirini tanımak önemli. Biz kendimizi tanıtırken görsel-işitsel malzeme, basılı malzeme, internet ve daha çok da sıcak iletişimi tercih ediyoruz. Bununla beraber bir Netvizyon bloğunun olması lazım, aktif çalışan sosyal ağlarımızın olması lazım. Eğer müşteriye biz iletişimciyiz, yeni iletişim mecralarını ve eğilimlerini takip ediyoruz gibi bir söylem kullanıyorsak, bunu kendimiz için de yapmak zorundayız" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun ise yine yüz yüze iletişimden sonra açık hava ilanları ve gazete gibi basılı iletişim araçlarıyla ve internet ile hedef kitleye hitap ettiklerini belirtmiştir:

"Reklam verenlerle tamamen yüz yüze iletişimi tercih ediyoruz. Sonra düzenli açık hava ilanlarını kullanıyoruz, gazete kullanıyoruz, internet kullanıyoruz. 'Kapak kızımız bilmem ne yaptı.' diye içerik yönetimi yapıyoruz, 'Gidin All Dergi'si

alın, beş lira!' demiyoruz. Genelde dergiye göre mecra seçiyoruz. Yani All Dergi için büyük gazetelerin magazin sitelerinde, All Decor'sa dekorasyon sayfalarında çok yer alıyoruz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Medyaguru ise öncelikli yüz yüze iletişimden sonra hedef kitlesine dergilere reklam vererek ve kendi web siteleri üzerinden hitap etmektedir:

"Dergiye reklam veriyoruz. Zaten internet tarafında kendi sitemiz var, onu da bir araç sayabiliriz. Biz aslında yüz yüze iletişim kurarak götürüyoruz. Zaten toplantılarda sürekli kendimizi anlatır haldeyiz. Bir anlamda satış kendini de satmaktır, tanıtmaktır ya? Hep onu yapıyoruz zaten. Facebook'ta kendi sayfamız var; ama boş banner alanı olduğunda kendi in-house reklamını döndürürsün ya, o tip yollara başvurmuyoruz. Zaten ajanslar bizi tanıyor. Haliyle dergilere reklam veriyoruz sadece" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Görüşülen iletişim ve medya ajanslarında kurum içi ve kurum dışı iletişim etkinliklerini ölçme-değerlendirme genellikle yapılan işlerin başarı oranı üzerinden değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle yapılan çalışmaların kuruma kazandırdığı artı değerlerin ve kâr payının kurum içi performansı ve genel anlamda kurumsal hedeflere ulaşmadaki başarıyı belirlediği bulgulanmıştır. Bu çerçevede alınan geribildirimler de genellikle yüz yüze iletişimle alınmaktadır. Bu durumdan farklı olarak Zarakol'da sistemli olarak kurum içi performans geliştirme formlarının ve müşteriler için memnuniyet anketlerinin kullanıldığı belirtilmiştir:

"Kurum içinde etkinliklerimizi karşılaştırıyoruz. Farklı müşteri grupları bir araya geliyorlar. Ayrıca rakip şirketlerle karşılaştırma yapıyoruz. Bizim performans geliştirme formlarımız var. Yılbaşında veririz onu arkadaşlara, değerlendirirler. Mesela bir sene içinde genel olarak hangi görev, ne kadar vaktini alıyor: Media Monitoring yüzde 30'unu alıyorsa, üçüncü partilerle ilişkiler yüzde 40'ını alıyorsa; o önemli onun için demek. Sonra sene sonunda diyoruz ki 'Arkadaş, bak sen bunu böyle yazmışsın. Sen bunun ne kadarını yaptın? Kendini nasıl görüyorsun?' Ortaya bir rakam çıkıyor 100 üzerinden. Öyle bir yöntemimiz var. Müşteriler için de maille memnuniyet anketi gönderiyoruz, dolduruyorlar. Sonra kendi aramızda tartışıyoruz. Tabii en son Necla Hanım değerlendiriyor" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Müşterilerden geribildirimleri genellikle yüz yüze iletişim ve e-posta aracılığıyla aldıklarını belirten Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ise yapılan işlerin şirkete kazandırdığı artılar, mevcut müşteri sadakati ve müşteri referanslarıyla performans değerlendirmesinin yapılmış olduğunu ifade etmiştir:

"Kişilerin yaptıkları projelerle kuruma kazandırdıkları üzerine bir değerlendirme var. 'Biz bu kriteri uyguluyoruz.' şeklinde bir ölçme-değerlendirme sistemimiz yok. Eğer müşteri üzerinden bakacak olursak, çok uzun yıllardır birlikte çalıştığımız müşterilerimiz var. Bir kere bu genel anlamda müşterilerin memnun olduğu anlamına geliyor. Müşterilerden, müşterilere teslim ettiğimiz işleri gören diğer paydaşlardan ve müşterilerin diğer müşterilere referans vermesinden bir geribildirim almış oluyoruz. Genel olarak yüz yüze ve e-posta aracılığıyla oluyor

geribildirimler. Talebimiz olduğunda da referans mektubu şeklinde geribildirim alıyoruz. O daha resmi boyutu" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Medyaguru'da da benzer şekilde belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine bakılarak ve çalışanların günlük iş ve iletişim süreçleri izlenerek hem kurum içi hem kurum dışı iletişim performansı değerlendirilmektedir:

"Aybaşında belirlediğimiz hedeflerle ay sonu belirlediğimiz hedefler birbirini tutarsa, bu performansın iyi gittiğinin de bir göstergesi. Aylık, günlük ziyaretler, yapılan telefon konuşmaları, gün içinde ne kadar proaktif olduğun, ne kadar reaktif olduğun... Bütün bunların hepsi zaten kurum içinde o performansı belirliyor. Zaten yaptığın toplantı sayısı, kurduğun iletişim, gelen mailler, maillerdeki hitap şekilleri, senin konuşma biçimin, telefonda ya da yüz yüze satış yaptığındaki, senin toplantı esnasındaki ruhun... Her şey aslında ölçme ve değerlendirmeye dâhil. Ama tabi satış hedefi ve hedef realizasyon genel anlamda işin rakamsal boyutu" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Ommedya'da da çalışan performansı yine diğer üç şirketteki gibi belirlenen hedeflerin gerçekleşme derecesine göre değerlendirilirken kurumun başarısı da kâr odaklı olarak satışın çokluğuyla ölçülmektedir. Bunun dışında Ommedya, sattığı

dergilerle ilgili olarak dışarıdan hizmet aldığı bir araştırma şirketi aracılığıyla geribildirim toplayarak bir değerlendirme yapmaktadır.[85]

Disiplinlerin ve iletişim kanallarının geliştirilmesine yönelik görüşülen iletişim ve medya ajansları üzerine genel bir değerlendirme yapılacak olursa, dört şirket için de müşteri ve paydaş ilişkilerinin ve kurum içi iletişimin önemli olduğu bulgulanmıştır. Bunun dışında iletişim ajansları bütün iletişim alanlarına bütünsel olarak bakmakta, kriz iletişimi, medya ilişkileri, sosyal sorumluluk ve diğer her bir disiplini önemli görmektedir. Bununla beraber bu çalışmada sınıflandırılan örneklemdeki diğer kurum ve kuruluşlardan farklı olarak bu guruptaki şirketler iletişim kanalı olarak öncelikle yüz yüze iletişimi tercih etmektedir. Kâr odaklılık ve müşteri/hedef kitlenin korunarak sayısının artırılmasının bu şirketlerde temel hedef olduğu düşünülecek olursa yüz yüze iletişimle hedef kitleye hitap etmenin en etkili ikna aracı olduğu söylenebilir. Bu gurupta ele alınan şirketlerin diğer guruplardaki kurumlardan bir diğer farkı ise kurum içi ve kurum dışı performans ve başarıya ilişkin ölçme-değerlendirmenin yine ağırlıklı getiri olarak kuruma katılan artı değer ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinden yapıldığı bulgulanmıştır.

7. Sosyal Medya: Yönetim, Beceriler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular

[85] Altun, Ommedya'nın ölçe değerlendirme süreçlerini şöyle açıklamaktadır: "Dergilerle ilgili araştırmalar yaptırıyoruz. Yani biz bir dergiyi veriyoruz bir araştırma şirketine, diyoruz ki 'Bunun hedef kitlesine git, dergiyle ilgili araştırma yaptır.' Onlar da bize getiriyorlar, diyorlar ki 'Yaş grubunuz yirmi dokuz, şunları beğeniyorlar, bunları beğenmiyorlar, moda çekimleriniz şöyle olsun, şu ürün grubu şu fiyat aralığında olsun.' gibi. Ama bütün yaptığımız iletişim faaliyetlerini ölçen bir şey yok, en iyi ölçen şey tiraj. Her ay o anlamda feedback alıyoruz. Çalışanların performansını ölçme ise şöyle: her satıcının kendi ciro hedefleri var. Eğer bir yayın yönetmeni bir yıllık periyotta hedeflenen tirajı yapamıyorsa zaten kendisi istifa ediyor. Yani bizde öyle bir mekanizmayı kendisi işletiyor insanlar. Liderlik dediğim şey de bu; kendileri diyorlar ki 'Biz başaramadık.' ya da 'Ben başardım, ödülümü isterim.' Onları kendi vicdanlarıyla baş başa bırakıyoruz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Görüşülen iletişim uzmanları sosyal paylaşım ağlarındaki en büyük tehlikenin, herkesin yorum yapmasına açık kanallar olduğu ve olumsuz yorumların kolayca yayılabilir olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu, bu durumun denetlenmesinin ve yönetilmesinin zor bir hal aldığını ve dolayısıyla krizlere çok açık olduğunu belirtmektedir:

"Bir kere dijital biliyorsunuz çok çabuk yayılan bir virüs gibi. Viral iletişim zaten, adı üzerinde. Birisi mesela bir şeyi beğenmemiş, anında yayılır o. Sizin dışınızda gelişen birtakım şeyler var ve insanlar ağzına geleni orada söylüyor. Dolayısıyla çok daha krize yatkın, çok daha stresli. Bizim arkadaşlar 7/24 çalışıyorlar. İnsanlar oturuyor saat 02.00'de bilmem ne yazıyor. Alert koymuşsa bizim arkadaş onu görüyor, hemen çare bulmaya çalışıyor. Çok daha tehlikeli, çabuk ve kontrol edilemez bir şey. O nedenle sık sık kriz çıkıyor. Tradisyonel medyada gazeteciler yazıyor; ama burada bütün insanlar yazıyor. Dolayısıyla kontrolleri çok zor, yönetimi de zor" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun da benzer şekilde insanların bu mecralarda aklına gelen yorumu yapabildiklerini, bu yorumların çoğunun da samimi olmadığını; ayrıca bu mecralar üzerinden yapılan davet kabulü gibi eylemlerin gerçek hayatta da gerçekleşmediğini; dolayısıyla da bu ağları çok ciddiye almadıklarını ifade etmiştir:

"En büyük sorun şu, insanlar gerçek hayatlarında cesur ve medeni olmadıkları için orada çok fazla atıp tutuyorlar. Yani hiçbir şekilde kendilerine ait fikirleri yok.

Mutlaka bir yerlerden etkileniyorlar ve sen ona ait bir şey olup olmadığını ölçemiyorsun. Mesela 'Kapağın rezalet!' diyor birisinden etkilenip, on beş dakika sonra 'Aa! Aslında güzelmiş.' diyor. Bir örnek daha vereyim: 'Bilmem ne yarışmasına katıl, kazanan, elli kişiye Koton'dan hediye vereceğiz, yılbaşı partisine gelin.' diye duyuru yapıyoruz, beş yüz kişi on dakika içinde katılıyor, biz o beş yüz kişinin içinden yüz elli kişiyi seçiyoruz, üç kişi geliyor. Üstelik bir de yüz liralık bir hediye alacaklar. Yani orası öyle bir şey; oradan hemen gaza geliyor oturduğu yerden; ama şuradan otobüse binip gitmiyor mağazaya. O yüzden hiç bir zaman ciddiye almıyoruz. Ciddiye almamaya da devam edeceğiz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ise sosyal paylaşım ağlarında önceki paragraflarda belirtilen şekilde ciddi bir tehlike gördüğüne ilişkin bir açıklama yapmamakla beraber bu mecralardaki bilgi akışın düzenli güncellenerek içeriğinin denetimli oluşturulması gerektiğini, bunun da zaman alan bir süreç olduğunu; dolayısıyla da bu işe zaman ayıracak uzman bir ekibin bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu anlamda, sosyal paylaşım ağlarında denetimsiz olarak paylaşılan içeriklerin sorun yarattığını dile getirmiştir:

"Aktif olarak kullanmak gerekir, bunun için de içerik yönetiminin yapılması gerekir. Düzenli olarak doğru bilgi akışıyla, içerik uyumuyla ve sürekli güncellemelerle işlerin ve etkinliklerin oraya yansıtılması gerekir. Bunu yüzün bir süzgeçten geçmesi gerekiyor; ama buna zaman ayıracak bir yetkili bizde yok. Geçmişte başımızdan bazı olumsuz tecrübeler de geçti; örneğin daha müşteriye

sunmadan kendi sosyal ağında o işi paylaşanlar oldu. Sonuçta çok paranoyak bir yönetim tutumunda değiliz elbette; ama bu süreci iyi denetlemek gerekiyor. Personel yeterli birikime sahip, araçları herkes çok iyi kullanıyor; ama içerik üretme, bağlantı kurma ve bunu profesyonelce halkla ilişkiler anlamında yapma noktasında eksik" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci de tüketicinin istediği her şeyi bu kanallarda yazabildiğini, dolayısıyla her şeyin daha göz önünde olduğunu, bunun da rekabeti daha çok kızıştırdığını ve kendine güvenen şirketlerin bu ağları kullanabileceklerini belirtmiştir. Bu durumun aslında tüketici lehine olduğunu ve tümleşik pazarlama iletişimini geliştireceğini vurgulayan Çeşmeci, sosyal paylaşım ağları üzerinden yapılan yorumların ve eylemlerin de gerçeklik payının olduğunu ifade etmiştir.[86] Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun'un, sosyal paylaşım ağlarından alınan geribildirimlerin gerçekçi olmadığı yorumundan yola çıkarak Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci'ye bu ağlardaki geribildirimlerin ne kadar gerçekçi ve değerlendirilebilir olduğu sorusu sorulduğunda ise bu durumun

[86] Çeşmeci, sosyal paylaşım ağlarının tüketici lehine işleyen bir uygulama olduğunu ve bunun iletişim süreçlerini de dönüştürdüğünü ifade etmektedir: "Tüketici istediği her şeyi yazabiliyor, daha çok proaktif davranıyor. Artık her şey o kadar göz önünde ve ortada ki, bir anda duyulabiliyor. O yüzden kendine güvenen gelsin, ortaya çıksın. Bence çok da iyi bir şey oldu. Kendine güvenen markalar zaten aplikasyon yapıyor, Facebook operasyonu yapıyor. Tüketicinin nezdinde de iyi bir şey; artık kazıklanmak yok. Her şey ortada, daha şeffaf. Tüketici daha yakın feedbacklere ve markalar feedbackleri daha kolay alabiliyor. Eskiden daha zordu feedbacklere ulaşmak, tüketici davranışlarını tahminlemek… Şimdi o kadar kolay ki! Görüyorsun kimin neyi beğendiğini, neyi istemediğini, neye ne kadar vakit ayırdığını, hangi videoyu ne sürede izlediğini, hangi videonun ne kadar like edildiğini ya da X bir aplikasyonun ne kadar tuttuğunu, ne kadar fanı olduğunu. Dünya daha kolay; ama bir o kadar da zor; çünkü her şey açık arenada. Yarış daha çok kızıştı. Kimi kesim şöyle diyor: 'Çok fazla cıvığı çıktı artık. Fan bir şey ifade etmiyor.' Ama ben öyle düşünmüyorum. Ben bugün eğer bir sosyal medya kullanıcısı olarak bir şeyi like ediyorsam, beğenmişimdir. Bir anlamda klavyeye parmak izlerini bırakıyorsun, hissiyatını, düşüncelerini bırakıyorsun. O yüzden bence Facebook live oldukça entegre pazarlama iletişimi daha önemli bir noktaya gelecek. Tabii sadece Facebook'tan aldığın fanlarla sen başarılısın, başarısızsın gibi bir hükme varmak, bir sonuç çıkarmak yanlış olur; ama çok büyük bir parçası bence" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

kampanyanın kapsam ve içeriğiyle orantılı olduğunu, izleyicilerin o denli bilinçsiz geribildirimde bulunmadığını ve en önemlisi bu kişilerin bu ağlarda belirttiği eylemi gerçekleştirmeseler bile en azından o etkinliği duymuş olduklarını açıklamıştır:

"Kampanya konseptiyle çok doğru orantılı. O an müsait değildir, ihtiyacından çıkmıştır… Ama o eventle ilgili bir duyum aldı mı? O event kafasına yerleşti mi bir kere? Yerleşti. Duyulması da çok önemli bir şey... Mesela Sana'yı beğenmişim bir yerde, bir zaman, Sana'nın şu an walluma yemek tarifleri düşüyor. Çok da beğendim. 'Akşama ne yemek pişirsem?' diye düşündüğümde Sana'nın duvarına bakıyorum. Sana wallumda yazmış: 'Şunu yap.' diye. Bence tüketicinin avantajına olan bir şey. Bilinçle de alakalı. Bence çok bilinçsiz tıklamıyor insanlar, bilinçli bir şekilde tıklıyor gibi geliyor. Neden eli gitsin ki oraya, bir anda like etsin?" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Özlem Çeşmeci'nin, tüketicinin lehine etkileşimi artırmasını ve şeffaflığı sağlayarak tümleşik pazarlama iletişimine katkı sağlamasını sosyal paylaşım ağlarının avantajı olarak değerlendirmesinin yanında, Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu bu ağların en büyük avantajının hızlı ve etkili olduğunu, bu vesileyle kurulan samimi ortamlarda ilişkilerin geliştiğini belirtmiştir. Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ise bu ağlardaki bilgi akışının hedef kitlenin daha çok ilgisini çekiyor olmasını ve tanıtımın bu mecralarda daha etkin yapılabilmesini sosyal paylaşım ağlarının avantajı olarak nitelendirmiştir. Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun da Facebook'ta ürünlerine ait birkaç hesap üzerinden

duyuru yapıp kapak için model bulabildiklerini, bu mecradan bu şekilde yarar gördüklerini ifade etmiştir.

Sosyal paylaşım ağlarının öneminin giderek artacağını, dolayısıyla Zarakol'da da "Zarakol 2.0" adıyla geliştirdikleri sosyal medya hizmetlerini geliştireceklerini vurgulayan İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu, dünyada sayısal iletişimde iyi bir itibara sahip olan yabancı ortakları Burson-Marsteller'ın Zarakol 2.0 uygulamaları için kendilerine öncü olduğunu, bu vesileyle müşterilerine sosyal medya hizmeti de vermeye başladıklarını belirtmiştir:

"Bizim yabancı ortağımız Burson-Marsteller'ın dünyada bu dijital iletişimde çok iyi bir imajı var. Biz de o konuda 'Burada da biz başlatalım.' dedik ve oradan uzman getirdik. EMEA bölgesinin başındaki dijital uzmanlar geldiler, bize burada eğitim verdiler. Sonra ilgili ekip kuruldu. Burada medyayla, basınla ilişkilerin aynılarının dijital ortamda yapıldığını düşünün. Orada da gruplar var, Facebook var, Twitter var, bloglar var, web siteleri var. Yani geleneksel çalışmanın aynısı orada da yapılıyor" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Zarakol'un kendi kurumsalına ait bir Facebook ve bir de Twitter hesabı olduğu, Twitter'ı görüşülen iletişim/medya ajansları arasında en sık kullanan şirket olduğu bulgulanmıştır.[87] Facebook'taki kurumsal hesaplarının ise etkin olmadığı yine

[87] 21 Mart 2012 tarihine göre Zarakol'un 102 Tweet attığı, ancak bu iletilerin tek yönlü akış içinde olduğu; yani sadece izleyicilerle bilgi paylaşımı ve duyurularda bulunulduğu tespit edilmiştir (https://twitter.com/#!/zarakoliletisim).

aynı tarihte bulgulanmıştır. Ayrıca kendi web sayfaları üzerinden bağlantılı bir de blogları bulunmaktadır.[88]

Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ise müşterilerden talep geldiği takdirde onlar için sosyal paylaşım mecralarında kurumsal hesap oluşturduklarını, ancak bunun da çok yoğun olmadığını dile getirmiştir. Netvizyon'un müşterilerinin bir kısmının kamu kuruluşları olduğu ve bu tezin bulgularında da yer aldığı gibi kamu kuruluşlarında sosyal medya kullanımının henüz yaygın olmadığı, ayrıca şirketin görsel, işitsel ve basılı içerik üretimi olarak prodüksiyon odaklı hizmet verdiği dikkate alınırsa Netvizyon'un bu mecralarda fazla hizmet vermemesinin anlamlı olduğu söylenebilir. Ancak bununla beraber Sibel Çelik Sözer, sosyal medya konusunda Netvizyon'da uzman bir ekip oluşturulmaya başlandığını ve müşterilerine bu hizmeti sunmak üzere de tekliflerde bulunulduğunu ifade etmiştir. Netvizyon'un kendi kurumsalına ait Facebook ve Twitter hesapları bulunmakla beraber etkin kullanılmadığı; yani bir ileti akışının olmadığı bulgulanmıştır. Ancak öte yandan yine bir sosyal medya sayılan video paylaşım ağı Vimeo'da kendi üretimleri olan pek çok videoyu paylaştıkları[89], ayrıca YouTube'da da yine bazı ürünlerinin yayınlandığı bulgulanmıştır. Yakın gelecekte ise sosyal paylaşım ağlarının giderek önem kazanacağı, bu doğrultuda Netvizyon'un da kurumsal sosyal ağ hesaplarının oluşturulup etkin olarak kullanılması gerektiği belirtilmiştir:

[88] Zarakol'un kendi web sayfasında yer alan blog bağlantısına http://www.zarakol.com.tr/ adresinden 21 Mart 2011 tarihinde erişilmiştir.

[89] Netvizyon MediaPark'ın ürünleri olan bazı videoların paylaşıldığı kurumsal Vimeo sayfasına http://vimeo.com/netvizyon adresinden 21 Mart 2012'de erişildi.

"Örneğin bir blog sayfası olmalı, orada sektördeki kişiler düşüncelerini, makalelerini yayınlamalı. Burada üzerinde çok çalıştığımız, çok emek verdiğimiz bir takım dosyalar uygun içeriklerle paylaşılmalı" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Sayısal ağ şirketi olan Medyaguru'nun ise kurumsal olarak hem Facebook'ta hem Twitter'da hesaplarının olduğu bulgulanmış; fakat bu ağların çok fazla kullanılmadığı; çünkü zaten bu sektörde bilinen bir şirket oldukları belirtilmiştir:

"Biz aslında Medyaguru olarak çok fazla sosyal ağ kullanmıyoruz. Bir Facebook.com var, Medyaguru adına. Ama beğeni sayısı artsın, top yapsın diye uğraştığımız bir şey değil. Zaten çok göz önünde, çok bilindik, o dünyanın içinde olduğumuz için Facebook'ta fan sayısı 1 milyona ulaşsın, 2 milyona ulaşsın gibi hedefler yok. Sadece Medyaguru'nun yenilikleri olur, yeni bir site alır, yeni bir arkadaşımız katılır, biri bir ödül almıştır ya da bir study case olmuştur, en iyi kampanyayı yapmıştır performans olarak… Bu tip şeyleri Facebook sayfamızdan duyururuz. Bizim için çok da güncellenmesi gereken bir şey değil. Twitter da var" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Facebook'ta ve Twitter'da her bir ürünlerinin; yani dergilerinin ayrı hesapların olduğunu belirten Genel Müdür Ensar Altun, bu mecralarda yalnızca moda bir eğilim olduğu için var olmak adına yer aldıklarını, ürünleriyle ilgili sadece haber akışının bu kanallardan sağlandığını; fakat satışların artması gibi iş süreçlerine bunun olumlu bir etkisinin yansımadığını, ileriye yönelik de bu eğilimin nasıl devam

edeceğine ilişkin bir öngörüde bulunamadıklarını belirtmiştir.[90] Kişisel olarak sosyal paylaşım ağlarını en fazla kullanan kişinin Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun olduğu bulgulanmıştır. Facebook'u daha çok iş amaçlı kullandığını belirten Altun, Twitter'da da sevdiği yazarları ve sektörü takip etmek için kullandığını açıklamıştır:

"Her gün bir yirmi dakika, yirmi beş dakika vakit geçiriyorumdur. Twitter'da en önemli amacım; sevdiğim yazarları takip ediyorum, kendi alanımdaki trendsetterları takip ediyorum. Bir de Türkiye'de rakip olan yayınların editörlerini ve o yayınların kendi içeriklerini takip ediyorum. Kim ne yapıyor, nasıl yönetiyorlar ya da olaylara karşı nasıl tepki gösteriyorlar?.. Facebook'ta paylaşımda bulunmuyorum; ama Twitter'dan bulunuyorum. Facebook'u daha çok iş odaklı kullanıyorum" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci ise bir tek Facebook'u iki günde bir, uzakta bulunan yakınlarıyla haberleşmek için kullandığını, onun dışında yüz yüze iletişimi sosyal paylaşım ağlarına tercih ettiğini belirtmiştir:

[90] Altun, sosyal paylaşım ağlarını kullanmaktaki amaçlarını şu şekilde açıklamıştır: "Satışlarımız Facebook ve Twitter olduktan sonra artmadı ya da düşmedi. Bizim burada olma nedenimiz, insanların gözleri dönmüş internet ortamından ve bu sosyal ağlardan, orada biz de olalım, o kadar. Geribildirim alıyoruz; ama o adamın gerçekten o dergiyi alıp almadığını anlamıyorsunuz. Yani Facebook'taki beğen tıklatmasıyla satış sayısı aynı değil. Dünyada da Türkiye'de de trend artık şöyle olmaya başladı; mesela All Decor'un içeriğini Google'da hiç bir yerde bulamazsın. İnsanların ona 5 TL vermesi için onu kıymetli hale getiriyoruz. Bu son dört yıldır internetin ve sosyal ağların yaygınlaşmaya başlamasıyla oluşan bir şey. Bir neden yaratmaya başladık yeniden o anlamda. Dergiyi almadan oradaki hiç bir şeyi göremezsin. Yani burası haber amaçlı olacak; ama bizim dergilerin tamamı kendine özgün bir şey olacak. Belki sosyal ağlarla bizim ilişkimiz kendimizi tanıtmak için aslında. Yani burada kampanya yapıyoruz; ama bu gerçekten neye yarıyor? Tirajımıza yaramıyor. Bir tek reklam veren, oradaki üye sayısı artınca 'Aa! 90.000 tane bilmem nesi varmış.' diyor, onun için sürdürüyoruz açıkçası. Bu bir yıllık, iki yıllık bir mevzu, hani nereye erişeceğini, nasıl erişeceğini de çok fazla bilmiyoruz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

“Facebook kullanıyorum, Twitter kullanmıyorum. 2 günde bir kesin girerim. Çok Facebook bağımlısı değilim. Çok post atan, çok paylaşım yapan biri de değilim. Sözlü ve yüz yüze paylaşmayı daha çok seviyorum. Her ne kadar bu işin içinde olsam da ilişkilerim daha çok yüz yüze ve yakın oluyor. Facebook biraz daha ulaşamadığım insanlara ulaşmak, ‘Ne yapıyorlar?’ diye bakmak için. Zaten eğer çok yakın arkadaşlarım varsa Facebook bir araç değil onlarla görüşmek adına” (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu ise Facebook, Twitter ve LinkedIn’de hesaplarının, ayrıca bloğunun olduğunu belirtirken bilgilenmek, çevre edinmek ve akrabalarıyla görüşmek amacıyla haftada birkaç kere bu kanalları kullandığını ifade etmiştir:

“Facebook’ta varım. LinkedIn’de varım, Twitter’da varım. Kendi bloğum da var. Haftada birkaç… Şimdi Facebook’a daha sık giriyorum, LinkedIn’e de giriyorum. Twitter’da pasifim, yani sadece takip ediyorum. Merak ettiğim konularda bilgi sahibi olmak, insanlarla tanışmak, değişik fikirlere açık olmak için… İnsanların fikirlerini merak ederim. Çok akrabam var, onlarla iletişime geçiyorum” (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

En çok Facebook’u kullandığını söyleyen Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer, yakın çevresiyle etkileşimde bulunduğunu ve dünyadan haberdar olmak için kullandığını belirtmektedir:

“Haftada ortalama 3 gün giriyorum. Daha çok arkadaşlarımın paylaşımlarına yorumlar yazıyorum. Çok fazla paylaşmıyorum. Yakın çevreyle etkileşim için kullanıyorum. Kullanırken fark ettim ki gündemi de takip etmiş oluyorsun. Bir yerde dünyadan haberdar olmak için de kullanıyorum” (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Görüşülen iletişim ve medya ajanslarında sosyal medyanın kullanımı, yönetimi, etkinlikler ve becerilere ilişkin bulgular özetlenecek olursa, mecranın risk ve zorluk alanları şöyle sıralanabilir:

- İzleyicilerin gerçek fikir, kanaat ve eylemlerini yansıtmaması,
- Bu kanallardaki takip/beğeni oranıyla şirketin satış-pazarlama başarısının eşdeğerde olmaması, dolayısıyla doğru bir değerlendirme yapılamaması,
- İzleyicilerin anlık olarak aklına gelebilecek her türlü yorumu kolayca yapabilmesi, dolayısıyla olumsuz yorumların da kolayca yayılabilmesi,
- Herkesin bu mecraları kullanabiliyor olması, dolayısıyla yönetim ve denetiminin zorlaşması, krize daha açık olması,
- Daha şeffaf ortamlar olduğu için rekabet alanının zorlaşması,
- Alanda yeterli eğitimi almamış çalışanlar tarafından oluşturulabilecek içeriğin yönetiminin sürekli denetim gerektirmesi, aksi takdirde bunun krize yol açabileceği riski,
- Zaman kısıtlılığı nedeniyle doğru ve sürekli bilgi akışının ve güncelliğin sağlanmasındaki zorluk.

Sosyal paylaşım ağlarının avantajlarına ilişkin değerlendirmeler ise şöyle özetlenebilir:

- Geliştirilecek kurumsal hesapların hedef kitlenin daha çok ilgisini çekmesi ve beğeni toplaması,
- Kurumsal tanıtımın daha etkin hale gelmesi,
- İlgili tüm hizmet ve ürünlerin daha şeffaf ve açık olarak yer almasının tüketicinin lehine işlemesi,
- Geribildirimlerin daha kolay edinilmesi,
- Tümleşik pazarlama ve iletişimin daha zengin ve etkin hale gelmesi,
- İzleyicilere daha kolay ve etkin erişimin sağlanması,
- Hızlı, daha etkili ve samimi bir ortam olduğu düşünüldüğü için ilişkilerin daha da güçlenmesi,
- İş başvurularının bu kanallardan daha kolay yapılabilmesi.

Öte yandan görüşülen şirketlerin dördünde de kurumsal sosyal ağ hesapları bulunmakla beraber örnekleme alınan diğer gruplardaki kurumlara göre bu ağların görece daha az kullanıldığı bulgulanmıştır. Özellikle Ommedya ve Medyaguru'da satış ve pazarlama etkinliklerine doğrudan etki etmediği ve zaten oturmuş bir kurumsal itibarın söz konusu olduğu düşünüldüğü için kurumsal sosyal ağlara fazla önem verilmediği belirlenmiştir. Netvizyon'da ise bu mecralardaki içerik üretiminde yeterli eğitime, uzmanlığa sahip ve bu alana tamamen zamanını ayırabilecek bir ekibin bulunamayışından dolayı kurumsal kullanımının etkin olamadığı saptanmıştır. Zarakol'da ise hedef kitlelere bu alanda yoğunlukla çeşitli hizmetler verildiği belirtilmekle beraber yalnızca kurumsal Twitter hesaplarının etkin olduğu bulgulanmış, bu kanaldaki kullanımın da diyalogdan ziyade genellikle tek yönlü ileti akışı içerisinde sürdüğü görülmüştür. Görüşülen iletişim uzmanlarının dördünün de

sosyal paylaşım ağlarını kişisel olarak kullandıkları, aralarında yalnızca Ommedya Genel Müdürü'nün daha çok sektörü izlemek ve takip etmek amaçlı her gün bu mecralara girdiği, diğer katılımcıların ise her gün olmamakla beraber daha çok yakın çevreyle iletişim ve sosyalleşme amacıyla kişisel hesaplarını kullandıkları bulgulanmıştır.

8. Eğitim ve Gelecekte Öngörülen Nitelik İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular

Örnekleme katılan iletişim ve medya ajanslarının üçü yeni iletişim teknolojilerinin takibinin önemli nitelik ihtiyaçlarından biri olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanında Netvizyon ve Zarakol diyalog geliştirme ve ikna etmenin de önemli nitelik ihtiyaçları olduğunu vurgulayarak benzer görüşlerde bulunmuşlardır. Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer günümüzde önemli olan ve gelecekte önem kazanacak olan nitelik ihtiyaçlarını şöyle sıralamıştır:

"Yeni iletişim teknolojilerine hakim olmak önemli. Koçluk becerileri, diyalog geliştirme, ikna etme stratejileri ve yeni medya da diğer önemli konular. Gelecekte önem kazanacak olanlar ise yeni medya, liderlik ve koçluk. Bir de etik konusunun yeniden gündeme geleceğini düşünüyorum; çünkü iletişim dinamikleri değişiyor. İletişimin temel araçlarının değişimiyle etik anlayış da değişiyor" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da yaptıkları işin temelinde insan ilişkileri olduğu için ikna etme stratejilerinin ve diyalog geliştirmenin öncelikli nitelik ihtiyacı olduğunu dile getirmiş, bu niteliklerle beraber

sıraladığı diğer nitelik ihtiyaçlarının da gelecekte aynı önemde devam edeceği öngörüsünde bulunmuştur:

"Bence iletişimde bir numaralı önemli şey insan ilişkileri ve insan ilişkilerinde ikna etme olayı çok önemli. Eğer güvenmiyorsa, ben en üstün teknolojiyi de kullansam, en güzel projeyi de üretsem olmaz. Dolayısıyla diyalog da önemli. İkincisi, tabii ki teknoloji çok önemli. En önem verilen konulardan biri basınla iyi ilişkiler içinde olması, bir PR şirketinin. Nazının geçmesi, yani iyi ilişkiler içinde olması çok önemli. Üçüncüsü de ilginç, orijinal, yaratıcı fikir; yani inovasyon. Bence gelecekte de bunlar değişmez. Diyalog geliştirme hala çok önemli; çünkü ne olursa olsun sonuçta bu yaptığınız iş bire bir insan ilişkisidir" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya Genel Müdürü Ensar Altun ise liderlik, değişim yönetimi ve yeni iletişim teknolojilerinin önemli nitelik ihtiyaçları olduğunu, gelecekte de bu önemin devam edeceğini belirtmiştir.[91]

Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci ise partnerlerle ilişkilerin geliştirilmesini; yani ilişki inşasını ve ikna etme stratejisini öncelikli nitelik

[91] Altun, yeni iletişim teknolojilerinin güncel takibi sayesinde ürünlerinin de güncel olabildiğini ifade etmiştir: "Liderlik, değişim yönetimi, iletişim teknolojileri. Örneğin i-Pad çıktığında benim editörlerin hepsinin bir tane i-Pad'i olması lazım ya da bir elektronik alışveriş sitesinde bir ürünün nasıl fotoğraflandığını, benim fotoğrafçımın çok iyi biliyor olması lazım. O yüzden biz teknoloji konusunu hep önde tutuyoruz. Rakiplerimizden biraz da önde olmamızın sebebi o. Değişeceğini sanmıyorum; çünkü bizim baktığımız yer aslında hep bu teknolojileri üretenler. Yani Amerika'daki Vogue Dergi'sinin neyi nasıl yaptığını gördükçe aynılarını biz burada zamanı daraltarak, o arayı mesafeyi kısaltarak yapmak istiyoruz. Yani bizde Amerika'daki bir derginin benzeri teknolojik anlamda iki ay sonra çıkmaz. İki dergiyi yan yana koyduğunda sadece yazılarının biri İngilizce, biri Türkçe. Her şey hemen hemen aynı anda, aynı zamanlarda gerçekleşiyor, onu çok önemsiyoruz" (E. Altun, 27 Şubat 2012).

ihtiyaçları olarak belirlemiş, bu ihtiyaçların gelecekte de devam edeceğini söylemiştir:

"Dijital medya ajanslarıyla olan ilişkilerimi çok iyi bir noktaya getirmeye çalışıyorum ki markaların kampanyalarından pay alayım. İkna etme becerileri de çok önemli. Bunlar değişmez" (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Belirlenen bu nitelik ihtiyaçları çerçevesinde Netvizyon ve Zarakol'un düzenlemekte olduğu eğitimlerin belirttikleri nitelik ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir:

"Pazarlama, sunum ve ikna etme becerileri ve liderlik iletişimi konusunda düzenli eğitimlerimiz var. Bu eğitimleri eğitim birimimiz Vizyon Akademi belirleyip öneriyor. Yeni medya konusunda eğitime ihtiyaç var. Ayrıca yeni iletişim yaklaşımlarının ve etiğin üzerinden geçilmeli" (S. Çelik Sözer, 26 Aralık 2011).

"IDA'nın halkla ilişkiler eğitimi var. Mutlaka arkadaşlarımızı oraya teşvik ediyoruz, gönderiyoruz. Onun dışında uzmanlar getiriyoruz zaman zaman pazarlama iletişimi, insan ilişkileri gibi konularda. Örneğin psikologlar getirdik" (M. Bayraktaroğlu, 28 Şubat 2012).

Ommedya ve Medyaguru'nun ise stratejik öncelikleri çerçevesinde eğitimleri olduğu söylenebilir:

“Marka yönetimiyle ilgili eğitimler alıyoruz daha çok; yani bir ürünün nasıl yönetilmesi gerektiğini konusunda ciddi yatırımlarımız oluyor. Moda editörlerimizi yurt dışı seminerlerine gönderiyoruz. Onun dışında planladığımız bir şey yok” (E. Altun, 27 Şubat 2012).

“Sitelerle ilgili reklam modelleri konusunda eğitim aldık. Daha doğrusu bir oryantasyon programıydı. Yeni bir site olduysa, yeni bir uygulama varsa, yeni bir reklam modeli varsa eğitim olur. Yeni medya diyebiliriz” (Ö. Çeşmeci, 27 Şubat 2012).

Sonuç olarak görüşülen şirketlerde, belirtilen nitelik ihtiyaçları ve stratejik öncelikleri çerçevesinde eğitim konularını belirledikleri bulgulanmıştır. İletişim ajanslarında ikna etme stratejileri ve diyalog geliştirme önemli nitelik ihtiyacı olarak bulgulanırken eğitimler de bu ihtiyaçlarla ilintili olarak belirlenmektedir. Bunun dışında Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer etiğin, Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da inovasyonun önemini vurgulamışlardır. Öte yandan Ommedya’da liderlik, değişim yönetimi ve yeni iletişim teknolojileri nitelik ihtiyaçları olarak saptanmış, buna karşılık şirketin stratejik önceliklerinden biri olarak bulgulanmış olan marka yönetimine ilişkin eğitimlerin alındığı tespit edilmiştir. Medyaguru’da ise ilişki inşası ve ikna etme stratejileri nitelik ihtiyacında önemli konulardır. Eğitimler ise yeni medya alanına ilişkin oryantasyon programları şeklinde olmaktadır.

9. İletişim / Medya Ajanslarında Halkla İlişkiler ve Yeni Medya Algısına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tezin bu bölümünde erişilmiş olan dört iletişim ve medya ajansı grubundaki şirketler şunlardır: Zarakol İletişim Hizmetleri ve Netvizyon MediaPark, Ommedya Yayıncılık Reklamcılık İletişim Hizmetleri ve Medyaguru Reklam Hizmetleri. Bu sınıfa ait önemli bir tespit, görüşülen şirketlerde kurum içi ve kurum dışı iletişim süreçlerini yürütüp düzenleyen ayrı bir halkla ilişkiler biriminin olmamasıdır. Şirketlerin zaten bizzat bu işi yapıyor olması, verdikleri hizmetlerin ve müşteri portföyünün bir anlamda kendi itibarlarını ve halkla ilişkilerini inşa edip pekiştirmesi düşüncesiyle ayrı bir birim olarak halkla ilişkiler veya kurumsal iletişimin kurulmasına ihtiyaç duyulmadığı söylenebilir. Bu nedenle bu şirketlerde mülakat için erişilebilen kişiler Genel Müdür, İş Geliştirme Direktörü ve Satış Koordinatörü konumundadır. Bununla beraber katılımcılardan ikisinin İletişim Fakültelerinden (Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer ve Medyaguru Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci), diğer ikisinin ise farklı bölümlerden mezun oldukları görülmektedir.

Görüşülen şirketlerin çoğu halkla ilişkilerin günümüzdeki itibarına ilişkin Türkiye'de yanlış ve eksik uygulamalardan, alanın tam olarak ne işe yaradığının algılanamamış olmasından dolayı mesleğin düşük bir itibara sahip olduğunu ve halkla ilişkiler kavramının olumsuz veya yanlış çağrışımlar yaptığını belirtmiştir. Morris ve Goldsworthy de halkla ilişkiler uzmanlarının benzer şekilde kendi alanlarına ilişkin itibarın olumsuz olduğunu ve bundan dolayı endişe duyduklarını dile getirmiştir (2008: 36). Bu olumsuz çağrışımların başlıca nedenlerinin, medyada

mesleğe ilişkin yer alan eğlenceli ve pırıltılı göndermeler (Morris ve Goldsworthy: 2008: 36), eğlence sektöründe görev alan manken, müzisyen gibi ehil olmayan kişilerin halkla ilişkilerci olarak adlandırılması (Asna, 2004: 150) ve benzeri etkenler olduğu söylenebilir. Nitekim bu araştırmanın bulgularında da Türkiye'de halkla ilişkilerin, parti yapmak, kurumun sekretaryasını yerine getirmek, kurumun reklamını sağlamak için medyacıları elde etmek gibi yanlış görevlerle algılandığı için mesleğin itibarın düşük olduğu sonucu çıkmıştır. Halkla ilişkilere getirilen alternatif kavramların da bu tür yanlış uygulamalardan kaynaklı bir yıpratılmışlıktan, kurumların daha havalı görünme çabasından ve mesleğin içinde yer alan pek çok alt alanın halkla ilişkilerle karıştırılmasından dolayı ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Ancak burada halkla ilişkilerin medya basınla ilişkilerinden söz ederken şu ayrımı da yapabilmek önemlidir: "Halkla ilişkiler çok yerinde belirtildiği gibi gazeteciliği değil, gazetecilerle ilişkiyi içermektedir. Televizyonculuğu değil, televizyon yöneticisi ve muhabirleriyle ilişkileri kapsar" (Kazancı, 2007: 97). Kazancı (2007: 99), her yönetsel kurumun basınla ilişkisi olduğunu ve yöneticilerin bu ilişkilere özel bir önem vermesi gerektiğini vurgularken halkla ilişkiler çalışmalarının bir yönüyle gazetecileri etkileme çalışması ya da sanatı olduğunu; bir başka deyişle gazetecilerle yemek yemenin halkla yemek yemek anlamına geldiğini vurgulamaktadır.[92] Öte yandan halkla ilişkiler itibarına olumlu yaklaşan tek katılımcının Medyaguru'nun Satış Koordinatörü Özlem Çeşmeci olduğu, sosyal medyayla beraber halka ilişkiler

[92] Bir halkla ilişkiler uzmanının halkın her kesimiyle iyi ilişkiler içinde olabilmesi ve ortama göre gibi davranabilmeyi bilmesi gerektiğini belirten Asna ise halkla ilişkiler uzmanını şöyle betimlemektedir: "Söylemeye gerek yok ki bir P.R. elemanı gereğinde Beykoz'da balıkçılarla rakı içen, gereğinde Dolma Bahçe Sarayı'nda smokinli devlet davetine katılan kişidir. Nerede ne giyileceğini, av eti ile hangi şarap içileceğini, laubali olmadan nasıl iltifat edileceğini, sokakta cenaze ile karşılaşınca nasıl davranacağını, protokol listesinde kimlerin bulunması gerektiğini bilmesi gerekir" (Asna, 2004: 80).

alanının daha çok olanak kazandığını ve daha zenginleştiğini dile getirdiği bulgulanmıştır.

Karar almada iletişim ve medya şirketlerinin en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak, araştırmalara ve ilgili yayınlara bakarak, ulusal ve uluslararası sektörü inceleyerek, çeşitli uzmanlara danışarak ve kurum içinde tartışarak akılcı karar alma biçimini gerçekleştirdikleri bulgulanmıştır. Bir başka deyişle şirketler erişilebilecek tüm veri ve bilgilerden yararlanarak karar almaktadır. Bunun yanında örneklemdeki şirketlerin kendi kurumsal iletişimine ait bir birim bulunmadığı belirtilmişti. Bu anlamda her bir proje direktörünün, müşteri direktörünün, yayın yönetmeninin veya satış ve organizasyon koordinatörünün kurum içinde önemli bir role ve yetkiye sahip olduğu, bu çerçevede de geniş sorumluluklar üstlendikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla şirketlerin birim yöneticileri kurumun tüm alt ve üst çalışanlarıyla eşgüdümlü olup hepsinin stratejik uygulayıcılar olarak şirkette rolü olduğu bulgulanmıştır.

İletişim ve medya şirketlerinde günlük iş akışıyla ilgili sorumluluklar ve yetkiler kurum içindeki birim yöneticileri tarafından paylaşılmakta ve yürütülmektedir. Bu nedenle kurumsal iş süreçleriyle ilgili kararlarda liderin etkisi otoriter değil, katılımcı ve sorumluluk yükleyicidir. Her ne kadar kurumun kâr-zarar ilişkisine yönelik bazı kritik durumlarda liderler doğrudan ve ani kararlar alma yoluna gidebilse de katılımcıların, liderlerinin vereceği kararın mutlaka isabetli olacağı düşüncesindedir. Zaten liderliğin temel özellikleri arasında hızlı düşünüp doğru karar alabilme, çevresini etkileme ve ikna edebilme becerilerinin olduğu

söylenebilir. Dolayısıyla örneklemde kapsamacı liderlik türünün baskın olduğu bulgulanmıştır.

Stratejik açıdan bakıldığında liderlik iletişiminin örgütler başarısı için hayati olduğu söylenmektedir. Somut eylemlerle bütünleşik olup sosyal ilişkiler üzerine kuruludur. Dolayısıyla liderlik iletişimi ayrıntılı müzakerelere ve ortak algılara açık olmayı gerektirmektedir (Zerfass ve Huck, 2007: 111). Bu çerçevede yeniliğe ve çalışanların kendi alacakları sorumluluklara bağlı bir kurumsal kültürde liderler kişilerarası etkileşimler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler içerisinde yeni fikirleri, süreçleri ve teknolojiyi anlam olarak şekillendirmekle yükümlüdür. Dolayısıyla iletişim düzenleyicileri olarak liderler, değişim ve yeniliklerle ilgili sadece çalışanlarını bilgilendirmekle yetinmemeli, aynı zamanda değişimin failleri görevini de üstlenmelidir (Zerfass ve Huck, 2007: 117, 118).

Görüşülen kurumlarda kuruma, yapılan işe ve sunulan ürüne olan güvenin sağlanmasının ve devam ettirilmesinin öncelikli olduğu bulgulanmıştır. Bu şirketlerin içinde lidere olan güvenin iş süreçlerini geliştirdiğini belirten tek şirket ise Zarakol'dur. Bunun dışında Netvizyon ve Ommedya, şirket çalışanlarının kuruma güven duymasının önemli olduğunu belirtmiştir. Şirketlerin stratejik öncelikleri ise şeffaflık, güvenin devam ettirilmesi ve iş stratejilerinin doğru iletişim süreçleriyle bağlantılandırılması olarak tespit edilmiştir.

Güven kurmaya ilişkin şeffaflık ve doğru iletişim süreçlerinden söz edilirken Gower'ın (2006: 94) iki kavram arasındaki ilişkiyi tanımlaması dikkate değerdir:

doğruluk, güvene dayalı bir ilişki için tek başına yeterli değildir. Örneğin, bir örgüt çalışanlarını doğrucu bir yaklaşımla işten çıkarabilir; fakat bu doğru bilgi çalışanların örgüte güvenini sağlayacağı anlamına gelmemelidir. Doğruluk aynı zamanda şeffaflıkla birlikte olmalıdır. Burada örgütün geçmişte çalışanlarına ne kadar şeffaf olduğu, doğruluğu pekiştirecek bir unsurdur. Buradan da anlaşılacağı üzere, kurumların hedef kitlelerinde güveni sağlamak için doğruluğu ve şeffaflığı ilke edinirken tutarlı olması da bir o kadar önemlidir.

Disiplinlerin ve iletişim kanallarının geliştirilmesi konusunda ise görüşülen iletişim ve medya ajansları üzerine bir sonuca varılacak olursa, dört şirket için de müşteri ve paydaş ilişkilerinin ve kurum içi iletişimin önemli olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç şirketlerin güven inşa ederken benimsedikleri strateji ve ilkelerle de uyumlu görülebilir. Bunun dışında iletişim ajansları bütün iletişim alanlarına bütünsel olarak bakmakta, kriz iletişimi, medya ilişkileri yönetimi, sosyal sorumluluk, etkinlik yönetimi gibi her bir disiplini önemli görmektedir. Bununla beraber bu çalışmada diğer gruplarda yer alan kurum ve kuruluşlardan farklı olarak bu guruptaki şirketlerin temel iletişim kanalı olarak yüz yüze iletişimi tercih ettikleri dikkati çekmiştir. Kâr elde etme ve hedef kitlenin korunarak sayısının artırılmasının bu şirketlerde öncelikli hedef olduğu düşünülecek olursa yüz yüze iletişimle hedef kitleye hitap etmenin en etkili ikna etme aracı olduğu söylenebilir. Bu gurupta ele alınan şirketlerin diğer guruplardaki kurumlardan diğer farkının ise çalışanların ve kurumun başarı düzeyini ölçme-değerlendirmede –yine kâr odaklılık göz önünde bulundurularak- kuruma katılan artı değerin ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinin temel ölçütler olduğudur.

Görüşülen iletişim ve medya ajanslarında sosyal medyanın kullanımı, yönetimi, etkinlikler ve becerilere ilişkin bulgulara göre mecranın risk ve zorluk alanları şöyle dile getirilmiştir:

- İzleyicilerin gerçek fikir, kanaat ve eylemlerini yansıtmaması,
- Bu kanallardaki takip/beğeni oranının şirketin satış-pazarlama başarısını gerçekçi olarak ifade etmemesi; dolayısıyla doğru bir değerlendirme yapılamaması,
- İzleyicilerin kolayca olumsuz yorumlarda bulunabilmesi ve bunun hızla yayılabilmesi,
- Daha geniş bir izler kitleye açık olduğu için yönetim ve denetiminin zorlaşması,
- Daha şeffaf ortamlar olduğu için rekabet alanının zorlaşması,
- Bu mecralarla ilgili eğitim almış ve uzmanlaşmış kişilerin istihdam edilmesi zorunluluğu,
- Doğru bilgi akışının zamanında ve güncel olarak sağlanması zorunluluğu.

Sosyal paylaşım ağlarının sağlayacağı fırsat ve yararlara ilişkin değerlendirmeler ise şöyle özetlenebilir:

- Hedef kitlenin daha çok ilgisini çekmesi ve beğeni toplaması,
- Kurumsal tanıtımı daha etkin hale getirmesi,
- Şeffaflık ve açıklığın tüketicinin lehine işlemesi,
- Geribildirimlerin daha kolay ve seri edinilmesi,

- Tümleşik pazarlama ve iletişimin daha zengin ve etkin hale gelmesi,
- İzleyicilere diyaloğun sağlanması,
- Kişilerarası iletişimin güçlenmesine olanak sağlaması,
- İş başvurularının bu kanallardan daha kolay yapılabilmesi.

Hazelton ve diğerlerine göre (2007: 99) sosyal medya, sosyal sermayenin üç boyutuna doğrudan etki etmektedir. Sosyal sermayenin yapısal boyutunda, e-posta, anlık iletiler, sosyal ağlar ve cep telefonları gibi sosyal iletişim araçları, toplumdaki oyuncular arasındaki etkileşimi veya iletişimsel alışverişin daha yoğun olmasına olanak saplamaktadır. Sosyal medya aracılığıyla bilgiye kolayca erişilmekte, zamanlama daha hızlı olmakta ve göndermeler paylaşılmaktadır. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunda ise sosyal medya sosyal sermayenin iki önemli öngörülebilir değişkeni etkilemektedir: güven ve toplumsal bağlar. Sosyal medyayla sağlanan etkileşimin yoğunluğu ilişki bağlarını güçlendirecek bir etkiye sahip olup güven ilişkisini de doğrudan etkilemektedir. Üçüncü olarak sosyal medya, sosyal sermayenin iletişim boyutunu da etkilemektedir. İletişim ve etkileşim ilişkileri biçimlendirmede önemli etkenlerdir. Dolayısıyla sosyal medya kişilerin iletişime geçmesine ve etkileşimde bulunmasına olanak sağlamaktadır.

Görüşülen şirketlerin dördünde de kurumsal sosyal ağ hesapları bulunmakla beraber örnekleme alınan diğer gruplardaki kurumlara göre bu ağların görece daha az kullanıldığı bulgulanmıştır. Özellikle Ommedya ve Medyaguru'da satış ve pazarlama etkinliklerine doğrudan etki etmediği ve zaten oturmuş bir kurumsal itibarın söz konusu olduğu düşünüldüğü için kendi kurumlarına ait sosyal ağlara fazla önem

verilmediği belirlenmiştir. Bu şirketler kendi kurumsal sosyal ağlarını daha çok ürün ve hizmetlerinin reklamı için kullandıklarını dile getirmiştir.

İnternet, etkileşimi daha sık sağlayan doğası gereği reklam verenlerle hedef kitleyi birbirine daha da yakınlaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bu durumu Güreşçi şöyle açıklamaktadır (2002: 781, 782):

"Sanal ortamdaki kullanıcıların özellikleri tespit edilerek reklamın doğru hedef kitleyle buluşması sağlanmaktadır. Bu sebeple de kullanıcıların demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeylerinden kullandıkları bilgisayara, tarayıcılarına, sanal ortamda geçirdikleri zamana ve bu zaman içerisinde ilgi duydukları siteler, beklentilerine varıncaya kadar tüm bu alanlar belirlenerek reklam veren ve reklamcının yapacağı hem reklam hem diğer etkinliklerde tüketici merkezli bir eğilim izlenmesine yardımcı olmaktadır. Müşteri merkezli anlayışın var olduğu internette, piyasa koşulları tersine çevrilerek güç üreticiden tüketiciye geçmiştir. Bu sebeple de şirketler sitelerine gelen müşteriler hakkında daha fazla bilgi toplamak için çaba göstermektedirler. Elde edilen bu veriler sayesinde tüketiciye kişiselleştirilmiş bilgi ve reklam sunumu yapılabilmektedir."

Öte yandan profesyonel anlamda içerik üreticisi olmayanların; yani hedef kitlelerin içerik üretim sürecine katılmaları ve içerik üretmeleri internet reklamcılığı tarafından da yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Viral reklamcılık olarak adlandırılan bu yöntemde reklamcıların ürettiği içerik sosyal paylaşım ağları aracılığıyla hedef kitleye ulaştırılmakta ve hedef kitlenin reklamı başkalarıyla

paylaşmasına olanak verilmektedir. İzleyiciler reklamı kendi sosyal çevreleriyle paylaşarak reklamın görüntülenme sıklığının ve reklamı gören tüketici sayısının artmasına bizzat kendileri katkı sağlamış olmaktadırlar (Aydoğan ve Dinçer, 2011: 258). Sonuçta reklam endüstrisi "internet pazarının, teknolojik gelişmelerin ve internet reklam pazarının kendi iç dinamiklerinin belirleyiciliği altında oluşan her değişime ve yeni koşula hızla cevap üreterek, bir yandan web sitelerinin en önemli gelir kaynağı olması dolayımıyla ağ üzerindeki hakimiyetini güçlendirmiş, diğer taraftan da yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı teknik olanaklar dolayımıyla daha 'etkin' reklam sunum formatlarını hayata geçirebilmiştir" (Aydoğan ve Dinçer, 2011: 260).

Görüşülen iletişim uzmanlarının dördünün de sosyal paylaşım ağlarını kişisel olarak kullandıkları, aralarında yalnızca Ommedya Genel Müdürü'nün daha çok sektörü izlemek ve takip etmek amaçlı her gün bu mecralara girdiği, diğer katılımcıların ise her gün olmamakla beraber daha çok yakın çevreyle iletişim ve sosyalleşme amacıyla kişisel hesaplarını kullandıkları bulgulanmıştır.

İletişim ve medya ajanslarının, belirtilen nitelik ihtiyaçları ve stratejik önceliklerine uyumlu olarak eğitim konularını belirledikleri bulgulanmıştır. İletişim ajanslarında ikna etme stratejileri ve diyalog geliştirme önemli nitelik ihtiyacı olarak bulgulanırken eğitimler de bu ihtiyaçlarla ilintili olarak belirlenmektedir. Bunun dışında Netvizyon Genel Müdürü Sibel Çelik Sözer etiğin, Zarakol İş Geliştirme Direktörü Müjgan Bayraktaroğlu da inovasyonun önemini vurgulamışlardır. Öte yandan Ommedya'da liderlik, değişim yönetimi ve yeni iletişim teknolojileri nitelik

ihtiyaçları olarak saptanmış, buna karşılık şirketin stratejik önceliklerinden biri olarak bulgulanmış olan marka yönetimine ilişkin eğitimlerin alındığı tespit edilmiştir. Medyaguru'da ise ilişki inşası ve ikna etme stratejileri nitelik ihtiyacında önemli konulardır. Eğitimler ise yeni medya alanına ilişkin –örneğin internet reklamcılığıyla ilgili yeni gelişmeler- oryantasyon programları şeklinde olmaktadır.

Örnekleme alınan iletişim medya ajanslarının değerlendirilmesi sonucunda hepsinin proaktif olduğu, Netvizyon, Zarakol ve Ommedya'nın aynı zamanda katılımcı oldukları, Medyaguru içinse liderlik çözümlemesi çerçevesinde tam olarak katılımcı bir kurum kültürünün söylenemeyeceği tespit edilmiştir. Sonuçta katılımcı bir kurum kültürü için anahtar değerlerin tüm kurum paydaşları kapsamında inşa edilip kurum içinde bu değerlerin derinlemesine ele alınarak geniş çapta paylaşılması önemlidir. Dolayısıyla Medyaguru'nun daha çok girişimci kurum kültürüne, diğerlerinin ise tümleşik kurum kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Yeni iletişim teknolojileriyle beraber halkla ilişkilerin de bir dönüşüm aşamasında bu alanı yeniden şekillendiren üç kuvvetti de dikkate almayı gerektirmektedir. Thomsen'ın (1997: 12) halkla ilişkiler uzmanlarıyla yaptığı görüşmelerden çözümleyerek sınıflandırdığı bu üç kuvvet; insan ikliminin ve kişisel değerlerin değişmesi, kurum doğasının evrimleşmesi ve halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla alanın düzenlenmesindeki değişim. Halkla ilişkilerin öncelikli ilkesi örgütler ve bireyler arasındaki ilişkileri kurmak ve iletişimi yönetmektir. Dolayısıyla girişimi etkileyen küresel güçleri anlayabilmek için önce insanların nasıl değiştiğini ve bu değişimin iş süreçlerini, yönetim ve kurumlarla olan ilişkileri nasıl

etkilediğini anlamak gerekmektedir. İkinci olarak örgütler, işverenler ve çalışanlar arasındaki yeni "toplumsal anlaşma" olarak tanımlanan şeyin ne olduğuna yanıt vermek durumundadır. Halkla ilişkileri etkileyen kayda değer üçüncü güç ise alanın bizzat kendi düzeni olup halkla ilişkiler şirketlerinin gelecekte nasıl sahiplenilip işleyeceğidir.

"Sektördeki profesyoneller, yaptıkları iş için yeterli donanıma sahip olmak amacıyla, çağdaş çalışma pratikleri içinde geliştirilen kalite çemberi, hizmet içi eğitim programı, kariyer desteği gibi yeni çalışma hiyerarşilerine hızla dahil olmaktadır. Bu durumda da organizasyon kültürünün günlük yaşam üzerindeki baskısı ve profesyonellerin tercihlerinde, kararlarında ve uygulamalarında çalışma yaşamının egemenliği açığa çıkmaktadır. Halkla ilişkiler sektöründe çalışanlar, artık geçmişin öncü kahramanlarına kıyasla daha fazla donanıma, uzmanlaşmaya ve de kişisel birikimin sürekli geliştirilmesine dayalı bir iş görme biçimine sahip çıkmış durumdadırlar" (Tellan, 2011: 52).

Sonuç olarak günümüzde sektörler arası rekabetin giderek keskinleştiği düşünülecek olursa, kurum ve kuruluşların hem iç hem dış çevresiyle gerçekleştirdiği iletişim ve ilişki kurma süreçlerinin de bir dönüşüm yaşadığı, iletişim şirketlerinin ve iletişim uzmanlarının da bu dönüşüm çerçevesinde tüm yeniliklere açık olmak ve uyum sağlamak zorunda oldukları bir gerçektir. Bu bölümde görüşülen kişilerin inovasyon, etik, tümleşik iletişim gibi alanların önemini vurgulaması, yurt dışındaki iletişim ve yeni teknolojilere ilişkin gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek

uygulamaya çalışmaları yukarıdaki satırlarda belirtilen gereklilikleri gerçekleştirmek için çaba sarf ettiklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

E. HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA ALGISINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ VE AVRUPA İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Halkla ilişkiler ve yeni medya algısına ilişkin yapılan bu nitel araştırmada toplam 16 kişi ile yüz yüze görüşülmüştür. Bu kişiler, örnekleme alınan farklı yapılardaki kurum ve kuruluşların iletişim/halkla ilişkiler alanından sorumlu uzmanlar ve yetkililer olmakla beraber örgüt içindeki konumları ve görev aldıkları birimlerin isimleri örgütün yapısına göre çeşitlilik göstermektedir.

Nitel örneklemde 5 kamu kuruluşu, 3 özel kuruluş, 2 sivil toplum örgütü, 2 meslek örgütü, 2 iletişim ajansı ve 2 medya ajansı yer almaktadır. Katılımcıların 7'si kadın olup iletişim alanındaki deneyimleri 6 ila 33 yıl arasında değişmektedir. Buna göre görüşülen kişilerin örgütteki pozisyonlarının ve cinsiyetlerinin kurumlara göre dağılımı Tablo 6'da verilmektedir. Görüşülen kişilerden 9'u İletişim Fakültelerinden mezun olup 7 kişi gazetecilik mesleğinden gelmektedir. 5 kişi ise Yüksek Lisans derecesine sahiptir.

(Kişi Sayısı)	**Kamu**	**Özel Kuruluş**	**TÖ**	**Meslek**	**İletişim**	**Medya Ajansı**

	Kuruluşu			**Örgütü**	**Ajansı**	
Genel Müdür					1 (K)	1 (E)
Başkan			(E)			
Bakan Müşaviri	1 (E)					
Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	3 (E)					
Basın Danışmanı	1 (E)			2 (K/E)		
Kurumsal İletişim Direktörü		1 (E)	(K)			
İş Geliştirme Direktörü					1 (K)	
Reklam ve Halkla İlişiler Müdürü		1 (K)				
Kurumsal İletişim Müdür Yrd.		1 (K)				
Satış Koordinatörü						1 (K)

Tablo 6 – Katılımcıların Demografik Bilgileri (K: Kadın, E: Erkek)

Edinilen bulgulara göre katılımcıların 8'i halkla ilişkilere yönelik algının eksik veya yanlış olduğunu vurgulamış, bu nedenle de mesleğin olumsuz bir itibara sahip olduğunu belirtmiştir. Bu görüşte olanlar, Avrupa'da uygulanan anket çalışması European Communication Monitor 2011 (ECM 2011) sonucunda çıktığı gibi çoğunlukla iletişim/medya ajansları grubunda yer almakta, halkla ilişkilerin Türkiye'deki uygulamalarına ve mesleğe ilişkin algılara daha eleştirel yaklaşmaktadırlar. Bu çerçevede halkla ilişkilerin bir meslek olarak itibarının olumsuz değerlendirilmesinin nedenleri şöyle özetlenebilir:

- Halkla ilişkilerin hedef kitlelerle iki yönlü, etkileşimli iletişim kurmaktan öte, tek yönlü ileti akışının gerçekleştiği bir sistem olarak uygulanmaya devam etmesi.
- Halkla ilişkiler kapsamında hedef kitlelerin hâlâ Hutton'ın (2004: 5) ifadesiyle "alay edilecek kamu" veya "yönetilecek kamu" olarak algılanmaya devam etmesi.
- (İngilizcedeki *public relations* kavramının Türkçede tam karşılığının kullanılmadığı kabul edildiğinde[93]) Halkla ilişkilerin kavramsal içerik olarak dar

[93] Alâeddin Asna, "halkla ilişkiler" kavramının Türkçeye çevirisindeki anlam zayıflığından bahsederken (2006: 18) kavramın yabancı dillerdeki açılımını şöyle ifade etmektedir: "Halk kelimesini kullandığımız zaman yanlış yapıyoruz. Public halk değildir ki! Yani benim öğretmen olarak öğrencilerimle ilişkim var; oradaki öğrenciler halk değil. Benim doktor olarak hastanede, hastalarla ve de öbür doktorlarla, hemşirelerle, vs. ilişkim var. Bu insanlar halk değil. Bunlar publicler. Onun için mesela, 'public relations' diyor İngiliz, Fransız 'relations publiques' diyor. Aslında problem biraz oradan çıkıyor." (A. Asna, yüz yüze görüşme, 20 Aralık 2011).

algılanıp, kurum içi ve kurum dışı tüm kitleleri kapsayıcı ilişkiler olarak değil yalnızca vatandaşla ilişkiler olarak algılanması.

- Halkla ilişkilerin; danışmada ve önbürolarda verilen herhangi bir hizmet, sekreterlik gibi yanlış veya reklamcılık, gazetecilik gibi dar uygulamalarla görev tanımının yapılıyor olması.

Belirtilen bu maddeler çerçevesinde halkla ilişkilerdeki bu yaklaşım *sınırlandırılmış halkla ilişkiler* (İngilizce karşılığı *confined public relations*) olarak kavramlaştırılabilir. Zaten halkla ilişkilere alternatif olarak geliştirilen diğer kavramların da alanın yıpratılmış ve itibarının zayıf olması nedeniyle ortaya çıktığı, diğer kavramların daha iyi bir etiket olduğu veya yapılan işi daha iyi tanımladığı düşüncesi baskındır. Bununla beraber halkla ilişkilere çeşitli kavramlarla tanımlar getirilmiştir. Kamu kuruluşlarında çoğunlukla vatandaşla ilişkiler ve medyayla ilişkiler olarak tanımlandığı bulgulanmıştır. Özel kuruluşlarda itibar yönetimi, marka yönetimi olarak tanımlanırken sivil toplum kuruluşlarında ve iletişim ajanslarında, paydaşlarla tüm ilişkileri kapsayan iletişim süreci olarak ifade edildiği dikkati çekmiştir. Bu kapsamda halkla ilişkilere getirilen tanımlar şöyle çerçevelenebilir:

Kamu Kuruluşları:	Vatandaşla ilişkiler, medyayla ilişkiler, vatandaş odaklı sorun çözümü, algı yönetimi, vatandaşla kurulan iki yönlü iletişim.
Özel Kuruluşlar:	Marka yönetimi, itibar yönetimi, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla kurulan iletişim.
STÖ:	Hedef kitleler için uygun dillerde kurulan

	iletişim çalışmaları, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla kurulan iletişim.
Meslek Örgütleri:	Halkla yürütülen ilişkiler, kurum içi ve kurum dışı ilişkiler.
İletişim Ajansları:	Kurum içi ve kurum dışı iletişim ve tanıtım çalışmaları.
Medya Ajansları:	Marka yönetimi, tümleşik iletişim.

Tablo 7 – Halkla İlişkilere Getirilen Tanımlar

Avrupa'da yapılan European Communication Monitor 2011 verilerine göre de halkla ilişkilerin çoğunlukla itibarının düşük olduğu, bu nedenle de yerine alternatif kavramların tercih edildiği belirtilmişti. Yapılan araştırmada, Avrupa'da da örgüt içi ve örgüt dışı iletişim çalışmalarını tanımlamak için "kurumsal iletişim" kavramının tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bu anlamda bu tez çalışmasında çıkan bulgularla Avrupa'daki yaklaşımlar benzerlik göstermektedir. Örnekleme katılan 16 kurum ve kuruluşun 6'sının birim adında "halkla ilişkiler" geçmekle beraber, basın veya reklam kavramlarıyla birleşik olarak kullanılmaktadır (Basın ve Halkla İlişkiler / Reklam ve Halkla İlişkiler). Kaldı ki bu altı kurumun 5'i zaten kamu kuruluşu olup ilgili birimin ismi kamu yasası çerçevesinde "Basın ve Halkla İlişkiler" olarak geçmektedir. Halkla ilişkiler isminin birim olarak geçtiği diğer kurum olan Makro Market'te ise (özel kurumlar grubunda yer almaktadır) "Reklam ve Halkla İlişkiler" olarak geçmektedir. Bununla beraber bu tez çalışmasında da halkla ilişkiler

çalışmalarının "kurumsal iletişim" olarak değerlendirildiği veya tanımlandığı eğilimi görülmektedir.

Sonuç olarak, görüşülen kişilerin değerlendirmelerine de dayanarak, Türkiye'de halkla ilişkilerin yanlış veya eksik uygulandığı, halkla ilişkilerle iç içe olan veya beraber uygulanması gereken medya ilişkileri, reklam gibi alanların halkla ilişkilerle karıştırıldığı ve halkla ilişkilerin yalnızca vatandaşla iletişim kurma algısının yaygın olduğu; bir başka deyişle *sınırlandırıcı* bir yaklaşımın sergilendiği görülmektedir. Halkla ilişkiler için başka etiketleri kullanma çabasının da başlıca nedeninin bu olduğu söylenebilir.

Karar alma süreçleri ve liderlik yapısı, örgütün kültürünü belirlemek ve halkla ilişkiler / iletişim birimlerinin örgüt içindeki rolü ve önemini kestirebilmek açısından önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanlarının kurum içindeki görev tanımları, kime raporlama yaptıkları, hangi birimlerle eşgüdümlü çalıştıkları da aynı şekilde halkla ilişkilerin kurum içindeki işlevini tanımlayıcı unsurlardır. Yapılan görüşmelerde örgütlerin grup karar alma eğiliminde oldukları belirlenmiştir; kararlar yetkili kadrolar içinde alınıp sorumluluklar paylaştırılmaktadır. Grup karar alma aşamasından önce de örgütlerin genellikle medyada çıkan haber taramalarıyla, edinilen geribildirimlerle ve erişilebilen diğer kaynaklarla (sektör analizleri, akademik kaynaklar, kamuoyu araştırmaları, vb.) da karar alma süreçlerinin alt yapısını oluşturdukları bulgulanmıştır. Bu süreçlerde karar konusuyla ilgili ekibin fikir ve görüşlerinin alındığı; ayrıca dışarıdan satın alınan halkla ilişkiler / medya takip hizmetlerinin de karar almada etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla

erişilebilecek tüm kaynaklardan bilgi toplayarak ve bunları değerlendirerek akılcı karar alma biçiminin çoğunlukla uygulandığı söylenebilir. Buna göre görüşülen kurum ve kuruluşlarda gündemi ve karar alma süreçlerini belirleyen unsurlar öncelik sırasına göre şöyledir:

- **Kamu Kuruluşları:** Medya çıktıları, paydaşlardan ve hedef kitlelerden gelen geribildirimler, sektörel analizler, benzer kurumların uygulamaları, dışarıdan satın alınan medya ve danışmanlık hizmetleri.
- **Özel kuruluşlar:** Çoğunlukla çevrimiçi mecralardan gelen geribildirimler, dışarıdan satın alınan danışmanlık hizmetleri, kamuoyu araştırmaları ve anketler, sektörel analizler.
- **Sivil Toplum Örgütleri:** Alana ilişkin kaynaklar ve araştırmalar, sektörel analizler, medya çıktıları, paydaş ve hedef kitlelerden gelen geribildirimler.
- **Meslek Örgütleri:** Medya çıktıları, paydaşlardan gelen geribildirimler, sektörel analizler.
- **İletişim ve Medya Ajansları:** Sektör ve rakip firma analizleri, şirketteki gelir analizleri, paydaş ve müşterilerden gelen geribildirimler.

Karar alma süreçlerini belirleyen öncelikli kaynaklar, örgütün halkla ilişkiler / iletişim biriminin görev ve rolünü de büyük ölçüde belirlemektedir. Kamu kuruluşlarında Basın ve Halkla İlişiler Müşavirlerinin ve meslek örgütlerindeki Basın Danışmanlarının öncelikli görevinin basın ve medyayla ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Yetkileri de bu çerçevede belirlenmiştir. Bu anlamda daha çok danışman veya operasyonal destekçiler olarak kurumda rol üstlendikleri söylenebilir.

Özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütlerinde ise iletişim uzmanları, yaptıkları araştırmalar, analizler ve değerlendirdikleri geribildirimler çerçevesinde iletişlim stratejileri geliştirmekte, bu kapsamda gerekli gördükleri strateji, taktik ve uygulamaları üst yönetime önererek karar alınan projelerin yürütülmesini üstlenmektedirler. Dolayısıyla bu kişiler kurumda yönetim işlevine sahip olup stratejik uygulayıcılar rolündedirler.

Nitel örnekleme alınan iletişim ve medya ajanslarında ise kurumsal olarak halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim gibi bir birim yoktur. Bu şirketlerde her bir müşteri kurumdan veya iş/hizmet alanından sorumlu birer yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin sorumluluğunda o alanla ilgili bir ekip olmakta, yöneticiler o çerçevede iş süreçlerinin her bir ayrıntısından sorumlu ve yetkili tutulmaktadır. Yöneticiler raporlamayı da doğrudan şirketlerin üst düzey yöneticilerine ve/veya şirket sahibine yapmaktadır. Dolayısıyla bu şirketlerde çalışan her bir proje/müşteri yöneticisi stratejik uygulayıcı rolüne sahiptir. Stratejik uygulayıcılar, bir yandan iletişim süreçlerini yöneterek kurumsal hedefleri desteklerken diğer yandan iş stratejilerini tanımlamaya yardımcı olmaktadırlar.

Avrupa'da çıkan bulgulara göre de tüm kurum ve kuruluşların akılcı karar aldığı ortaya çıkmıştır. Ancak bu akılcı karar alma biçiminin daha çok hangi kanallardan erişilen bilgilerle alındığı ankette açık olarak tanımlanmamışsa da katılımcıların en çok basılı medyaya ve çevrimiçi kanallara başvurduğu bulgusundan yola çıkarak, bu tezdeki örgütler gibi medya çıktılarını ve çevrimiçi bilgileri

kullandıkları düşünülebilir. Benzer örgütlerin ve rakiplerin uygulamalarını izleyip en iyi uygulamalardan yola çıkarak karar alma biçimi de ikinci sırada yer alan karar alma biçimidir. ECM 2011 anketine katılan iletişim uzmanlarının % 67,8'i kendini stratejik uygulayıcı olarak tanımlamıştır. Ancak bulgularda stratejik uygulayıcıların dağılımı örgüt yapılarına göre belirtilmemiştir. Nitel bir çözümle yapılan bu tez çalışmasında ise katılımcılara doğrudan rol tanımları verilerek kendilerinin hangi tanıma uygun olduğu sorulmamış, derinlemesine görüşme yöntemiyle kurumdaki görevleri ve yetki alanları sorularak edinilen bulgulardan onların hangi tanımlara daha uygun oldukları belirlenmiştir. Zaten katılımcılar açıklamaları sırasında daha çok danışman rolünde mi yoksa yönetim kadrosunda karar alıcı ve uygulayıcı rolünde mi olduklarını kendileri ifade etmiştir. Bu çerçevede kamu kuruluşlarında ve yarı kamu niteliğindeki meslek örgütlerinde uzmanların daha çok danışman rolünde oldukları, ajanslar dahil özel kuruluşlarda ve sivil toplum örgütlerinde ise yönetimde karar alıcı ve uygulayıcı oldukları; yani stratejik yöneticiler oldukları bulgulanmıştır. Dolayısıyla katılımcı 16 kurum ve kuruluştan 9'unun iletişim uzmanlarının stratejik uygulayıcılar oldukları; bu sonucun da Avrupa'daki anketle yakın bir orana sahip olduğu söylenebilir.

Görüşülen örgütlerin liderlik yapılarıyla bu örgütlerin iletişim uzmanlarının örgütteki rolü arasında anlamlı bir bağ çıkmıştır. Kapsamacı liderliğe eğilimin olduğu kurumlarda iletişim uzmanları da stratejik uygulayıcı olarak örgütlerde yönetsel bir işleve sahiptir. Kamu kuruluşları liderlerinin, standartlar ve kurallar üzerinden bir otorite kuran etkileşimsel liderlik türünü artık kırmaya çalışıp çalışanların/paydaşların fikir ve değerlerini önemseyerek bir vizyon kurmaya yönelik

dönüşümcü liderlik türüne doğru eğilim gösterdikleri bulgulanmıştır. Bu kurumların gerek dışarıdan gerekse içeriden danışmanlık hizmeti almaları, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirleriyle liderlerin bire bir çalışmaları da bunun kanıtı olarak sunulabilir. Ayrıca görüşülen tüm kişiler liderlerinin katılımcı olduğunu ifade etmiştir. Özel kuruluşlar, iletişim / medya ajansları ve sivil toplum örgütlerinde ise daha çok çalışanları ve paydaşları ortak karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı liderlik türüne doğru bir eğilim olduğu; fakat liderlerin zaman zaman kendi başlarına da karar alabilecekleri durumların olduğu ve paydaşlarla fikir alışverişinden sonra son kararı kendilerinin verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu türdeki liderler dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır. Kurumlara göre araştırmada tanımlanan liderlik türlerinin dağılımı aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

(Lider Sayısı)	**Kamu Kuruluşu**	**Özel Kuruluş**	**TÖ**	**Meslek Örgütü**	**İletişim Ajansı**	**Medya Ajansı**
Etkileşimsel Liderlik				1		
Dönüşümcü Liderlik	5	2		1		1
Kap		1			2	1

samacı Liderlik						

Tablo 8 – Kurumlara Göre Liderlik Türleri

Tablodan anlaşılacağı üzere örnekleme alınan kurumlarda en çok dönüşümcü liderlik türü tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler, beraber çalıştıkları iletişim uzmanlarını da karar alma süreçlerine katmakta, onların fikir ve değerlendirmelerini almakta, o çerçevede de kişilere görev vererek son kararı almaktadır. Avrupa'daki anket çalışmasında kapsamacı liderlik türü bütün kurumlarda en çok görülen liderlik olmakla beraber, bu tezin üçüncü bölümünde de bahsedildiği gibi, oran olarak en çok iletişim ajanslarında görülmektedir. Kapsamacı liderliğin en düşük orana sahip olduğu grup ise yine kamu kuruluşlarıdır. Dolayısıyla Avrupa'daki verilerle tez örneklemindeki bulguların birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Örgütlerde hedef kitlelerin hangi konularda güvenini sağlamak öncelikliyse yapılacak halkla ilişkiler çalışmaları da öncelikle o alanlara ilişkin olmaktadır. Bir kurumun zayıf yanlarını iyileştirmek, güçlü yanlarını pekiştirmek, ilgili alandaki fırsat ve tehditleri belirleyip o çerçevede taktik ve strateji geliştirmek o örgütün ancak yönetim ve halkla ilişkiler eşgüdümüyle planlanabileceği hedeflerdir. Dolayısıyla medya yönetiminden kriz yönetimine, sosyal sorumluluk projelerinden itibar / marka yönetimine, değişim yönetiminden kurum içi iletişime kadar pek çok uygulama, güven oluşturmada öncelikli belirlenen alanlar çerçevesinde gerçekleştirilmekte, buna göre stratejiler belirlenmektedir.

Görüşülen kurumlarda en çok verilen hizmete/ürüne ve kuruma güven sağlanmasının öncelikli olduğu ortaya çıkmıştır. Örneklemde yer alan 16 kurum ve kuruluşun 11'i önce hizmet/ürün güveninin önemli olduğunu belirtmektedir. Yine örgütlerin 10'u kuruma güven sağlamanın önemli olduğunu, üçü lider üzerinden güven sağlamanın önemli olduğunu, ikisi de örgütün genel anlamda iş süreçlerine güven sağlamanın önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda, görüşülen kurumlarda öncelikli stratejinin şeffaflık ve tutarlılık ekseninde güveni sürdürmek olduğu anlaşılmıştır. Kurumlara göre öncelikli stratejiler şöyle sıralanabilir:

- **Kamu Kuruluşları:** Medya ve paydaşlarla ilişkilerde şeffaflık, dürüstlük temelinde güven kurma ve sürdürme.
- **Özel Kuruluşlar:** Şeffaflık, tutarlılık ve doğruluk temelinde güven kurma ve sürdürme, yeni yöntem ve tekniklerin uygulanması, eğitim ve sürdürülebilir gelişme.
- **Sivil Toplum Örgütleri:** Şeffaflık, tutarlılık ve dürüstlük temelinde güven kurma ve sürdürme, yeni ve geleneksel medya kanallarını harmanlayarak paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek.
- **Meslek Örgütleri:** Tutarlılık ve doğruluk temelinde güven kurma ve sürdürme.
- **İletişim ve Medya Ajansları:** Şeffaflık, tutarlılık ve dürüstlük temelinde güven kurma ve sürdürme, iş stratejilerini doğru iletişim süreçleriyle bağlantılandırmak.

ECM 2011'in bulgularına göre de kuruma ve ürün/hizmete güvenin sağlanması en önemli güven konusudur. Her ne kadar bu anlamda tezin bulgularıyla bir benzerlik olsa da stratejik önceliklerde sayısal gelişim ve sosyal paylaşım ağlarıyla başa çıkabilme birinci sırada yer almaktadır. Bunu iş stratejilerini doğru iletişim süreçleriyle bağlantılandırma, şeffaflık ve etkin izleyicilerle başa çıkabilme stratejileri takip etmektedir.

Tezde kamu kuruluşlarının sosyal paylaşım ağlarını etkin kullanmadığı, kurumsal olarak bu alana girilmesi konusunda henüz açık bir girişimde bulunulmadığı bulgulanmıştı. Buna karşılık eskiden beri alışılagelmiş devletin halka kapalı, halktan uzak olduğu algısını kırma çabası, bir başka deyişle kamu kuruluşlarının hâlâ reaktif iletişim çalışmalarını sürdürüyor olması, kamu kuruluşlarının şeffaflık ilkesini, güveni kurma ve bunu sürdürmeyi öncelikli stratejiler olarak benimsemesinin anlamlı bir gerekçesi olduğu söylenebilir. Benzer durum diğer kurum ve kuruluşlar için de söylenebilir. Örneğin, sivil toplum ve meslek örgütlerinde maddi konularda kamuoyunun güvensizliğinin kırılması veya Biber'in belirttiği gibi (2006: 27) hem devlete karşı yansız, hem içsel ve dışsal katılımcı olamama algısının kırılması çabası şeffaflık, tutarlılık ve doğruluğu öncelikli sıraya itmiştir.

Görüşülen 16 kurum ve kuruluşun çoğunda medya ilişkileri yönetimi ve kurum içi iletişimin önemli alanlar olduğu bulgulanmıştır. Kamu kuruluşlarında bu alanların öneminin ileriki yıllarda da devam edeceği öngörüsü varken diğer örgütlerde medya ilişkileri yönetimine yeni medyanın da gireceği yönünde tahminler

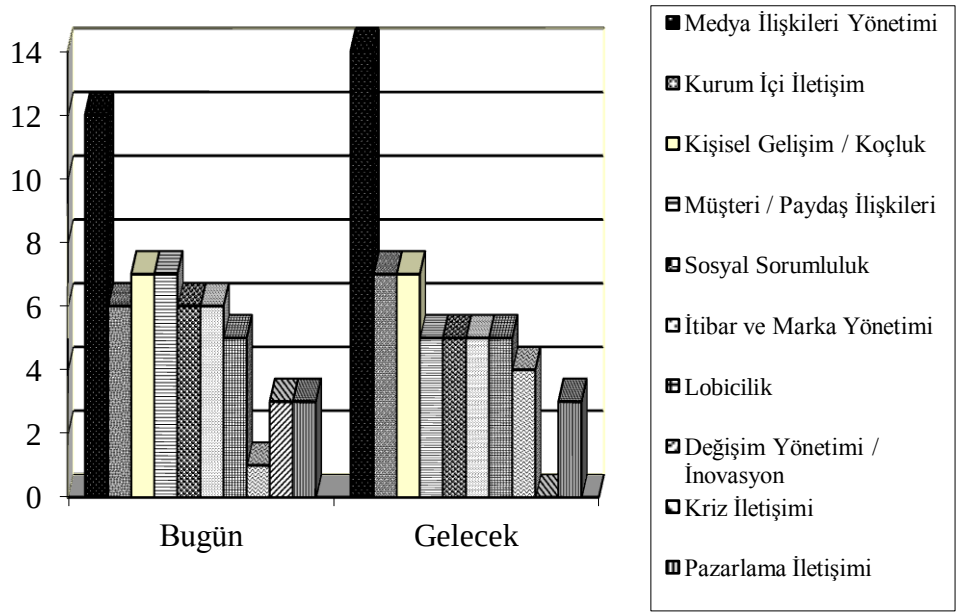
bulunmaktadır. Dolayısıyla yeni medya ve sosyal paylaşım ağlarının bütünleşik olarak kullanılmasıyla birlikte medya ilişkileri yönetiminin öneminin gelecekte artacağı saptanmıştır. Bunun yanında kişisel gelişim ve koçluğun da yine görüşülen kurumlarda önemli olduğu ve öneminin devam edeceği saptanmıştır. Buna ek olarak her ne kadar değişim yönetimi veya inovasyon konusunu pek çok kurum ve kuruluş dile getirmese de bazı kurumlar tarafından gelecekte önem kazanacak bir alan olarak görüldüğü vurgulanmıştır. Değişim yönetimi; yer değiştirme, yeniden yapılanma ve çoklukla beraber yaşanan karmaşık değişim süreçlerinde örgüt çalışanlarına kılavuzluk edecek kurum içi iletişimin rollerini tanımlamaktadır (Morris ve Goldsworthy, 2008: 34).[94]

Bu alanların dışında sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, kamularla/paydaşlarla ilişkiler, pazarlama iletişimi, lobicilik gibi alanların kurumsal itibar yönetiminin bir parçası olduğu, bu alanların geliştirilmesiyle kurumsal itibarın ve markanın da zaten geliştirilmiş olacağı görüşü yaygındır. Bu çerçevede, örgütlerin önemli gördüğü alanlar Şekil 4'da özetlenmektedir.

Gerek hedef kitlelere hitap etmede gerekse geribildirim almada örgütlerin tercih ettiği iletişim kanalları öncelikle e-posta, web sayfası gibi çevrimiçi iletişim kanalları; dergi, broşür, afiş gibi basılı iletişim malzemeleri ve basılı medyadır. Kamu kuruluşlarında gazete, televizyon gibi geleneksel kanallar tercih edilirken

[94] 80'li yılların ikinci yarısında tanımlanmaya başlayan (Martel, 1988) değişim yönetimi yaklaşımı, küreselleşme ve sanayi toplumu şartlarından bilgi toplumuna geçişle yaşanan değişimin, örgütlerde var olan kalıplar ve yapılarla bu yeni ortama uygun çözümler üretilmesini zorlaması sonucunda geliştirilmiştir. Dünyadaki gelişmeler ve halkın talepleri doğrultusunda Türkiye'de de önce kamu yönetiminde ele alınan değişim yönetimi, etkinliğin artırılması ve katılımcılık eksenine oturmaktadır (Kamu yönetiminde değişim yönetimi için bkz. Dinçer ve Yılmaz, 2003).

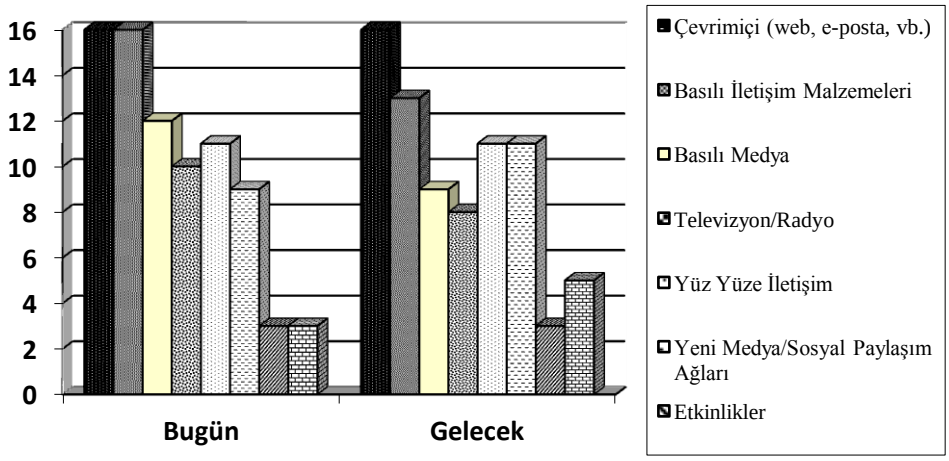
diğer gruplar sosyal paylaşım ağları, Web TV gibi yeni medya kanallarını kullanmaya eğilimlidir. İletişim ajansları, sivil toplum ve meslek örgütlerinde yüz yüze iletişimin çok önemli olduğu bulgulanmıştır. Özel kuruluşlar ve medya ajanslarında ayrıca yarışma, kültürel ve sosyal kampanyalar gibi etkinliklerle hedef kitlelere erişilmektedir.



Şekil 4 – Disiplinlerin Geliştirilmesi (Kurum sayısı üzerinden)

Gelecekte önem kazanacağı tahmin edilen iletişim kanalları sosyal paylaşım ağları, diğer yeni medya kanalları ve elektronik yayınlar gibi çevrimiçi iletişim malzemeleridir. Bugün tercih edilen ve gelecekte öneminin artacağı öngörülen iletişim kanalları Şekil 5'de özetlenmektedir.

ECM 2011'e göre Avrupa'da günümüzde önemli görülen alanlar sırasıyla kurumsal iletişim, pazarlama, ürün ve tüketici iletişimi, kriz iletişimi, kurum içi iletişim ve değişim yönetimidir. İleriki yıllarda ise kurumsal iletişimin yine en önemli alan olacağı öngörülürken kurum içi iletişim ve değişim yönetiminin de öneminin artacağı bulgulanmıştır. Hedef kitlelere ulaşma ve geribildirim toplamada ise günümüzde en çok tercih edilen basılı iletişim kanalları iken gelecekte çevrimiçi iletişim ve sosyal medyanın öneminin artacağı yönünde tahminler bulunmaktadır. Yüz yüze iletişim ise önemini koruyacaktır.



Şekil 5 – Bugün ve Gelecekte İletişim Kanalları (Kurum sayısı üzerinden)

Bu tez çalışmasının bulgularıyla karşılaştırıldığında, kurum içi iletişim ve değişim yönetiminin öneminin artacağı öngörüsünün benzer olduğu, bunun yanında Avrupa'da kurumsal iletişimin birinci önemde yer aldığı tespit edilirken bu tezde yeni medya dahil olmak üzere medya ilişkileri yönetiminin birinci derecede önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, kurumsal itibar için Avrupa'da kurumsal

iletişimin, bu araştırmada ise medya ilişkilerinin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Hedef kitlelere hitap etmek ve geri bildirim almak için tercih edilen iletişim kanalları ve gelecekteki tercihlere ilişkin öngörülerde ise benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Hem Avrupa'daki hem bu araştırmadaki iletişim uzmanları günümüzde basılı iletişim materyallerinin ve geleneksel medyanın en çok kullanıldığını; ancak gelecekte bu tercihlerin sosyal medya ve çevrim içi iletişime doğru kayacağını belirmişlerdir. Yüz yüze iletişimin ise her iki araştırmada aynı önemde devam edeceği bulgulanmıştır.

Tezde sosyal paylaşım ağlarını en etkin kullanan sınıfların özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu örgütler bünyelerinde bu mecra için ayrı bir ekip çalıştırmakta, sosyal medya konusunda eğitimler almakta, geribildirimleri alıp ölçme-değerlendirme yapmakta, kurumsal haberleri paylaşmakta, izleyicilerle bilgi ve ileti paylaşımında bulunmaktadır. Sosyal paylaşım ağlarına en çekimser yaklaşan grup ise kamu kurumlarıdır. "*Bekle, gör*" politikasını yürüten kamu kurumlarında bu mecraların geçici bir heves olabileceği ve doğru kullanılmadığı takdirde krize açık olduğu düşüncesi yaygındır.

Görüşülen kurumların sosyal paylaşım ağlarında gördüğü olumsuzluklar ve tehditler şöyledir:

- İyi yönetilmediği takdirde kurumsal itibara zarar verecek sonuçların ortaya çıkması,
- Tüm kamulara açık ve şeffaf olması, dolayısıyla tüm olumsuz eleştiri ve yorumların da kolayca dile getirilebildiği kanallar olması,

- Sayısal nesil olarak tanımlanan genç neslin kullandığı bu mecralarda kullanılan dil ve üslubun geleneksel medyayla karşılaştırıldığında daha magazinsel ve gayri resmi olması, dolayısıyla özellikle ast-üst, müşteri-hizmet veren ilişkilerinde dil çatışmalarının olabilmesi,
- Yerel ve kırsal kesimlerde bu kanalların yaygın olarak kullanılmaması, dolayısıyla o bölgelerdeki hedef kitleye erişim zorluğu,
- İzleyicilerin bu mecralarda paylaştıkları fikir ve kanaatlerinin anlık tepkilerden oluşuyor olması, dolayısıyla iletilerin her zaman doğru ve geçerli olamadığı,
- Bu platformlardaki takip/beğeni oranıyla kurumun satış/pazarlama başarısının eşdeğerde olmaması, dolayısıyla gerçekçi bir değerlendirmenin her zaman mümkün olamayacağı,
- Bu mecraların sağladığı şeffaflığın rekabet alanını zorlaştırması.

Sosyal paylaşım ağlarının olumlu yanları ve fırsatları ise şöyle sıralanabilir:

- Hedef kitlelere daha kolay, etkin ve hızlı erişimin sağlanabilmesi,
- Hedef kitlelerden gelen geribildirimlerin daha verimli bir ölçme-değerlendirmeye olanak sağlaması,
- Hedef kitlelerin ve paydaşların daha yaygın katılımına ve etkileşime olanak sağlaması,
- Kurumsal tanıtımı ve kurumsal etkinlikleri daha etkin kılması,
- Pazarlama iletişimini ve kurumsal iletişimi daha verimli hale getirmesi, böylece iş süreçlerinin gelişmesine olanak sağlaması,
- Kurduğu samimi ortam dolayısıyla ilişkileri daha da pekiştirmesi,

- Bu mecraların geleneksel medyanın içeriğini de etkileme gücünün olması,
- Daha güncel bilgi akışına ve gündemdeki anlık gelişmelere açık olması,
- Maliyetinin diğer iletişim kanallarına göre daha düşük olması.

Kurumsal sosyal paylaşım ağı hesabına sahip 12 örgütün, popüler ağlar Facebook ve Twitter'ı kullandığı, bu örgütlerin çoğunda hesapların takibi ve yönetimi için ayrı bir çalışma ekibinin görev aldığı bulgulanmıştır. Sosyal paylaşım ağlarını etkin kullanan kurumlar, bu kanallardan gelen geribildirimleri de ölçme-değerlendirmeye almakta, izleyicilerle etkileşime geçmekte, gelen yorumları değerlendirerek yanıt vermektedir. Ancak bununla beraber Ek 1'de de gösterildiği gibi dünyada pek çok sosyal paylaşım ağı bulunmaktadır. Görüşülen kurumlarda Facebook ve Twitter dışında LinkedIn'de 6, YouTube'da 2, Vimeo'da 1 kurumun kurumsal hesabı olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca RSS besleme uygulamasını kullanan 3, Web TV uygulamasına sahip 5 kurum ve kurumsal blog sahibi olan 1 kurum tespit edilmiştir. Ne var ki bu paylaşım ağlarını ve uygulamaları tüm örgütlerin etkin olarak kullandığı söylenemez. Bazılarının kurumsal hesaplarının yalnızca açık olduğu; fakat bu kurumların bilgi ve ileti paylaşımında bulunmadığı veya yalnızca kurumsal web sayfalarındaki gündemin bu ağlara taşındığı; ancak izler kitleyle diyalog içinde olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu tür hesapların etkin kullanılmadığı söylenebilir. Web TV uygulamasında da çoğunlukla video paylaşımında bulunulmaktadır. Bu paylaşımlar genellikle tanıtım, kampanya ve etkinlik filmlerinden, belgesellerden ve televizyon programlarında daha önce yer almış

yayınların kopyalarından oluşmaktadır. Görüşülen kurumların sosyal medya ve sosyal paylaşım ağlarını kullanım biçimleri ve bu mecralara yaklaşımı Tablo 9'da özetlenmiştir.

(Kurum Sayısı)	**Kamu Kuruluşları**	**Özel Kuruluşlar**	**Sivil Toplum/Meslek Örgütleri**	**İletişim /Medya Ajansları**
Kurumsal sosyal paylaşım ağı yok.	4			
Var ama etkin kullanılmıyor.	1		1	2
Etkin kullanıyor.		3	3	2
Facebook/Twitter'dan başka hesap ve uygulamalara sahip.	2	2	3	3
Eğilimleri takip ediyor.	5	3	4	4
Önemsiyor / daha etkin kullanmayı planlıyor.	4	3	4	3
Önemsemiyor				1

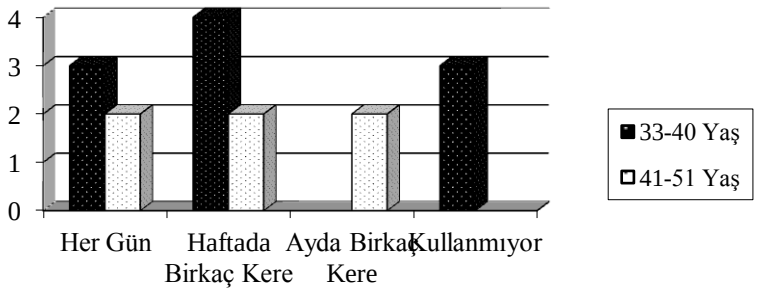
/ geribildirimleri dikkate almıyor.				
Alana ilişkin eğitimler alıyor.		3		3

Tablo 9 – Sosyal Medya Kullanımı ve Eğilimler

Görüşülen 16 uzmanın 3'ünün kişisel olarak kullandığı bir sosyal paylaşım ağı hesabı yoktur. Kişilerin üçü de sivil toplum ve meslek örgütler grubundadır. Bu mecraları kullanmamalarının ana nedenleri bu mecralara zaman ayıramamaları ve güven duymamalarıdır. Kullananların ise hemen hepsinin Facebook ve Twitter hesabı bulunmaktadır. Kişiler sosyal paylaşım ağlarını en çok şu amaçlarla kullanmaktadır:

- Gündemi ve eğilimleri takip etme,
- İlgili sektörü ve rakip kuruluşları takip etme,
- Uzak çevreyle haberleşmeyi sağlama,
- Yakın çevreyle ilişkileri geliştirme,
- Boş zamanı değerlendirme ve eğlence amaçlı.

Sosyal paylaşım ağlarını kişisel amaçlı her gün kullanan kişiler en çok kamu kuruluşları sınıfında çıkmıştır. Haftada birkaç kere kullananlar ise ağırlıklı özel kuruluşla ve iletişim/medya ajansları sınıfındadır. Sosyal paylaşım ağlarının kişisel kullanım sıklığının yaş gruplarına göre dağılımı şöyledir:



Şekil 6 – Yaşa Göre Kişisel Kullanım Sıklığı (Kişi sayısı üzerinden)

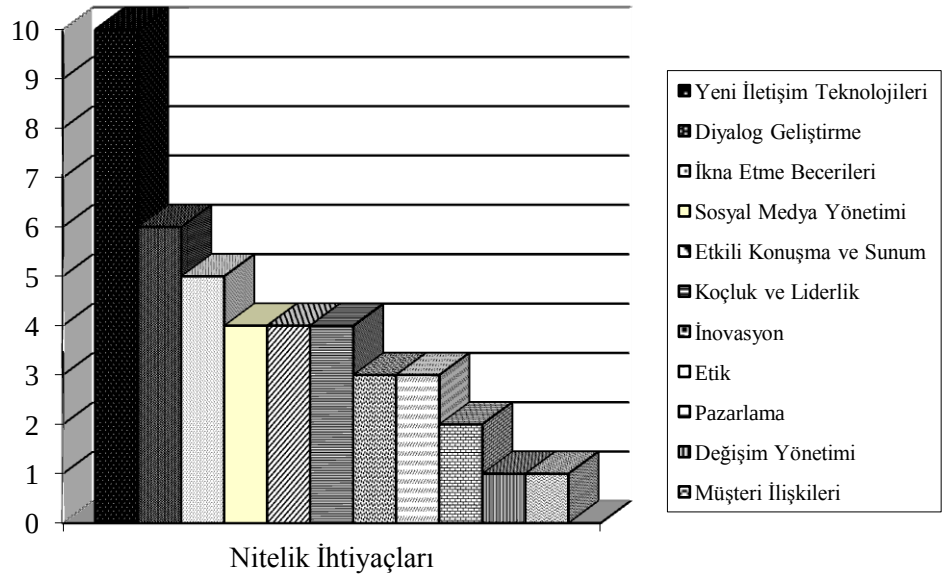
ECM 2011 bulgularına göre örgütlerin çoğunluğu sosyal medyanın yönetimi konusuna tam olarak yönelmemiştir. Sosyal paylaşım ağlarının kullanımıyla ilgili kılavuz geliştirme, paydaşlarla bu ağlar üzerinden etkileşime geçme, eğilimleri takip etme, ölçme ve değerlendirme konularına çoğunlukla henüz eğilinmediği; ancak ileriki yıllarda bu konulara ilişkin planlamalar yapıldığı ve sosyal medya kullanımına eğilimlerin artacağına ilişkin öngörülerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda tezin bulgularıyla karşılaştırıldığında Avrupa'nın, iş dünyasında sosyal paylaşım ağlarını kullanmada daha az etkin olduğu ihtimali söz konusudur. Türkiye'nin özellikle Facebook kullanım yaygınlığında dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olduğu dikkate alınırsa (Read, 2011: www.comscore.com) bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir; çünkü bu tezin bulgularından da anlaşılacağı üzere Facebook gibi sosyal paylaşım ağları daha geniş kitlelere erişmede örgütlere önemli olanaklar sunmaktadır. Bununla beraber Avrupa'da da benzer şekilde kamu kuruluşlarının sosyal medya kullanımında daha geriden seyretmesi, onların da bu mecralara daha temkinli yaklaştıklarını göstermektedir.

Kişisel kullanımında ise Avrupa'da sivil toplum örgütlerindeki uzmanların bu mecraları daha sık kullandığı, özel kuruluşlardaki uzmanların diğer gruplara göre daha seyrek kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasında da tersine, kamu kuruluşlarında görev alan uzmanların daha yoğun kullandığı, sivil toplum ve meslek örgütleri grubunda ise neredeyse hiç kullanılmadığı bulgulanmıştır. Ne var ki kısıtlı sayıda derinlemesine görüşmeyle elde edilen bu bulguların Türkiye'de geneli temsil ettiği söylenemez.

Görüşülen kurum ve kuruluşların çeşitli nitelik ihtiyaçları arasında yeni iletişim teknolojileri, diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri önde gelmektedir. Diyalog geliştirme, etkili konuşma ve sunum kamu kuruluşlarında önemli nitelik ihtiyaçları olarak görülürken, özel kuruluşlarda koçluk, tüketici ilişkileri, pazarlama konuları önemlidir. Sivil toplum ve meslek örgütlerinde ise yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya yönetimi nitelik ihtiyaçları olarak belirlenmiştir. Örnekleme alınan 16 kurum ve kuruluşun önemli gördüğü nitelik ihtiyaçlarının dağılımı Şekil 7'de özetlenmiştir.

Kurumlarda yaygın olarak eğitimler; temel iletişim becerileri, kişisel gelişim ve koçluk, yeni medya ve pazarlama olarak bulgulanmıştır. Kamu kuruluşlarında genellikle temel iletişim becerileri, kişisel gelişim ve koçluk, ikna etme becerileri ve medya ilişkileri yönetimi eğitimlerinin olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla öngörülen nitelik ihtiyaçlarıyla bu eğitimlerin birbirini bütünleyici olduğu söylenebilir. Ancak diğer nitelik ihtiyaçları olarak belirlenen yeni iletişim teknolojileri, inovasyon ve etik konularında eğitimler olmadığı söylenebilir. Özel kuruluşlarda da eğitimler, belirtilen

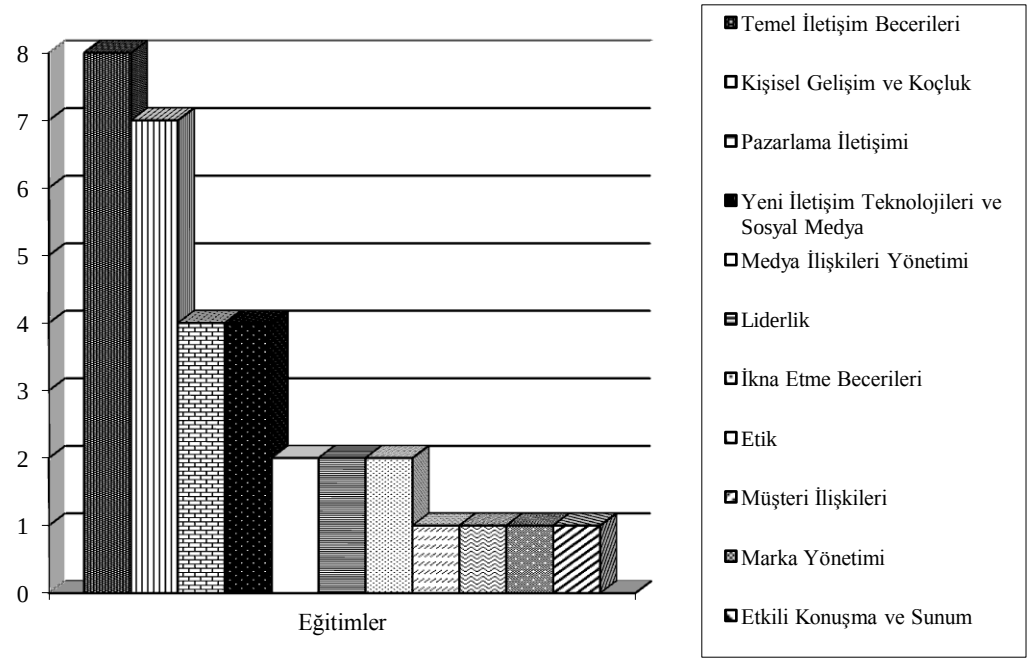
nitelik ihtiyaçlarıyla uyumludur. Bunlar kişisel gelişim ve koçluk, temel iletişim becerileri, yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya, pazarlama iletişimi, müşteri ilişkileri ve etiktir.



Şekil 7 – Nitelik İhtiyaçları (Kurum sayısı üzerinden)

Sivil toplum ve meslek örgütlerinde her ne kadar yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya yönetimi önemli nitelik ihtiyaçları olarak bulgulansa da verilen eğitimler kişisel gelişim ve koçluk, temel iletişim becerileri, stres yönetimi, liderlik ve pazarlama iletişimi olarak bulgulanmıştır. Bir başka deyişle bu grupta, nitelik ihtiyaçlarını karşılayacak eğitimlerin henüz verilmediği ortaya çıkmıştır. İletişim ve medya ajanslarında ise verilen eğitimlerin belirlenen nitelik ihtiyaçları ve stratejik öncelikleri karşılayacak derecede olduğu söylenebilir. Bu eğitimler genellikle etkili konuşma ve sunum, ikna etme becerileri, kişisel gelişim ve koçluk, liderlik,

pazarlama iletişimi, marka yönetimi ve yeni medyadır. Ayrıca iletişim ajanslarından biri, önemli nitelik ihtiyaçları olarak gördüğü yeni medya ve etik konularının ileride eğitim planına alınabileceğini belirtmiştir. Bu çerçevede kurum ve kuruluşlarda verilen eğitimler Şekil 8'de özetlenmektedir.



Şekil 8 – Eğitimler (Kurum sayısı üzerinden)

ECM 2011 bulgularındaki nitelik ihtiyaçlarına göre kurumlar en çok geleneksel ve yeni medya etkileri, ilişki inşası, iletişim teknolojileri ve topluluk önünde konuşma ve sunumu önemli görmektedir. Ancak alınan eğitimler en çok topluluk önünde konuşma ve sunum ile koçluk becerileridir. Anlaşılacağı üzere Avrupa'da da her ne kadar sosyal medya ve yeni iletişim teknolojileri stratejik öncelikler içinde bulundurulup gelecekte önemi artacak bir konu olarak görülse de ankete katılan kurumların çoğunda henüz bununla ilgili eğitimlerin olmadığı bulgulanmıştır. Bu tez çalışmasında da benzer sonuçların olduğu görülmüştür.

Kurum kültürüne bakılacak olursa, görüşülen 16 kurum arasında katılımcı olmayan ve reaktif olarak tanımlanan sistematik kültüre sahip bir kuruma rastlanmamıştır; çünkü görüşülen uzmanların neredeyse tamamı liderlerini ve kurum içi iletişim biçimini katılımcı olarak tanımlamıştır. Araştırma için seçilen kurum ve kuruluşlar amaçlı örneklemlerdir. Bir başka deyişle örnekleme katılan 16 kurum da Türkiye'de alanında ismi bilinen ve öncü kuruluşlar arasına giren kurumlardır. Dolayısıyla ele alınan özel kuruluşlar, sivil toplum/meslek örgütleri ve iletişim/medya ajanslarının hepsinin katılımcı ve proaktif olarak tanımlanan tümleşik kurum kültürüne sahip oldukları veya bu kültüre yakın oldukları söylenebilir. Görüşülen 5 kamu kuruluşu ise hâlâ ağırlıklı olarak reaktif olmakla beraber liderlik yapılarının ve kurum içi iletişimin katılımcı olduğu tanımlanmıştır. Dolayısıyla görüşülen kamu kuruluşlarının da katılımcı-reaktif tanımlanan etkileşimli kurum kültürüne yakın oldukları kanısına varılmıştır (Tablo 10).

(Kurum Sayısı)	**Kamu Kuruluşları**	**Özel Kuruluşlar**	**Sivil Toplum/Melek Örgütleri**	**İletişim /Medya Ajansları**
Tümleşik Kültür (katılımcı-proaktif)		3	4	3
Etkileşimli Kültür (katılımcı-reaktif)	5			
Girişimci Kültür (katılımcı olmayan-proaktif)				1
Sistematik Kültür (katılımcı olmayan-reaktif)				

Tablo 10 – Kurumsal Kültürün Gruplara Dağılımı

Kurum kültürüyle liderlik yapıları arasında da anlamlı bir bağ olduğu görülmektedir. Tümleşik kurum kültürüne sahip örgütlerde liderler çoğunlukla paydaşları ve çalışanları da karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı lider veya kişilerin fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon tanımlayan dönüşümcü lider türündedir. Etkileşimli kültüre sahip kamu kuruluşları liderleri ise dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Tablo 11).

(Lider Sayısı)	**Etkileşimsel Liderlik**	**Dönüşümcü Liderlik**	**Kapsamacı Liderlik**
Tümleşik Kültür	1	4	5
Etkileşimli Kültür		5	
Girişimci Kültür		1	
Sistematik Kültür			

Tablo 11 - Liderlik Türleri ve Kurumsal Kültür Bağı

Avrupa'da yapılan ankette de benzer şekilde tümleşik kültüre sahip kurumlar en çok sırasıyla ajanslarda, özel kuruluşlarda ve sivil toplum örgütlerinde bulgulanmıştır. Etkileşimli kültür oranının en fazla olduğu sınıf ise yine kamu kuruluşlarıdır. Liderlik türleri ve kurum kültürü karşılaştırıldığında ise her ne kadar

iki değişken arasında bir bağ olmadığı belirtilmiş olsa da kapsamacı liderliğin en çok tümleşik kurumlarda çıktığı görülmektedir.

Sonuç olarak hakla ilişkilerin genel algısında, iletişim birimlerinin örgütteki gücünü belirleyen karar alma süreçleri ve görev tanımlarında, liderlik biçimlerinde, öngörülen nitelik ihtiyaçları ve alınan eğitimler arasındaki ilişkide, örgüt sınıflarına göre kurum kültürlerinde Avrupa'da gerçekleştirilen ECM 2011 anket çalışmasıyla bu tez çalışması arasında benzerlikler olduğu anlaşılmaktadır.

Halkla ilişkilerin olumsuz itibarı nedeniyle örgütler bu kavram yerine alternatif kavramları kullanma eğilimindedir. Avrupa'daki anket çalışmasında halkla ilişkilerin neden olumsuz itibara sahip olduğuna ilişkin bir veriye erişilememekle beraber bu tez çalışmasında yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, halkla ilişkilerin çoğunlukla yanlış veya eksik algılandığı, kimi zaman da reklamcılık, pazarlama, gazetecilik gibi iç içe olduğu alanlarla karıştırıldığı ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkilerin hâlâ genellikle sadece vatandaşla ilişki kurmak şeklinde sınırlı bir uygulama alanına hapsedildiği görülmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde halkla ilişkiler uzmanlarının rolü ve görev alanları da sınırlandırılmakta, yönetimde stratejik uygulayıcılar olmaları beklenirken daha çok danışmanlık veya operasyonal destekçi rolüne indirgenmektedirler. Oysa Asna'nın deyişiyle "halkla ilişkilerci yöneticinin sağ koludur; çünkü ana fikir yönetimdir" (Asna, yüz yüze görüşme, 20 Aralık 2011). Bu anlamda bir halkla ilişkiler uzmanı, kurum kültürünü tanımlayarak örgütün stratejik önceliklerini belirleyen, nitelik ihtiyaçlarını tespit ederek gerekli alanlarda örgüt çalışanlarının eğitim programını oluşturan, örgütün iç ve dış iletişiminde

uygulanması gereken disiplinleri ve iletişim kanallarını belirleyen bir role de sahip olmak durumundadır.

Güven ve stratejik öncelikler karşılaştırıldığında, Avrupa'daki örgütlerle bu çalışmada ele alınan örgütlerin öncelikle kuruma ve ürün/hizmete güven sağlama konusunda stratejiler geliştirme çabasında olduğu görülmektedir. Ancak bu kapsamda belirlenen stratejik öncelikler her iki araştırmada farklı çıkmıştır. Avrupa'da sayısal gelişim ve sosyal medyayla başa çıkma örgütlerin öncelikli stratejisi olarak bulgulanmıştır. Bu tez çalışmasında ise güveni kurup sürdürme ve şeffaflık tüm örgütlerde öncelikli strateji olarak bulgulanmıştır. Bir başka deyişle kurumlarda hâlâ kamular nezdinde güveni sağlama ve bir nevi kendini ispatlama çabası vardır. Bununla beraber, Avrupa'daki araştırmayla benzer şekilde bu çalışmada da yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya yönetimi gelecekte öngörülen nitelik ihtiyaçlarının başında gelmektedir. Ancak her iki araştırmada da bu alanlara ilişkin eğitim programlarının henüz çoğu kurumda oluşturulmadığı da bulgulanmıştır.

Tezin sosyal medyaya ilişkin bulgularında da belirtildiği gibi bu mecralar, daha geniş hedef kitlelere hızlı ve etkin erişmede, izleyicilerle daha kolay ve neredeyse birebir etkileşime geçmede, böylece diyaloğa açık, iki yönlü ileti akışını sağlamada kuruma avantajlar sağlamaktadır. Kurumların, hedef kitlelerin ihtiyaç ve niteliklerine uyumlu bir şekilde kendilerini geliştirerek onlara daha iyi hizmet sunabilmesi için diyaloğa dayalı, açık ve şeffaf iletişim önemlidir. Öte yandan bu mecralar iyi yönetilmediği takdirde; bir başka deyişle ileti ve bilgi paylaşımında

yeterli derecede tutarlılık ve doğruluk sağlanmadığında veya hedef kitlelerden alınan geribildirimler doğru ve tarafsız şekilde değerlendirilmediğinde sosyal medyanın kurumun itibarı için bir risk oluşturması kaçınılmazdır. Dolayısıyla sosyal medya yönetimiyle şeffaflık ve güveni inşa edip sürdürme eş değerde planlanması gereken stratejiler olarak görülmelidir. Bununla beraber yeni medyanın örgüt içi ve örgüt dışı iletişim dinamiklerini de dönüştürdüğü görülmektedir. Hedef kitleler artık pasif izleyiciler değil, daha etkin ve katılımcıdır. Fikirlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini daha kolay ve cesurca dile getirmektedir. Dolayısıyla kurumların, etkin hedef kitleleriyle başa çıkabilmeleri için geleneksel iletişim dinamiklerini değiştirmesi gerekmektedir. Bunun için halkla ilişkiler alanı içinde değişim yönetiminin de ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye'de kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, sivil toplum ve meslek örgütleri, iletişim ve medya ajansları arasından amaçlı örneklemle seçilmiş kurumların yeni iletişim teknolojilerini halkla ilişkiler aracı olarak nasıl kullandıklarına bakarak **h**alkla ilişkilerin hem içsel hem dışsal anlamda yaşadığı dönüşümü anlamaya odaklanmıştır. Türkiye'de farklı bağlamlarda yer alan kuruluşlarda yeni medya ile halkla ilişkiler uygulamalarının nasıl bağdaştırıldığı tezin temel sorunsalıdır. Bu sorunsalın, halkla ilişkilerin bugün nasıl algılandığıyla yakından ilişkili olması nedeniyle halkla ilişkiler algıları da araştırılmıştır. Yeni iletişim teknolojilerinin günden güne geliştiği, çoğaldığı ve iletişim dinamiklerinin bu süreçte aralıksız dönüştüğü düşünülecek olursa, halkla ilişkiler alanının yeni medyalarda ortaya çıkan sosyal paylaşım ortamlarını gelecekte nasıl ve ne kadar kapsayacağı, benimseyeceği ve özümseyeceği sorusu da önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede, hem halkla ilişkiler hem yeni medya algısını öğrenmek üzere iki ana bölüme ayrılmış sorulardan oluşturulan, yarı yapılandırılmış bir form aracılığıyla yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu nitel araştırmanın örneklemi de amaçlı örneklem olarak farklı bağlamlardaki kurumlardan oluşturulmuştur. Görüşme sorularının ilk bölümü halkla ilişkilerin tanımlanması, örgütteki rolü, önemi, uygulanma biçimi ve uygulama kanallarını bulgulamak üzere yapılandırılmıştır. İkinci bölümde ise sosyal paylaşım ağlarının halkla ilişkiler aracı olarak ne amaçla, nasıl kullanıldığı, olumlu ve olumsuz yanları, gelecekte öngörülen yeri ve önemi bulgulanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre gerek kamu kuruluşları, gerek özel kuruluşlar gerekse ticari amaçlı olmayan örgütler halkla ilişkileri ve halkla ilişkiler kanalı olarak yeni medyayı farklı algılayıp tanımlamakta, farklı amaçlarla kullanmaktadırlar. Her örgüt kendi

özelliklerine ve kendi doğasına göre halkla ilişkileri ve yeni iletişim teknolojilerini uygulamaya koymaktadır. Örneğin, kurumlar "bazen topluma karşı kuruluşu savunmak, bazen yalnızca ideolojik amaçlarla, bazen uzun dönemde kârı çoğaltmak, bazen karşı bir kampanyanın etkisini azaltmak için" halkla ilişiler alanını kullanmakta (Kazancı, 2007: 429), bu amaçlara göre de strateji veya taktikleri tanımlayıp geliştirmekte ve ona göre iletişim mecralarını seçmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin halkla ilişkileri nasıl uyguladığı, bir bakıma bu alanı nasıl tanımladıklarını da ortaya koymaktadır.

Farklı kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler ve yeni medyayı nasıl algıladıklarını temelde anlamayı amaçlayan bu araştırmada, kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, ticari getiri odaklı olmayan sivil toplum ve meslek örgütleri ile iletişim ve medya ajanslarından oluşan nitel örneklem çerçevesinde toplam 16 iletişim uzmanıyla derinlemesine görüşme yapılmıştır. Katılımcılara halkla ilişkiler algısına yönelik sorular sorulduğunda, yarısı Türkiye'de halkla ilişkilerin yanlış veya eksik uygulandığını, bu nedenle de olumsuz çağrışımlar yaptığını vurgulamıştır. Katılımcılara göre halkla ilişkilerdeki yanlış ve eksik uygulamaların en temel nedeni, alanın yalnızca halkla ilişki kuran çalışmaları kapsadığı algısıdır. Oysa halkla ilişkiler kurum içi çalışanlardan, kurum paydaşlarına, medya alanındaki paydaşlardan rakip kitlelere ve müşterilere kadar çevredeki tüm kamuları/hedef kitleleri kapsayacak şekilde geliştirilen iletişim strateji ve taktiklerinden oluşmaktadır.

Bununla beraber bulgulanan halkla ilişkiler uygulamalarında –çoğunlukla kamuda olmak üzere- genellikle iki yönlü asimetrik iletişimin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İki yönlü asimetrik iletişimde odak nokta kurumun hedef kitlelerini ikna etmesidir. Anket gibi ölçme-değerlendirme araçlarıyla ve geribildirimlerle hedef kitlenin kuruma ve/veya kurumun etkinliklerine karşı tutumunun ne olduğu ve bunun nasıl değiştirilebileceği üzerinde durulur. Bu modelde hedef kitlelere kurumun bakış açısını benimsetebilmek ve kitlelerin desteğini alabilmek için bilimsel araştırmalara başvurularak davranışın değerlendirilmesi

hedeflenmektedir (Balta Peltekoğlu, 2012: 129). Bir başka deyişle iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modeli geribildirimleri dikkate almakla beraber değerlendirmeler örgütün kendini değiştirmesi için değil, hedef kitlelerin nasıl daha iyi ikna edilebileceğini tespit etmek için yapılmaktadır. Aslında halkla ilişkilerin temel işlevlerinden birinin de ikna etme olduğu pek çok yazar tarafından vurgulanmaktadır (örneğin Hutton, 2004; L'Etang, 2009; Morris ve Goldsworthy, 2008). Ancak ikna etme sürecine hedef kitleleri ciddiye almayarak, Hutton'ın deyişiyle (2004) kamuların alaya alınarak veya manipüle edilerek yaklaşılması halkla ilişkilerin olumsuz itibarını devam ettiren en önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir.

Örnekleme katılan çoğu iletişim uzmanının da belirttiği üzere halkla ilişkilerin yalnızca vatandaştan ibaret hedef kitleyle yürütülen ilişkiler olarak algılanması; gazetecilik, reklamcılık, danışmanlık veya sekreterlik gibi diğer mesleklerle karıştırılması; yalnızca tek yönlü veya iki yönlü asimetrik iletişim süreçleriyle uygulama alanının daraltılması günümüz halkla ilişkiler anlayışında sınırlayıcı bir yaklaşımın benimsenmesine neden olmaktadır. Bu yaklaşım, halkla ilişkilerin itibarının zedelenmesinin de başlıca sebebi olarak görülmektedir. Araştırmada bu yaklaşım, *sınırlandırılmış halkla ilişkiler* [*confined public relations*] olarak kavramlaştırılmıştır. Halkla ilişkiler yerine "kurumsal iletişim", "tümleşik iletişim" gibi kavramların tercih ediliyor olmasının ana nedenlerinden biri de zaten halkla ilişkilerin bu itibar kaybı ve diğer kavramların daha açıklayıcı veya daha iyi bir etiket olduğu düşüncesi şeklinde bulgulanmıştır.

Öte yandan Grunig ve Hunt'ın, daha etik, daha etkileşimli ve diyaloğa açık bir halkla ilişkiler olarak tasarladığı Mükemmel Halkla İlişkiler Modeli tam da bahsedilen sınırlandırılmış hakla ilişkilere karşıt olarak denk düşen iki yönlü simetrik bir iletişime dayanmaktadır. İki yönlü simetrik halkla ilişkiler anlayışına göre kurumlar, kamularıyla karşılıklı anlayışı geliştirmek üzere çevresel uyumu ve uzlaşımı amaç edinip, geribildirimleri de davranışlardan çok anlayışın değerlendirilmesi (Balta Peltekoğlu, 2012: 129) amacıyla

toplamak durumundadır. Mükemmel halkla ilişkilerde hedef kitlelerle karşılıklı ilişkiler – yani etkileşim- kurarak örgütün kendini de dönüştürme gayreti halkla ilişkilerin temel işlevidir. Cooley (1999: 41) etkileşimin, kurumun itibarını iyileştirmesi için bir fırsat olduğunu, kamuoyunu yoklayıp ölçmede kolaylık sağladığını, kamuların ihtiyaçlarını yansıtmak için kurumsal gündemler yarattığını ve kurumun güvenirliğini arttırdığını belirtmektedir. Dolayısıyla bir kurumun hedef kitleleri nezdinde gerçekten etkili ve başarılı olabilmesi için mükemmel halkla ilişkiler özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

Halkla ilişkiler bir kurumun bütün düzeylerine değer kattığı sürece, o kurum iletişim süreçlerinde etkili olur. Bunun yanında halkla ilişkiler, bir kurumun stratejik planlamasının bir parçası olarak görülmelidir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uzmanlarının kurum içinde yönetim rolünün olması ve bu uzmanların iki yönlü simetrik modeli uygulayabilmesi için de stratejik yönetim ve araştırma becerisine sahip olması, kurumun daha etkili ve verimli olmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanında halkla ilişkiler uygulayıcıları, paydaşlarla karşılıklı faydaya dayalı ilişkileri daha güçlü kurabilmeleri için eylemci bir yaklaşımı da benimseyebilmeli, paydaşları daha iyi anlamak ve onların isteklerini daha iyi temsil edebilmek için de beraber çalışacağı ekibi farklı demografik yapılardan seçebilmelidir (Heath ve Coombs'dan aktaran Tunçel, 2011: 154-155). Bu durum kurum kültürünü daha katılımcı kılmakla beraber kuruma zengin bir bakış açısı da katacaktır kuşkusuz.

Halkla ilişkiler uzmanlarının/birimlerinin karar alma süreçleri, örgütün liderlik yapısı, halkla ilişkilerin örgüt içindeki rolü ve görev tanımı, önceki paragrafta belirtilen koşulların gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Araştırma bulgularına göre kamu kuruluşlarında ve meslek örgütlerinde çalışan iletişim uzmanlarının rolü daha çok danışmanlıktır. Yetki ve görev alanları basın ve medyayla ilişkiler olarak sınırlandırılmıştır. Kriz yönetimi, etkinlik yönetimi, itibar ve marka yönetimi, kurum içi iletişim, eğitim, pazarlama iletişimi gibi alanlar bu kişilerin en az düzeyde rol aldığı alanlardır. Bu anlamda

ağırlıklı olarak medya profesyonelleriyle iletişim içinde olan bu danışmanların, kısıtlı bir kitleyle iki yönlü; fakat asimetrik bir halkla ilişkiler yürüttükleri görülmüştür. Medya ve paydaş örgütlerden gelen geribildirimler genellikle haberin doğruluğu veya yanlışlığı ölçütünde değerlendirilmekte ve hedef kitlelerin ikna edilmesi yönünde stratejiler geliştirilmektedir. Bu yaklaşımın genel anlamda kurumsal yaklaşımı da yansıttığı söylenebilir; çünkü bu örgütlerin liderlerinin katılımcı olmakla beraber paydaşları ortak karar alma ve zorlukları tanımlama sürecine tam olarak kattıkları söylenemez. Bu liderler daha çok uzmanların fikir ve değerlerine başvurarak, bir başka deyişle danışarak karar alımını belirleyen nitelikteki dönüşümcü liderlerdir.

Özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri sınıfında örnekleme alınan iletişim uzmanlarının ise daha geniş görev ve yetki alanı içinde yönetim işlevine sahip stratejik uygulayıcılar olduğu; geribildirimleri hedef kitlelerin yaklaşım ve anlayışını değerlendirerek ileriye yönelik kurumsal bir duruş çizmeye daha yatkın oldukları görülmektedir. Bu örgütlerdeki halkla ilişkiler/iletişim uzmanlarının kriz iletişimi, pazarlama iletişimi, eğitim, sosyal sorumluluk, (yeni ve geleneksel) medya ilişkileri yönetimi, itibar ve marka yönetimi, kurum içi iletişim, etkinlik yönetimi gibi alanlardan da sorumlu oldukları bulgulanmıştır. Bu örgütlerin, ikna etme amacı taşımakla beraber karşılıklı anlayışa ve toplumsal faydaya dayalı ilişkileri daha güçlü kurabilme çabasıyla sosyal sorumluluk projelerini de önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örnekleme katılan örgütler iki yönlü simetrik halkla ilişkiler anlayışını benimseme ve uygulama çabasındadır. Bu bulgulara eşdeğer şekilde kurum kültürleri de katılımcı ve proaktif tümleşik kültürdür.

Araştırmada özel kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin sosyal paylaşım ağlarını en etkin ve en yoğun kullanan sınıflar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu örgütlerde ya sosyal medya için bir birim ve uzman ekip bulunmakta ya da bu mecralarla bizzat ilgilenen bir kişi görev almaktadır. Ayrıca sosyal medya, iletişim / halkla ilişkiler biriminin sorumluluğu

altında bulundurulmakta ve örneklemde yüz yüze görüşülen kişiler de bu hesapları takip ederek yönetmektedir. Araştırma bulgularına göre bu örgütler sosyal paylaşım ağlarından edindikleri geribildirimleri ölçüp değerlendirerek izleyicilerle diyaloğa geçmekte, stratejik planlarını gözden geçirmekte, bu çerçevede gerekli gördükleri düzenlemeleri ve değişiklikleri yapmaktadır. Kamu kuruluşlarında ise bu mecraların henüz kurulmadığı veya yalnızca açılmış olduğu ancak etkin kullanılmadığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde meslek örgütlerinde de sosyal paylaşım ağları olmakla beraber özel sektör veya sivil toplum örgütlerindeki kadar kurumsal gelişime odaklı değerlendirmelere ve diyaloğa olanak verecek şekilde kullanılmamaktadır. Bu örgütlerde genel olarak sosyal paylaşım ağlarına, iş süreçlerini daha etkin ve verimli kılması açısından henüz tam anlamıyla güvenilmediği belirtilmiştir. Bu mecraların açık olduğu kamu kuruluşları ve meslek örgütlerinde ise daha çok tek yönlü veya iki yönlü asimetrik bir ileti akışının olduğu görülmektedir. Benzer yaklaşımın görüşülen medya ajansları için de geçerli olduğu söylenebilir. Medya ajansları her ne kadar kendi çalışmalarının bir parçası veya bizzat kendi alanları olarak sosyal paylaşım ağlarını kullanıyor olsa da kurumsal olarak açılmış olan hesaplarını daha çok yeni medya eğilimine ayak uydurmak, kurum içi iletişimi sağlamak veya etkinlik, haber paylaşımında bulunmak için kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kısacası görüşülen kamu kuruluşları, meslek örgütleri ve medya ajanslarının kimi bekle ve gör yaklaşımıyla sosyal paylaşım ağlarına daha çekimser ve eleştirel bakarken, kimi de dünyanın sosyal medya akışına ayak uydurmak; tabiri yerindeyse treni kaçırmamak adına bir şekilde içinde olmak için bu mecraların kurumsal uygulamasını hayata geçirmiştir. İletişim ajansları ise sosyal paylaşım ağlarını kendi kurumsallıkları için etkin kullanma çabasında olduklarını, bu alana ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmek ve müşterilerine daha zengin hizmet sunabilmek üzere eğitimler aldıklarını belirtmektedir. Ancak iletişim ve medya şirketlerinin, sosyal paylaşım ağlarını hedef kitleleri ve müşterileriyle diyaloğa geçmek, bu araçlardan kurum ve hizmetlerine ilişkin geribildirimler toplayıp onları

değerlendirmekten çok müşterilerine bir hizmet sunmak üzere kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Sosyal paylaşım ağlarının, daha geniş kitlelere hızlı ve etkin biçimde erişebilme, onlarla daha iyi bir diyalog geliştirme ve güncel haberleri anında paylaşıp geribildirim alabilme olanaklarının kurumlar için fırsat yarattığı görülmekle beraber, bazı olumsuzlukları ve riskleri de bulunmaktadır. Bu mecralarda gerçekleşen iletişim ve diyalog şeffaflığı, açıklığı ve bilgiye kolay erişilebilirliği sağlarken ileti akışları (hem bilgi iletimi hem de geribildirim akışı kapsamında) iyi yönetilmediği durumda, görüşülen uzmanlara göre kurumun itibarına zarar verebilecek sonuçlar doğurmaktadır. En başta hedef kitlelerin bu mecralarla beraber artık daha etkin, daha ilgili, daha takipçi ve katılımcı bir izler kitleye dönüşmesi, onların bilgiye ve ileti gönderene karşı da daha eleştirel ve acımasız bir yaklaşımla bakmasına neden olmaktadır. Sosyal paylaşım ağlarının anlık ve kolay bilgi akışını sağlama özelliği aynı zamanda izleyicilerin de anlık kararlar ve tepkilerle kolayca geribildirim verebileceği anlamına gelmektedir. Herkesin elinin altında bulunabilecek bu araçlar, anlık ve geçici öfke, sevinç, üzüntü, heyecan gibi tepkilerin, geri dönüşü olmayacak şekilde anında ve kolayca dile getirilmesine da olanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu kanallarda ileti akışı ne kadar yoğun olursa; şeffaflık, doğruluk ve tutarlılık ilkesiyle sürdürülecek bir diyalog yönetimi de o kadar zor ve riskli olacaktır. Bir anlamda sosyal paylaşım ağları; kriz yönetimi, diyalog geliştirme, ikna etme, itibar ve marka yönetimi alanlarında kendine güvenen örgütlerin yer alabileceği, en başta da örgütün kendiyle rekabet etmek durumunda olacağı kamusal alanlardır. Bu nedenle, bu mecralarda boy gösterecek kurumların öncelikle sosyal medya alanında ehil, güncel bilgi ve becerilere sahip bir ekip kurmaları, bu ekibin de ayrıca kriz iletişimi, diyalog geliştirme, marka ve itibar yönetimi, ikna etme becerileri, etik, müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanlarda eğitimli olmaları kaçınılmazdır.

Sosyal medyanın kurumlar için giderek önem kazanacağı, geleneksel iletişim araçlarının artık neredeyse tamamen sayısal ortama taşınacağı, basılı iletişim malzemelerinin ve araçların elektronik hale geleceğine ilişkin yaygın öngörü, araştırmanın gerek nitelik ihtiyaçları gerek disiplin ve iletişim kanalların geliştirilmesi gerekse sosyal medyaya ilişkin bulgularında ortaya çıkmıştır. Bu durumda kurumların çoğunlukla yeni iletişim teknolojileri, diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri olarak belirttikleri nitelik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitimlerin hazırlanması beklenmektedir.

Bu araştırmada model olarak alınan anket çalışması European Communication Monitor (ECM) 2011'in bulgularıyla bu araştırmanın bulgularının büyük ölçüde yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan bu sonuçların bire bir karşılaştırmasını yapmak sağlıklı olmayabilir; çünkü Avrupa'da yapılmış olan bu nicel araştırma geniş ölçekli temsili bir sonuç serilmenmiş, bu tez araştırmasında ise yüz yüze görüşmelerle ve kısıtlı sayıda erişilebilen amaçlı örneklemle nitel bir çözümleme olarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma bulgularını Türkiye geneli için söylemek doğru olmayacaktır. Buna karşılık bu araştırmada derinlemesine yapılan görüşmeler sayesinde halkla ilişkiler uzmanlarının görüş ve yaklaşımlarına ilişkin bilgiler daha ayrıntılı bir şekilde elde edilmiştir. Örneğin, Avrupa'daki anket sonuçlarında halkla ilişkilerin neden olumsuz bir itibara sahip olduğu, uzmanların halkla ilişkileri nasıl tanımladığı, sosyal medyanın fırsat ve tehditlerinin ne olduğu, bu mecraların ne amaçla kullanıldığı gibi soruların yanıtlarına erişilemezken, bu tez örnekleminde yer alan her bir katılımcının görüşleri ve eğilimleri ayrıntılı olarak irdelenmeye çalışılmıştır. Doğal olarak her çalışan kendi kurumunu, liderini ve yaptığı işi iyi bir şekilde tanımlamak ister ve olabilecek en iyi yanıtı vermeye çalışır. İşte bu tez çalışmasında yüz yüze yapılan görüşmelerde, katılımcıların yaklaşımları çaprazlama yinelenen sorularla teyit edilerek olabilecek en doğru sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak her ne kadar –Metin Kazancı'nın da vurguladığı üzere (2009: 5)- akademik çalışmalarda halkla ilişkiler alanı artık tanımlama aşamasından çıkıp uygulamada daha mükemmel bir halkla ilişkiler arayışına yönelik çalışmaların ve araştırmaların ağırlık kazanmaya başladığı söylenebilir. Yine de iş dünyasının, özellikle de kamu kuruluşlarının akademik saptamalar çerçevesinde bu konuda gelişme göstermek için önünde uzun bir yol olduğu görülmektedir.

Kimi kamu kuruluşlarının dışarıdan kısıtlı da olsa medya ve halkla ilişkiler hizmeti alarak, yeni iletişim teknolojilerini ve eğilimleri yakından takip ederek, iletişimin stratejik öneme sahip olduğunu ve halkla ilişkiler uygulamalarını işin ehillerine teslim etmeleri gerektiğini artık kavramaya başladıkları kabul edilebilir. Ancak yine de hem kurum içi çalışanların hem dış paydaşların ve en önemlisi vatandaşın katkı ve katılımına olanak sağlayacak daha katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Bunun için özellikle Basın ve Halkla İlişkiler biriminde çalışanların eğitimler alarak kendilerini geliştirmeleri, yönetimde daha etkin ve stratejik uygulayıcılar olarak yer edinmeleri, yeniden yapılandırma yasası çerçevesinde ilgili birimin görev alanı ve tanımına ilişkin maddelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Devlette uygulanan değişim yönetimi ve yeniden yapılanma çerçevesinde öngörülen yüksek gönenç düzeyi ancak simetrik bir iletişim ortamında gerçekleşebilecek bir katılımcılıkla mümkün olabilecektir.

Yakın geçmişte, bir gecede yasaların değiştiğine tanık olunduğu ve vatandaşın bu gibi gelişmeleri eli kolu bağlı izlediği bir ortamda demokratik bir iletişimin, diyalog ve etkileşime dayalı etik bir halkla ilişkiler alanının olması beklenemez. Kurumların bu *sınırlandırıcı halkla ilişkiler* yaklaşımı, ister istemez onlara hizmet sunan iletişim şirketlerinin yapmaya çalıştığı halkla ilişkiler uygulamalarını da sınırlandırmaktadır. İhale süreçlerindeki bürokratik yavaşlık ve bütçe sınırlandırmaları, hem kamu kuruluşlarının

dışarıdan hizmet almasını kısıtlandırmakta hem de halkla ilişkiler hizmeti veren ajansları daha ucuz yollarla daha düşük nitelikte ve özverisiz iş üretmeye zorlamaktadır.

Özel kuruluşlarda ise durum biraz daha iyi görünmektedir. Özel sektörün ülkemizin ekonomik ve toplumsal yaşantısında daha etkili bir konuma gelmesi ve rekabetin artmasının getirdiği zorluklar, özel kuruluşları dünyadaki gelişmeleri yakından takip ederek daha atak, akılcı, uzlaşımcı ve çözüm odaklı davranmaya itmiştir. Bu çerçevede özel sektörde iletişim ve halkla ilişkiler çalışmalarına da daha fazla yatırımlar yapılmakta, kuruluşlar kendi bünyelerinde daha donanımlı ve etkin iletişim uzmanlarını işe almakla beraber dışarıdan da ayrıca halkla ilişkiler ve iletişim şirketlerinden hizmet satın almaktadır. İletişimine ve markasına güvenen şirketlerin ise bir adım daha öne giderek sosyal paylaşım ağları gibi kamuoyunun çok etkili ve etkin olduğu yeni iletişim ortamlarında yer alarak, kamuların katılımına ve böylece kendilerini daha da geliştirmeye olanak sağlama çabasında oldukları görülmektedir.

Yine de araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında, gerek kamuda gerekse kamu dışı kurumlarda (ticari ve ticari amaçlı olmayanlar dahil) yeni medya aracı olan sosyal paylaşım ağlarındaki halkla ilişkiler uygulamaları da önceki sayfalarda önerilen *sınırlandırıcı halkla ilişkiler* kavramına oturmaktadır. Bunun nedeni kamulara ulaşmayı ve etkilemeyi hedefleyen eski yaklaşımların yeni medyalara taşınmasıdır. Böylece sosyal medyanın öncelikli ve en temel işlevi daha geniş kitlelere daha hızlı ve etkin erişebilme olanağı sunması olarak algılanmaktadır. Yani kurumların, katılımcılığa ve diyaloğa açık bir ortam yarattığı söylenen sosyal paylaşım ağlarını, yine tek yönlü veya asimetrik yapıda bir iletişim aracı olarak kullanmaya eğilimli olduğu anlaşılmaktadır. Vatandaşın veya hedef kitlelerin tüm fikir ve görüşlerini bu ortamlarda dile getirebilme, kolayca ve acımasızca eleştirebilme olanağının da bir tehdit olarak görülmesi bu eğilimi doğrular biçimdedir. Kamu kuruluşlarının da henüz sosyal paylaşım ağlarına girmeye cesaret edememesinin altında bu

eğilim olduğu görülmektedir. Örneğin Başbakanlığın, vatandaşın şikayet, öneri ve görüşlerini dile getirmesi için açtığı Başbakanlık İletişim Merkezi'nin (BİMER) vatandaşla iletişime geçmede yeterli olduğu düşünülmektedir. Vatandaşlardan gelen iletiler diğer vatandaşlar tarafından görülememektedir. Ayrıca var olan geleneksel iletişim kanallarının vatandaşa erişmede yine yeterli olduğu, bu nedenle de sosyal paylaşım ağlarına henüz ihtiyaç duyulmadığı düşüncesi, sosyal mecraların simetrik iletişime ve diyaloğa açıklık olanaklarını kullanmak yerine eski tür yaklaşımların egemenliğini sürdürmesinden kaynaklanmaktadır.

Bulgulardan anlaşılan o ki yeni medyalarda halkla ilişkiler uygulamaları; açıklığa, şeffaflığa ve etkileşime dayalı mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımını desteklememekte, diyaloğa kapalı bir güdümleme aracı olarak kullanılmaya devam etmektedir. İtibarının da bu nedenle zedelendiği söylenen ve eleştirilen eski halkla ilişkiler anlayışı, "Mükemmel Halkla İlişkiler" yerine *sınırlandırıcı halkla ilişkiler* olarak yeni medyalarda da uygulanmaya devam etmektedir.

Oysa sosyal paylaşım ağları, yalnızca web sayfasındaki bilgi ve içeriğin aktarıldığı, salt bilgi vermeye ve ikna etmeye odaklı tek yönlü bir iletişim aracı olarak görülmemelidir. Bu mecralar, hedef kitlelere sorular sorularak, onların fikir ve değerlerini anlamaya yönelik geribildirimler alarak, gelişim, uzlaşım ve çözüm odaklı bir diyaloğa geçerek, katılımcı ve karşılıklı anlayışa dayalı bir iletişim ortamının kurulabilmesine olanak sağlamaktadır. Bir başka deyişle sosyal paylaşım ağları, "Mükemmel Halkla İlişkiler" beklentilerini destekleyecek bir fırsattır.

İnsanlar artık fikirlerini, tepkilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını hiç çekinmeden kolayca dile getirebilecekleri bir ortamda pasif izleyici konumundan çıkmakta, daha cesur ve katılımcı olmaktadır. Sosyal paylaşım ağlarının kitlelere sunduğu bu olanak, onların artık her alanda söz hakkı sahibi olma, kendilerini ilgilendiren her kararda onların da tuzunun

bulunması beklentisini artırmaktadır. Dolayısıyla gerek kurum ve kuruluşlar gerekse iletişim ve halkla ilişkiler ajansları, halkla ilişkiler uygulamalarında iletişim mecralarını planlarken bu beklentilerin farkında olarak öngörülerini geliştirmek ve genişletmek durumundadır.

Alâeddin Asna'nın belirttiği gibi gelecekte dünyayı yöneteceği öngörülen halkla ilişkiler uzmanlarının (Asna ve İnceoğlu, 2009: 325) işinin ne olduğu; halkla ilişkilerin amacı, hangi alanlarda yer aldığı, kimlerle yapıldığı, rolü, önemi, süreçleri ve bileşkeleri iyi anlaşıldığında ve iletişim araçları da bu çerçevede doğru amaçlarla kullanılmaya başlandığında, alanın en azından olumsuz algısı iyileşecektir. Halkla ilişkiler, etkileşime ve diyaloğa kapalı, dar bir hedef kitleyle *sınırlandırılmış* uygulamalardan ibaret bir meslek olmaktan çıkarak daha saygın ve itibarlı bir yere bile gelecektir. Bu durum, kâr odaklı özel kuruluşların hedeflerini daha etkili gerçekleştirmesine, kamu gönencini sağlamakla yükümlü devlet kuruluşlarının daha da iyileşmesine, hak ve adil düzen için mücadele eden sivil toplum örgütlerinin daha çok güven ve taraf kazanmasına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKINCI VURAL, Z. Beril (2006). Giriş. *Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları* içinden. Akıncı Vural, Z. B. (der.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 1-5.

ASNA, M. Alâeddin (2004). *Bir PR'cının Meslek Anıları: Notlar ve Değerlendirmelerle.* İstanbul: MediaCat Kitapları.

ASNA, Alâeddin (2006). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler.* İstanbul: Pozitif Yayınları.

ASNA, Alâeddin ve İNCEOĞLU, Deniz Gökçe (2009). *İletişim Hayattır: Alâeddin Asna Kitabı.* İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

AYDOĞAN, Aylin ve DİNÇER, Özgün (2011). Sanal Ortamda Gerçek Amaçlar: İnternet Reklamcılığının Ekonomi Politik Analizi. *Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi: Eleştirel Bir Kavrayış* içinde. Yıldırım Becerikli, S. (Der.), Ankara: Ütopya Yayınları. s. 244-263.

BALTA PELTEKOĞLU, Filiz (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

BAŞARAN, Funda (2005). Ağ Ekonomisi ve İnternet. *İletişim Ağlarının Ekonomisi: Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Yazılım ve İnternet* içinde. Başaran, F. ve Geray, H. (Der.), Ankara: Siyasal Kitapevi. s. 237-258.

BAŞARAN, Funda (2006). Bir Teknolojik Yenilik Olarak İnternetin Tarihi: Ulusal Yenilik Sistemi, Kamu Politikaları ve Standartlar. *Kültür ve İletişim* içinde. 2006, 9 (2) Yaz. s. 9-32.

BAŞARAN, Funda (2010). *İletişim Teknolojileri ve Toplumsal Gelişme: Yayılmanın Ekonomi Politiği.* Ankara: Ütopya Yayınları.

BAUMAN, Zygmunt (2003). *Yasa Koyucular ile Yorumcular: Modernite, Postmodernite ve Entelektüeller Üzerine.* Atakay, K. (çev.), 2. Basım. İstanbul: Metis.

BENHABİB, Şeyla (1999). *Modernizm, Evrensellik ve Birey: Çağdaş Ahlak Felsefesine Katkılar.* İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

BİBER, Ayhan (2006). *Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BOTAN, Carl ve HAZELTON, Vincent (2006). Public Relations in a New Age. *Public Relations Theory II* içinde. Botan, C. ve Hazelton, V. (Der.). Londra: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, s. 1-18.

BOURDIEU, Pierre ve WACQUANT, Loïc J. D. (2003). *Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar.* Ökten, N. (çev.), 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

BRONSTEIN, Carolyn (2006). Responsible Advocacy for Nonprofit Organizations. *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy* içinde. Fitzpatrick, K. ve Bronstein, C. (der.). Sage Publications, Inc. s. 71-87.

BURKART, Roland (2007). On Jürgen Habermas and Public Relations. *Public Relations Review* içinde. 33 (2007), Elsevier, Inc., s. 249-254.

BURKART, Roland (2009). Habermas ve Halkla İlişkiler Üzerine. *Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası bir alanın yönelimleri* içinde. Keskin, F. ve Özdemir, B. P. (Der.), Keskin, F. ve Özdemir, B. P. (çev.). Ankara: Dipnot Yayınları, s. 199-210.

CEVİZCİ, Ahmet (2005). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma.

COOLEY, Tracy (1999). Interactive Communication – Public Relations on the Web. *Public Relations Quarterly* içinde. Summer 99, Vol. 44 Issue 2, s. 41-42.

ÇAKIM, İdil (2007). Digital Public Relations: Online Reputation Management. *New Media and Public Relations* içinde. Duhé, S. C. (der.), Peter Lang Publishing, Inc., s. 135-144.

ÇÖKLÜ, Y. Ece (2004). *Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi: Yeni iletişim Teknolojileriyle.* İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.

DİNÇER, Ömer ve YILMAZ, Cevdet (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim.* Ankara: T.C. Başbakanlık.

DOĞANAY, Ülkü (2003). *Demokratik Usuller Üzerine Yeniden Düşünmek.* Ankara: İmge Kitapevi.

DOWNES, Edward J. ve McMILLAN, Sally J. (2000). Defining Interactivity. *New Media & Society* içinde. Volume 2, Number 2, June 2000, Sage Publications, s. 157-179.

DUHE, Sandra C. (2007a). New Media in Public Relations Practie: Relationship and reputation Management: Overview. *New Media and Public Relations*. Duhé, S. C. (der.), s. 89-90. New York: Peter Lang Publishing Inc.

DUHE, Sandra C. (2007b). Public Relations and Complexity Thinking in the Age of Transparency. *New Media and Public Relations*. Duhé, S. C. (der.), s. 57-75. New York: Peter Lang Publishing Inc.

DUTTA, Mohan J. ve PAL, Mahuya (2007). The Internet as a Site of Resistance: The case of the Normada Bachao Andolan. *New Media and Public Relations*. Duhé, S. C. (der.), Peter Lang Publishing, Inc., s. 203-215.

DYER, Sam; BUELL, Teri; HARRISON, Mashere ve WEBER, Sarah (2004). Kâr Amaçlı Olmayan İşletmelerde Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana ilişkin bir derleme* içinde. Güz, H. ve Yıldırım Becerikli, S. (Der.), A. Ener (Çev.), s. 362-371. Ankara: Alban.

EHLING, William P., WHITE, Jon ve GRUNIG, James E. (2005). Halkla İlişkiler ve Pazarlama Uygulamaları. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 379-416.

ERDOĞAN, İrfan (2006). *Teoride ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara: Erk.

FALKHEIMER, Jesper ve HEIDE, Mats (2008). Towards a Practice Turn in Public Relations: Conceptualizing Communication and strategy in real life. *The 2008 Conference of the International Communication Association – Communicating for social impact* içinde. 22-26 May, Montreal, Kanada.

GERAY, Haluk (2003). *İletişim ve Teknoloji: Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*. Ankara: Ütopya Yayınları.

GERAY, Haluk (2011). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. 3. Baskı, Ankara: Genesis Kitap

GOWER, Karla K. (2006). Truth and Transparency. *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy* içinde. Fitzpatrick, K. ve Bronstein, C. (der.). Sage Publications, Inc. s. 89-105.

GÖRGÜN, Ayten (2006). Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında Internet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21. Yüzyılda halkla ilişkilerde yeni yönelimler, sorunlar ve çözümler, 27-28 Nisan 2006* içinde. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, s. 305-318.

GRUNIG, James E. (2005a). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 11-39.

GRUNIG, James E. (2005b). Yönetimde Mükemmellik Nedir? *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 237-269.

GRUNIG, James E. (2005c). İç İletişimde Simetrik Sistemler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 557-601.

GRUNIG, James E. ve WHITE, Jon (2005). Halkla İlişiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 43-78.

GRUNIG, Larissa A. (2005). Halkla İlişkiler Departmanları ve Güç. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 507-525.

GÜREŞÇİ, Murat (2002). Reklamcılığın Dönüşümü İnternet ve Türkiye'deki Ağ Siteleri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi-XII* içinde. Cilt 2, ISSN: 1302-633X. s. 773-800.

HABERMAS, Jürgen (2001). *İletişimsel Eylem Kuramı: 1. Cilt/Eylem Rasyonelliği ve Toplumsal Rasyonelleşme, 2. Cilt/İşlevselci Aklın Eleştirisi Üzerine.* Tüzel, M. (çev.). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

HABERMAS, Jürgen (2005). *Kamusallığın Yapısal Dönüşümü*. Bora, T. ve Sancar, M. (çev.), 6. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

HAZELTON, Vincent; HARRISON-REXRODE, Jill ve KENNAN, William R. (2007). New Technologies in the Formation of Personal and Public Relations: Social capital and social media. *New Media and Public Relations*. Duhé, S. C. (der.), Peter Lang Publishing, Inc., s. 91-105.

HEATH, Robert L. ve WAYMER, Damion (2009). Activist Public Relations and the Paradox of the Positive: A case study of Frederick Douglass' "Fourth of July Address". *Rhetorical and CriticalApproaches to Public Relations II* içinde. Heath, R. L.; Toth, E. ve Waymer, D. (Der.). Routledge, s. 195-215.

HUTTON, James G. (2004). Halkla İlişkilerin Tanımı, Boyutları ve Sahası. *Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana ilişkin bir derleme* içinde. Güz, H. Ve Yıldırım Becerikli, S. (Der.), F. Tuna (Çev.), s. 1-23. Ankara: Alban.

IHLEN, Oyvind (2007). Building on Bourdieu: A Sociological Grasp of Public Relations. *Public Relations Review* içinde. 33 (2007), Elsevier, Inc., s. 269-274.

IHLEN, Oyvind (2009). Bourdieu'yü Temel Almak: Halka İlişkilerin Sosyolojik Kavranışı. *Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri* içinde. Keskin, F. ve Özdemir, B. P. (Der.), Aktaş Yamanoğlu, M. (Çev.). Ankara: Dipnot Yayınları, s. 225-237.

IHLEN, Oyvind ve RULER, Betteke van (2009). Applying Social Theory to Public Relations. *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Cncepts* içinde. Ihlen, O. ve diğerleri (Der.). Routledge, s. 1-20.

KAYA, Bayram (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

KAZANCI, Metin (2005). Türklerde Devletle İlişkiler Üzerine Bazı Notlar. *İletişim: Araştırmaları*, 3(1-2): 9-40.

KAZANCI, Metin (2006).Osmanlı'da Halkla İlişkiler. *Selçuk İletişim*, 4, 3: 5-20.

KAZANCI, Metin (2007). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. 7. Bası, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

KAZANCI, Metin (2009). Halkla İlişkiler Konusunda Birkaç Söz. *Halkla İlişkiler üzerine: Disiplinlerarası bir alanın yönelimleri* içinde. Keskin, F. ve Özdemir, B. P. (Der.). Ankara: Dipnot Yayınları, s. 5-7.

KEANE, Jean (1999). *Medya ve Demokrasi.* Şahin, H. (çev.), 3. Basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

KELLNER, Douglas (2004). Tabandan Küreselleşme: Radikal Demokratik bir Teknopolitikaya Doğru. *Kamusal Alan* içinde. Özbek, M. (der.). İstanbul: Hil Yayın, s. 715-736.

KENEVİR, Fatma (2010). Kamusallığın Yapısal Dönüşümü. *BİDDER Sosyal Bilimler Dergisi* içinde. Cilt: 1, Sayı: 1, s. 110-112.

KENT, Michael L. ve TAYLOR, Maureen (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review* içinde. 24 (3), JAI Press Inc., s. 321-334.

KENT, Michael L. ve TAYLOR, Maureen (2002). Toward a Dialogic Theory of Public Relations. *Public Relations Review* içinde. 28 (2002), Elsevier Science Inc., s. 21-37.

KENT, Michael L. ve TAYLOR, Maureen (2004). Halkla İlişkilerin Diyalogsal Teorisine Doğru. *Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana ilişkin bir derleme* içinde. Güz, H. ve Yıldırım Becerikli, S. (Der.), Aygün, N. (Çev.). Ankara: Alban. s. 24-52.

KIRAÇ, Şehriban (2011, 10 Ekim). Sosyal Ağlar Umut Kapısı Oldu. *Cumhuriyet.* s. 12.

KOCABAŞ, Füsun, ELDEN, Müge ve ÇELEBİ, Serra İnci (1999) *Marketing PR*, 2. Basım, Media Cat Yayınları, Ankara.

L'ETANG, Jacquie (2002). Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği. *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar* içinde. L'Etang, J. ve Pieczka, M. (Der.), Emre, A. E. (Çev.). Ankara: Vadi Yayınları. s. 153-187.

L'ETANG, Jacquie (2009). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. 2nd Ed. Sage Publications.

LEEPER, Roy V. (1996). Moral Objectivity, Jürgen Habermas's Discourse Ethics, and Public Relations. *Public Relations Review* içinde. 22 (2), JAI Press Inc., s. 133-150.

MARTEL, Leon (1988). *Mastering Change: The Key to Business Success.* Grafton Books.

McKIE, David ve MUNSHI, Debashish (2007). *Reconfiguring Public Relations: Ecology, Eguity, and Enterprise.* Routledge.

MEECH, Peter (2002). Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj. *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar* içinde. L'Etang, J. ve Pieczka, M. (Der.), Tellan, D. (Çev.). Ankara: Vadi Yayınları. s. 127-151.

MENGÜ, Seda (2002). Halkla İlişkiler Çalışmalarının Kamu Kurumlarında Yabancılaşma Üzerine Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* içinde. Cilt 2, ISSN: 1302-633X. s. 801-811.

MORRIS, Trevor ve GOLDSWORTHY, Simon (2008). *Public Relations for the New Europe.* Palgrave MacMillan.

MUTLU, Erol (1998). *İletişim Sözlüğü*. 3. Basım. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

ONAT, Ferah (2010). Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme içinde. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi.* Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Güz 2010, Sayı: 31. s. 103-121.

ÖZDEMİR, B. Pınar (2009). *Küreselleşme, Yönetişim ve Halkla İlişkiler.* Ankara: İmaj Yayınevi.

ÖZDEMİR, B. Pınar ve AKTAŞ YAMANOĞLU, Melike (2009). Disiplinlerarası Bir Alan Olarak Halkla İlişkiler: Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Niteliksel Bir İnceleme. *Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri* içinde. Keskin, F. ve Özdemir, B. P. (Der.). Ankara: Dipnot Yayınları, s. 15-29.

ÖZDEMİR, B. Pınar ve AKTAŞ YAMANOĞLU, Melike (2010). Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Kapasiteleri Üzerine Bir İnceleme. *Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* içinde. 2010, 1 (2) DOI: 10.1501/sbeder_0000000018, s. 3-36.

PASADEOS, Yorgo, RENFRO, R. Bruce, HANILY, Mary Lynn (1999). Influential Authors and Works of the Public Relations Scholarly Literature: A Network of Recent Research. *Journal of Public Relations Research*, V/(l). 29–52, Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

SAFKO, Lon (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools & Strategies for Business Success.* 3. Baskı. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.

SAYIMER, İdil (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.

SCOTT, David Meerman (2009). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing, & Online Media to Reach Buyers Directly.* 2. Baskı. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.

SHA, Bey-Ling (2007). Dimensions of Public Relations: Moving Beyond Traditional Public Relations Models. *New Media and Public Relations* içinde. Duhé, S. C. (Der.). s. 3-25. New York: Peter Lang Publishing Inc.

SOLIS, Brian ve BREAKENRIDGE, Deirdre (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey: FT Press.

SOLIS, Brian (2010). *Engage! The complete guide for brands and business to build, cultivate, and measure success in the new web.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

SRIRAMESH, K. ve WHITE, Jon (2005). Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 237-269.

SRIRAMESH, K., GRUNIG, James E., BUFFINGTON, Jody (2005). Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. Grunig, J. E. (Der.), Özsayar, E. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, s. 605-621.

TATLICAN, Ümit ve ÇEĞİN, Güney (2007). Bourdieu ve Giddens: Habitus veya Yapının İkiliği. *Ocak ve Zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi* içinde. Çeğin, G. ve diğerleri (der.). 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

TAYLOR, Maureen; KENT, Michael L. ve WHITE, William J. (2001). How Activist Organizations are Using the Internet to Build Relationships. *Public -Relations Review* içinde. 27 (2001), Pergamon. s. 263-284.

TAYLOR, Maureen (2009). Civil Society as a Rhetorical Public Relations Process. *Rhetorical and CriticalApproaches to Public Relations II* içinde. Heath, R. L.; Toth, E. ve Waymer, D. (Der.). Routledge, s. 76-91.

TELLAN, Derya (2011). Halkla İlişkiler Endüstrisinde Geriye Bakmak: Kavramlar ve Karakterler. *Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi: Eleştirel Bir Kavrayış* içinde. Yıldırım Becerikli, S. (Der.), Ankara: Ütopya Yayınları. s. 32-53.

THOMSEN, Steven R. (1997). Public Relations in the New Millennium: Understanding the Forces That Are Reshaping the Profession. *Public Relations Quarterly* içinde. Spring 1997. s. 11-17.

TOPRAK, Ali; YILDIRIM, Ayşenur; AYGÜL, Eser; BİNARK, Mutlu; BÖREKÇİ, Senem ve ÇOMU, Tuğrul (2009). *Toplumsal Paylaşım Ağı Facebook: "Görülüyorum Öyleyse Varım!"*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

TOSUN, Gülgün Erdoğan (2006). Yeni İletişim Teknolojileri ve Sivil Toplum. *Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları* içinden. Akıncı Vural, Z. B. (der.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 59-88.

TÖRENLİ, Nurcan (2005). *Yeni Medya, Yeni İletişim Ortamları: Bilişim Teknolojileri Temelinde Haber Medyasının Yeniden Biçimlenişi.* Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

TUNÇEL, Hakan (2011). Halkla İlişkilerde Mükemmellik Teorisinin Türkiye Ekseninde Eleştirel Değerlendirilmesi ve Öneriler. *Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi: Eleştirel Bir Kavrayış* içinde. Yıldırım Becerikli, S. (Der.), Ankara: Ütopya Yayınları. s. 149-165.

UÇKAN, Özgür ve ERTEM, Cemil (2011). *Wikileaks: Yeni Dünya Düzenine Hoşgeldiniz*. 6. Baskı. İstanbul: Etkileşim Yayınları.

WORLEY, Debra A. (2007). Relationship Building in an Internet Age: How organizations use web sites to communicate ethics, image, and Social responsibility. *New Media and Public Relations* içinde. Duhé, S. C. (Der.). s. 145-157. New York: Peter Lang Publishing Inc.

XIFRA, Jordi (2007). Building Relationships Through Interactivity: A cocreational model for museum public relations. *New Media and Public Relations*. Duhé, S. C. (der.), Peter Lang Publishing, Inc., s. 313-325.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema (2000). Halkla İlişkiler ve Etik. *Ankara Halkla İlişkiler Derneği Yayın Organı* içinde, Bahar 2000, Sayı: 8, ISSN 1302-4477, s. 24-27.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema (2004). *Pazarlama ve İletişim Stratejileri.* Ankara: Doğuşum Matbaacılık Ltd. Şti.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema (2005). *Uluslararası Halkla İlişkiler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema (2008). *…Ve Halkla İlişkiler: Şeytanın Avukatlığından Arabuluculuğa; Bir Disiplinin Eleştirel Analizi.* Ankara: Karınca Yayınları.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema ve ÖZKUL, Didem (2009). Online Public Relations Campaigns of NGOs in Turkey: An Inquiry of HAYTAP. Content, Channels and Audiences in the New Millennium: Interaction and Interrelations içinde. Vartanova, E. (Der.). Moskova: Faculty of Journalism, Lomonosov MSU - MediaMir. s. 369-379.

YOUNG, Iris Marion (1999). İletişim ve Öteki: Müzakereci Demokrasinin Ötesinde. *Demokrasi ve Farklılık: Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması* içinde. Benhabib, Ş. (der.), Gürata, Z. ve Gürsel, C. (çev.). İstanbul: Demokrasi Kitaplığı, s. 174-195.

YURDAKUL, Nilay Başak (2006). İnternet ve Halkla İlişkiler. *Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları* içinden. Akıncı Vural, Z. B. (der.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 187-223.

YÜCESAN-ÖZDEMİR, Gamze (2008). *Türkiye'de İletişim Teknolojileri, Demokrasi ve Sosyal Politika: e-Sendika Üzerine Bir Araştırma*. Proje No: 106K266.

ZERFASS, Ansgar ve HUCK, Simone (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* içinden. 1(2), Lawrence Erlbaum Associates, Inc. s. 107-122.

İnternet Kaynakları

Akredite Hastaneler. http://www.turkiyesaglikturizmirehberi.com/akredite_hastaneler.asp adresinden 6 Mart 2012'de erişildi.

BENSON, R. D. , (2008) *Public Relations in the Public Sphere: Habermas, Bourdieu, and the Question of Power.* Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Montreal, Quebec, CanadaOnline <PDF>. http://www.allacademic.com/meta/p231350_index.html adrsinden 6 Ağustos 2011'de erişildi.

BHATIA, Shweta. *Participative Organizational Culture*. http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC1177/fc1177.html adresinden 20 Ekim 2011'de erişildi.

GERAY, Haluk (2008). *Yeni Halkla İlişkiler.* http://www.birgun.net/writer_2008_index.php?category_code=1186995173&news_code=1211408226&year=2008&month=05&day=22 adresinden 3 Nisan 2012'de erişildi.

GERAY, Haluk (2011). *Tehlike "beğen".* http://www.birgun.net/writer_2011_index.php?category_code=1186995173&news_code=1307619984&year=2011&month=06&day=09 adresinden 20 Ocak 2012'de erişildi.

GONRING, Matthew P. *The Communicator's Role in Leading Corporate Culture Change – Includes related articles- Section 3: Communication in Transition – From Art to Science*. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n2_v9/ai_12026691/ adresinden 20 Ekim 2011'de erişildi.

Foursquare Nedir? http://foursquareturkiye.com/foursquare/nedir/ adresinden 13 Mart 2012'de erişildi.

HAYTAP Nedir? HAYTAP'ın Manifestosu. http://www.haytap.org/index.php/200810191487/haytap-temel/haytap-nedir-haytap-in-manifestosu **adresinden** 7 Mart 2012'de erişildi.

HAYTAPShop. http://www.haytapshop.com/ **adresinden** 7 Mart 2012'de erişildi.

KITCHEN, Philip J. (1997). *Public Relations: Principles and Practice.* http://books.google.com.tr/books?id=wEbL12zECNEC&printsec=frontcover&dq=kitchen+public+relations&ei=BTtBS9bjJJbiygS_9LDGAQ&cd=1#v=onepage&q=&f=false adresinden 30 Aralık 2009'da erişildi.

KUTSAL, Arda (2007). Facebook Türk girişimci ve Yatırımcılar İçin Fırsat Mıdır? http://www.webrazzi.com/2007/09/28/facebook-turk-girisimci-ve-yatirimcilar-icin-firsat-midir/ adresinden 20 Ocak 2012'de erişildi.

List of Social Networking Websites. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites adresinden 18 Ocak 2012'de erişildi.

Manpower Inc., *Employer Perspectives on Social Networking: Global Key Findings.* https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/d0174780433b7f5b80c3d050f795325c/Employer_Perspectives_on_Social_Networking_Survey.pdf?MOD=AJPERES'dan adresinden Eylül 2011'de erişildi.

Manpower Inc., *Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media*. http://www.manpowerpublicsector.co.uk/whitepapers/harnessthepowerofsocialmedia-27.aspx adresinden Eylül 2011'de erişildi.

Netvizyon MediaPark Kurumsal İletişim Yönetimi. http://www.netvizyon.com.tr/pages/iletisim_yonetimi adresinden 20 Mart 2012 tarihinde erişildi.

Newspaper Extinction Timeline (t.y.). http://futureexploration.net/Newspaper_Extinction_Timeline.pdf adresinden 17 Ocak 2912'de erişildi.

READ, Mike (2011). *Turkey Has Third Most Engaged Online Audience in Europe.* http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/10/Turkey_Has_Third_Most_Engaged_Online_Audience_in_Europe adresinden 20 Ocak 2012'de erişildi.

Strategic Leadership and Decision Making. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html adresinden 20 Ekim 2011'de erişildi.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı: Tarihçe. http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=tarihce adresinden Kasım 2011'de erişildi.

Türkiye İş Bankası Ortaklık Yapısı.

http://www.isbank.com.tr/content/TR/Bizi_Taniyin/Tarihimiz/Ortaklik_Yapisi-256-226.aspx adresinden 12 Mart 2011'de erişildi.

Türkiye İnovasyon Konferansı. http://www.turkiyeinovasyonkonferansi.com/Index,aboutUs,PageName,Hakkimizda adresinden 6 Mart 2012'de erişildi

UPRAK, Tuğba (2011). *Zincir Marketlerin Büyümesinde 'Yönetim' Kilit Önem Taşıyor.* http://www.avmarka.com/?p=665 adresinden 15 Mart 2012'de erişildi.

YILDIRIM BECERİKLİ, Sema (2002). Yeni İletişim Teknolojilerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansıması. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* Cilt: 4 Sayı: 1 Sıra: 0 / No: 277. http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=277&cilt=4&sayi=1&yil=2002 adresinden Mayıs 2009 tarihinde erişildi.

ZERFASS, A., VERHOEVEN, P., TENCH, R., MORENO, A. ve VERCIC, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insigths into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version).* Brüksel: EACD, EUPRERA www.communicationmonitor.eu adresinden Temmuz 2011'de erişildi.

Mülakatlar

ALTUN, Ensar. *Om Yayıncılık Reklamcılık İletişim Hizmetleri Genel Müdürü*, 27 Şubat 2012.

ASNA, Alâeddin Prof. Dr., 20 Aralık 2011.

BAYRAKTAROĞLU, Müjgan. *Zarakol İletişim Hizmetleri İş Geliştirme Direktörü*, 28 Şubat 2012.

ÇELİK SÖZER, Sibel. *Netvizyon MediaPark Genel Müdürü*, 26 Aralık 2011.

ÇELİK, Hüseyin. *Acıbadem Sağlık Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü*, 21 Şubat 2012.

ÇEŞMECİ, Özlem. *Medyaguru Reklam Hizmetleri Satış Koordinatörü*, 27 Şubat 2012.

ERDOĞAN, Nuray. *Makro Market Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü*, 8 Mart 2012.

GÜZELGÖZ, Osman. *Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörü (Daire Başkanı)*, 29 Kasım 2011.

KALELİ, Cevdet. *Ekonomi Bakanlığı Basın Danışmanı*, 7 Aralık 2011.

MENLİK, İlknur. *Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu Kurumsal İlişkiler Direktörü*, 28 Aralık 2011.

NEVŞEHİRLİ VEZİROĞLU, Müge. *Türkiye İş Bankası Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı*, 20 Aralık 2011.

ÖZTÜRK, Gürbüz. *Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri*, 21 Kasım 2011.

SAYKUN, Okan. *Ankara Sanayi Odası Basın Danışmanı*, 23 Aralık 2011.

SERELİ, Mutlu. *Türk Tabipleri Birliği Basın Danışmanı*, 7 Şubat 2012.

ŞENPOLAT, Ahmet Kemal. *HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu Başkanı*. 15 Şubat 2012.

TÜRKEŞ, Turgut. *T. C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri*, 21 Aralık 2011.

URAL, Tacettin. *Adalet Bakanlığı Bakan Müşaviri*, 6 Ocak 2012.

EK 1

DÜNYADA KULLANILAN BAZI SOSYAL PAYLAŞIM AĞLARI

Sosyal Ağ	Tanımlama	Katılımcı Sayısı	Kayıt
Academia.edu	Akademikler ve araştırmacılar için	211.000	Açık
Advogato	Açık Özgür Kaynak Yazılımı Geliştirenler	13.574	Açık
aNobii	Kitapla ilgilenenler	YOK	Açık
Athlinks	Atletizm, yüzme	139.458	Açık
Audimated.com	Bağımsız müzik sevenler	YOK	Açık
Avatars United	Çevrimiçi oyunlar	YOK	Açık
Blogster	Blogcular için	85.579	Açık
Badoo	Genel, insanlarla tanışmak için, Avrupa ve Latin Amerika'da yaygın	133.000.000	Açık, 18+
Buzznet	Müzik ve pop kültürü	10.000.000	Açık
CafeMom	Anneler	1.250.000	Açık
Cake Financial	Parasal yatırım yapanlar	YOK	Açık
Care2	Yeşil yaşam ve sürdürülebilir çevreyi önemseyenler	9.961.947	Açık
Cellufun	Gezgin sosyal oyunlarla ilgilenenler	3.000.000	Açık
Classmates.com	Okul üniversite ve sınıf arkadaşlığı	50.000.000	Açık
CouchSurfing	Seyahat edenlerin gidecekleri yerdekilerle buluşması	2.967.421	Açık
Decayenne	Avrupa ve ABD seçkinleri	YOK	Davet edilenler
delicious	Kullanıcıların ilgi duydukları web sitelerini işaretleyip kaydeden sosyal imleme (bookmarking) sitesi	8.822.921	Açık
deviantART	Sanatla ilgilenenler	9.040.962	Açık
Disaboom	Özürlü insanlar ve onlarla yaşayanlar için	YOK	Açık
Epernicus	Araştırma yapan doğa ve fen bilimciler için	YOK	Açık
Exploroo	Seyahat sosyal ağı	YOK	Açık
Facebook	Genel	800.000.000	Açık, 13+
FledgeWing	Girişimciler	YOK	Açık

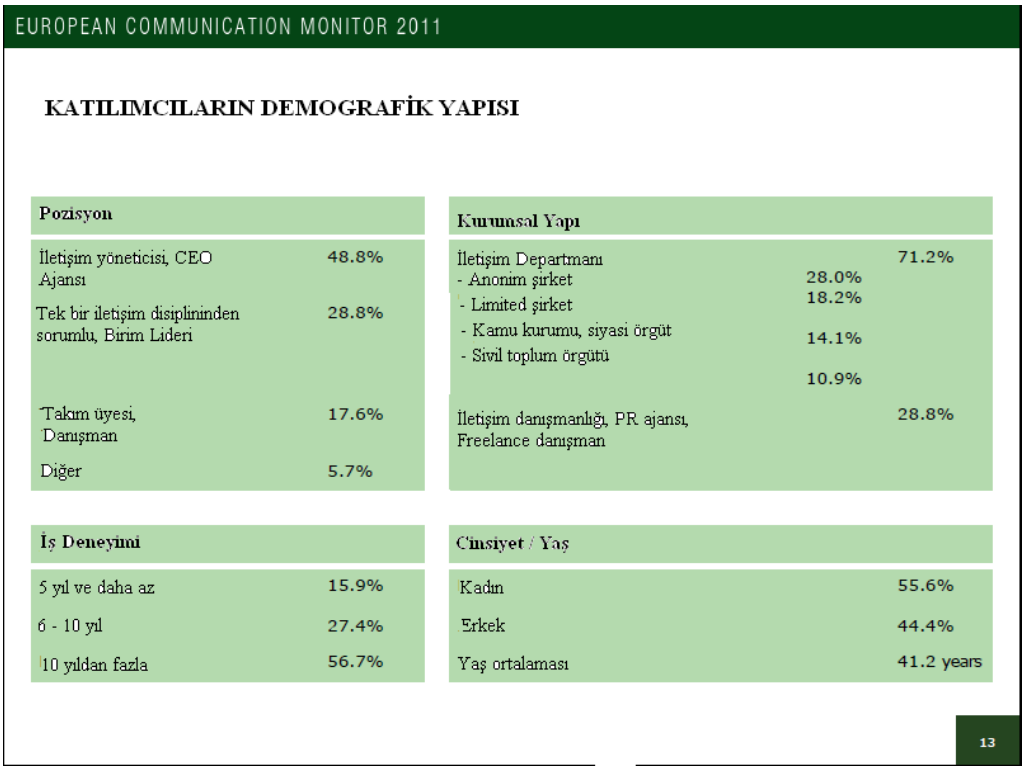
Flickr	Fotoğraf paylaşımı	32.000.000	Açık
Flixster	Sinema filmleri	63.000.000	Açık
Focus.com	İş ve ticaret	850.000	Açık
Foursquare	Bulunulan yeri imleyen mobil sosyal ağ	10.000.000	Açık
Gays.com	Farklı toplumsal cinsiyet grupları ve eşcinseller için	100.000	Açık
Goodreads	Kütüphane katalogları ve kitap sevenler için	YOK	Açık
Google Buzz	Genel	YOK	Açık
Google+	Genel	25.000.000	Davet edilenler
HR.com	İnsan kaynakları konusunda çalışanlar için	194.000	Açık
InterNations	Uluslararası toplum	YOK	Davet edilenler
italki.com	100'ün üzerinde dil öğrenilen dil öğrenenler ağı	500.000	Açık
Last.fm	Müzik	30.000.000	Açık
LibraryThing	Kitap sevenler	1.300.000	Açık
LinkedIn	İş ve profesyoneller için sosyal ağ	120.000.000	Açık
Muxlim	Müslümanlar sosyal ağı	50.000.000	Açık
Netlog	Genel	70.000.000	Açık
OneClimate	Ticari amaçlı olmayan sosyal ağ ve çevre sorunları	YOK	Açık
Orkut	Genel	100.000.000	Açık, 18+
ResearchGate	Bilimsel araştırmacılar için sosyal ağ	400.000	Açık
ReverbNation.com	Müzisyenler ve orkestralar sosyal ağı	500.000	Açık
StumbleUpon	Seçilmiş web siteler aracılığıyla ilgi alanıyla örtüşen diğer siteleri bulmak için	10.600.000	Açık
Taltopia	Çevrimi sanat toplumu için	YOK	Açık
TeachStreet	Eğitim, öğrenme ve benzeri	YOK	Açık
Twitter	Genel. Mikro blog.	300.000.000	Açık
Windows Live Spaces	(MSN öncelikli) blog	120.000.000	Açık
WriteAPrisoner.com	Tutuklu ve hükümlüler ve aileleri için	66.000	Açık
Xing	Avrupa'da yaygın kullanılan iş ağı	11.100.000	Açık

Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites 19 Ocak 2012'de erişildi.

EK 2

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2011:

Katılımcıların Demografik Yapısı



Kaynak: European Communication Monitor 2011: 13

EK 3

MÜLAKAT SORULARI

A. Halkla İlişkiler İtibarı, Kurumsal İletişim Uygulamaları (Bugünkü durum ve öngörüler)

1. Sizce Türkiye'de halkla ilişkiler denince aklınıza ne tür çağrışımlar geliyor? Olumlu mu olumsuz mu?
    a. Türkiye'de halkla ilişkiler kavramı yerine pek çok kurumun farklı isimler altında birimler oluşturduğu görülüyor.
        i. Neden farklı isimler bulunmaya çalışılıyor? Siz nasıl tanımlıyorsunuz?
2. Bir iletişim uzmanı olarak kurumsal kararları nasıl alırsınız, politikaları nasıl oluşturursunuz? Bunun için hangi araç ve yöntemleri kullanırsınız?
    a. Kurumunuzdaki sorumluluk alanlarınız nelerdir?
        i. Kim(ler)e rapor verirsiniz? Kaç çalışanınız var?
3. Kurumunuzdaki iletişim biriminin konumunu nasıl tanımlarsınız? Kurumda rolü ve önemi nedir?
    a. Kurumunuzdaki iletişim birimine en yakın birim hangisidir?
    b. İletişim birimi doğrudan karar alıp yürütme yetkisine sahip midir? Yoksa danışmanlık veren bir birim konumunda mıdır?
4. Kurumunuzda yöneticinin temel hedeflere ulaşmak için kullandığı stratejiyi nasıl tanımlarsınız?
    a. Kurumunuzdaki yönetici kararları alırken herkesin fikirlerini alır mı?
    b. Fikrini aldığı kişiler karar alma süreçlerine katılır mı?
    c. Paydaşlar bu sürece dahil edilir mi?
    d. Hiç kimseye danışmadan veya beklenmedik kararlar alır mı?
5. İletişim yönetiminin güven kazanma amacının olduğu düşünülecek olursa, sizce kurumunuzun hangi yönlerinin güven sağlaması önceliklidir? Günlük çalışmalarda güven geliştirmeye ilişkin neler yapılmaktadır?
6. Kurumunuz için bugün hangi iletişim uygulamaları önemlidir? (pazarlama, kriz iletişimi, kurum içi iletişim, lobicilik, sosyal sorumluluk, kişisel koçluk/iletişim

becerileri, müşteri ilişkileri, değişim yönetimi, marka imajı, medya ilişkileri, vb) Gelecek üç-beş yıl içinde sizce hangi uygulamalar moda/demode olacak?

7. Paydaşlara ve müşterilere hitap ederken hangi yöntem ve araçları tercih etmektesiniz? Sizce gelecek üç-beş yılda bu tercihler ne yönde değişir?
8. Kurumunuzda kurum içi ve kurum dışı iletişim etkinliğini ölçme/değerlendirme araçlarından herhangi biri bulunmakta mıdır? (sosyal ağ kanalları, eğitimler, performans testleri, vb.)
    a. Hangi araçlarla geribildirimler almaktasınız? Aldığınız geribildirimi nasıl değerlendirmektesiniz?

B. Sosyal Medyanın Rolü, Önemi (Bugünkü durum ve öngörüler)

9. Sosyal ağların kullanımında karşınıza çıkan sorunlar nelerdir?
10. Bu ağlarda bugüne kadar hangi etkinlikler yapıldı? Başarılı veya başarısız olanlar ve nedenleri?
    a. Birim çalışanları sosyal ağları kullanımı açısından yeterli birikime sahip midir?
    b. Sosyal ağlar sizce en çok hangi eksiği gidermede etkili olur? (Paydaşların görüşlerinin yansıması, hizmetlere ve ürünlere yönelik geri bildirim, vs).
    c. Sosyal ağlar sizin kurumunuz açısından gelecekte önem kazanmalı mıdır?
11. Sosyal medya platformlarını (Facebook, Twitter, LinkedIn, vb.) boş zamanınızda kişisel olarak ne sıklıkta ve ne amaçla kullanıyorsunuz?

12. İletişim alanında sizce bugün önemli olan ve gelecek üç-beş yıl içinde önem kazanacak araçlar nelerdir, hangi bilgi ve beceri alanları önem kazanacaktır? (ör., etkili konuşma ve sunum, pazarlama ve tüketici iletişimi, iletişim teknolojileri, proje yönetimi, etik, koçluk, kurumsal değişim yönetimi, yeni medya, ikna etme becerileri, medya ilişkileri yönetimi, liderlik iletişimi, diyalog geliştirme, vb).
13. Önceki soru kapsamında kurumunuzun hali hazırda uyguladığı eğitimler hangileridir? Gelecek üç-beş yıl içinde eğitim planına alınması düşünülen alanlar var mı?

C. Demografik Bilgiler

14. Yaşınız ve cinsiyetiniz?

15. Kurumdaki konumunuz?

16. Meslek deneyiminiz kaç yıldır?

17. Eğitim düzeyiniz nedir?

ÖZET

Bu araştırmada, yeni medyalardan biri olan sosyal paylaşım ağlarının bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmasıyla birlikte **h**alkla ilişkilerde yaşanan dönüşümün anlaşılmasına odaklanılmıştır. İki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeline dayanan etik ve mükemmel halkla ilişiler anlayışı, sosyal paylaşım ağlarının halkla ilişkilerde bir uygulama aracı olarak kullanılmaya başlanmasıyla yeniden değerlendirilen etkileşim ve diyalog kavramları ile beraber ele alınarak irdelenmektedir. Araştırma, günümüzde halkla ilişkilerin nasıl algılandığı ve sosyal paylaşım ağlarının mükemmel halkla ilişkiler beklentilerini destekleyecek bir unsur olup olmadığı sorunsalı üzerine temellendirilmiştir. Bu çerçevede kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, sivil toplum / meslek örgütleri ve iletişim / medya ajanslarından oluşan amaçlı örneklem kapsamında toplam 16 iletişim uzmanıyla derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, nitel bir çözümleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda görüşülen örgütlerin genellikle tek yönlü veya iki yönlü asimetrik bir halkla ilişkiler anlayışı içinde oldukları görülmüştür. Etkileşim ve diyaloğa açık mükemmel halkla ilişkilere olanak sağlaması beklenen sosyal paylaşım ağlarının da bu geleneksel anlayış içinde uygulanmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Diyaloğa ve etkileşime kapalı olması, dar kapsamlı uygulamalarla ve sınırlı hedef kitlelerle kısıtlandırılması nedeniyle eleştirilen hegemonik halkla ilişkiler yaklaşımlarının sosyal paylaşım ağlarına da taşınması, tezde sınırlandırılmış halkla ilişiler olarak kavramlaştırılmıştır.

ABSTRACT

The research focuses on examining the possibility of social media's role in transforming the practice of public relations. The social media has become one of the tools that is being used by public relations practitioners, as a result of diffusion of new communication technologies to businesses as well as to other sectors of society. On the other hand, the concept of ethical and excellent public relations has been defined as a two-way symmetrical public relations model that was based on the concepts of dialogue and interactivity. Both concepts were examined in the literature after the emergence of social networks. The research was grounded on two questions: How is public relations perceived today and will the social media support the expectations of excellent public relations? Within this context, a qualitative analysis was made by 16 public relations professionals in depth in a number of sectors. The sample was consisted of governmental organizations, private companies, non-profit organizations and PR / media agencies. According to findings, the organizations generally tend to reproducing one-way or two-way asymmetrical public relations over the social media. It was also found that social networks are tended to be implemented within this traditional public relations perception as well. The handling of such hegemonic public relations practices, which was criticized for excluding dialogue and interactivity in the past, has been extended to social networks. This practice has been conceptualized as confined public relations in this thesis.