



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sevilay KILINÇARSLAN

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL TİPOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
DOYUMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sevilay KILINÇARSLAN

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL TİPOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
DOYUMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Ahmet AYHAN

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2024

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sevilay KILINÇARSLAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Yasemin BİLİŞLİ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ahmet AYHAN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Fatma ÇAKMAK (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Onur ÖKSÜZ (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Murat BİROL (İmza)

Tez Başlığı: Stratejik Halkla İlişkiler Rol Tipolojilerinin Örgütsel İletişim Doyumu
Bağlamında İncelenmesi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26 /07/ 2024

Mezuniyet Tarihi :22/08/2024

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Stratejik Halkla İlişkiler Rol Tipolojilerinin Örgütsel İletişim Doyumu Bağlamında İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Sevilay KILINÇARSLAN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Sevilay KILINÇARSLAN
Öğrenci Numarası	20145243003
Anabilim Dalı	İletişim
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ahmet AYHAN
Doktora Tez Başlığı	Stratejik Halkla İlişkiler Rol Tipolojilerinin Örgütsel İletişim Doyumu Bağlamında İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2269322526
Rapor Tarihi	19.08.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %8 Alıntılar dahil: %8
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Prof. Dr. Ahmet AYHAN İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
TEŞEKKÜR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICI ROLLERİ

1.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bakış	5
1.2. Halkla İlişkilerin Amaçları.....	10
1.3. Halkla İlişkilerin İlkeleri	11
1.3.1. Simetrik İletişim.....	12
1.3.2. Dürüstlük.....	12
1.3.3. İnandırıcılık	12
1.3.4. Sabırlı Olmak	13
1.3.5. Şeffaflık	13
1.3.6. Uzmanlık	13
1.3.7. Yaygın Sorumluluk.....	13
1.3.8. Yineleme	14
1.3.9. Kurumsal İmaj Oluşturma	14
1.3.10. Bütçenin Olması.....	14
1.3.11. Tüm Paydaşlara Erişim ve Bilginin Özgür Akışı	15
1.4. Geleneksel Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Evrimi	15
1.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rol Tipolojileri	27
1.5.1. Steyn ve Green'in Rol Tipolojilerinde Stratejik Roller.....	42
1.5.1.1. Halkla İlişkiler Stratejisti.....	42
1.5.1.2. Halkla İlişkiler Eğitmeni	46
1.5.1.3. Halkla İlişkiler Yöneticisi.....	47
1.5.1.4. Halkla İlişkiler Teknisyeni.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU

2.1. Örgütsel İletişim Tarihine Genel Bakış.....	48
2.2. Çalışanları Eğlendirme Çağı (II. Dünya Savaşı Öncesi)	49
2.3. Çalışanları Bilgilendirme Çağı (1940'lı Yıllar)	49
2.4. Çalışanları İkna Etme Çağı (1950'ler ve 1960'lar).....	50
2.5. Çalışanlarla Açık (Simetrik) İletişim Çağı (1970'ler ve 1980'ler)	53
2.6. Çalışanları İkna Etme ve Çalışanlarla Açık iletişim Kurma Çağı (1990'lar ve Günümüz)	60
2.7. Örgütsel İletişim Doyumunun Boyutları	65
2.8. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Rollerine ile Örgütsel İletişim Doyumunun İlişkisi.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER ROL TİPOLOJİLERİNİN STRATEJİK ROLLERİ İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Konusu	68
3.2. Araştırmanın Önemi.....	68
3.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	70
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.4.1. Araştırmanın Modeli	72
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	75
3.4.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	76
3.4.5. Araştırmacının Konumu	78
3.4.6. Araştırmanın Veri Toplama Süreci	78
3.4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	80
3.4.8. Odak Grup Görüşme Soruları	81
3.4.8.1. Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları	81
3.4.8.2. İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları	82
3.4.9. Mülakat Soruları.....	84
3.4.10. Araştırma Verilerinin Analizi	86
3.5. Araştırma Bulguları	93

3.5.1. Odak Gruplarının Görüşme Bulgularının Yorumlanması	94
3.5.1.1. Kuruluşların Stratejik Yönetim Anlayışı	95
3.5.1.2. Kuruluşların, Ajansların ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profil Özellikleri	99
3.5.1.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Rollerini	102
3.5.1.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği	113
3.5.1.5. Örgütsel İletişim Doyumu	117
3.5.1.6. Stratejik Roller ile Örgütsel İletişim Doyumu İlişkisi	120
3.5.2. Mülakata Ait Bulgular	120
3.5.2.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Rollerini	122
3.5.2.2. Kuruluş ve Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Profil Özelliklerine Yönelik Bulgular	136
3.5.2.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine İlgili Yönetimden Beklentileri.....	138
3.5.2.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği	140
3.5.2.5. Örgütsel İletişim Doyumu	150
3.5.2.6. Stratejik Roller ile Örgütsel İletişim Doyumunun İlişkisi	154
3.5.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorunları	156
3.5.3.1. Halkla İlişkiler Alanıyla İlgili Sorunlar	156
3.5.3.2. Kuruluşla/Markayla İlgili Sorunlar	159
3.5.3.3. Medyayla İlgili Sorunlar	165
3.5.3.4. Dış Faktörlerle İlgili Sorunlar	167
SONUÇ	168
KAYNAKÇA	177
EK 1- Sorular İçin Yazardan Alınan İzin Belgesi	192
EK 2- Sorular İçin Tez Danışmanından Alınan İzin Belgesi	193
EK 3- Mülakat Aydınlatma Onam Formu	195
EK 4- Katılımcı Beyan Formu	198
EK 5- Aydınlatma Onam Formu	200
EK 6- Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) İle Yapılan Online Görüşmenin Ses Kaydının Yazılı Dökümü	203
EK 7- İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) İle Yapılan Online Görüşmenin Ses Kaydının Yazılı Dökümü	212
EK 8- Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarıyla Yapılan Online Mülakatların Ses Kaydının Yazılı Dökümü	225

EK 9- Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarıyla Yapılan Online Mülakatların Ses Kaydının Yazılı Dökümü.....	261
Ö Z G E Ç M İ Ş	294



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Rollerin Belirleyicileri	73
Şekil 3.2 Verilerin Analiz Aşamaları	88



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rol Tipolojileri	40
Tablo 2.1 Örgütsel İletişim Doyumu Ölçekleri	59
Tablo 3.1 Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları	81
Tablo 3.2 İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları	83
Tablo 3.3 Mülakat Soruları (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları)	84
Tablo 3.4 Mülakat Soruları (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları)	85
Tablo 3.5 Odak Gruplarının Tema, Kategori ve Kod Tablosu	94
Tablo 3.6 Birinci Odak Grup Kuruluş ve Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profili	100
Tablo 3.7 İkinci Odak Grup Ajans ve Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profili	101
Tablo 3.8 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorumlulukları	105
Tablo 3.9 Odak Grup Görüşmelerine Göre Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Rollerini	111
Tablo 3.10 Mülakatın Tema, Kategori ve Kod Tablosu	121
Tablo 3.11 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorumluluklarına Göre Stratejik Roller	126
Tablo 3.12 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Halkla İlişkiler Stratejisti ve Eğitimci Rollerini	135
Tablo 3.13 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Rollerini	136
Tablo 3.14 Mülakata Katılan Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının ve Kuruluşların Profili	137
Tablo 3.15 Mülakata Katılan Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının ve Ajansların Profili	138

ÖZET

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri, halkla ilişkiler mesleğinde; örgütsel iletişim doyumu da iş hayatında çalışanlar için anahtar rol oynamaktadır. Bu araştırmada Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve uygulayıcıların iletişim doyumları arasındaki ilişki, kuruluştaki ve halkla ilişkiler ajansında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının karşılaştırmalı analiziyle incelenmektedir. Araştırmanın rollerle ilgili kuramsal temelini, Steyn ve Green (2006)’ın rol tipolojilerindeki stratejik roller ile Downs ve Hazen (1971)’in İletişim Doyumu Boyutları oluşturmaktadır.

Bu araştırmada Türkiye’deki ulusal ya da yerel kuruluşlarda ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rollerini ortaya koyarak bu stratejik roller ile örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Nitel araştırma çoklu durum çalışması deseninde tasarlanan bu araştırmada, basit ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilen beşer kişiden oluşan iki odak grubu ve sekiz kişi ile mülakat yapılmıştır.

Odak grup araştırması ve mülakatlar sonucunda Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni stratejik rollerini gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu bağlamda uygulayıcıların stratejik yönetim gerçekleştirdiği ve stratejik yönetime önem verdiği saptanmıştır. Kuruluş ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarının, stratejik iletişim anlayışına uygun olarak paydaşlarla ilişki inşası, simetrik gündem yönetimi (bazen simetrik bazen asimetrik uygulanmıştır) yaptıkları, ancak “ortam taraması, paydaşların belirlenmesi, paydaş segmentasyonu”nu yapmadığı görülmüştür. Uygulayıcılar ve kuruluşlar hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurmak için toplumsal değerlere önem vermekte, sosyal sorumluluk ve sponsorluk çalışmaları yapmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütsel iletişim doyumunun bütün boyutlarından üst seviyede doyum sağlamaktadır. Halkla ilişkiler rol tipolojilerinin stratejik rolleri ve örgütsel iletişim doyumu arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunun yüksek olmasının stratejik rollere olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik halkla ilişkiler, rol, stratejist, eğitmen, yönetici, teknisyen, örgütsel iletişim doyumu, örgütsel iletişim doyumu boyutları, mülakat, odak grup.

ABSTRACT

**EXAMINING STRATEGIC PUBLIC RELATIONS ROLE TYPOLOGIES IN THE
CONTEXT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SATISFACTION**

The roles of public relations in the public promotion profession; Communication satisfaction of the product also plays a key role for business employees. In this research, the relationship between the roles and scores created in public relations in Türkiye and their communication satisfaction is examined through comparative analysis of their exchanges with the public working in the organization and the public sales agency. Theorizing the research about roles consists of the cylinder in Steyn and Green's (2006) role typologies and the Communication Satisfaction Dimensions of Downs and Hazen (1971).

This research aims to reveal the strategic roles of public relations practitioners working in national or local organizations and public relations agencies in Turkey and to reveal the relationship between these strategic roles and organizational communication satisfaction. In this research, which was designed as a qualitative research multiple case study design, two focus groups consisting of five people selected by simple criterion sampling method and eight people were interviewed.

As a result of focus group research and interviews, it was seen that public relations practitioners in Turkey fulfill the strategic roles of public relations strategist, public relations trainer, public relations manager and public relations technician. In this context, it has been determined that practitioners carry out strategic management and attach importance to strategic management. It has been observed that organization and agency public relations practitioners carry out relationship building with stakeholders, symmetrical agenda management (sometimes symmetrical and sometimes asymmetrical) in accordance with the strategic communication approach, but do not do "environment scanning, identification of stakeholders, stakeholder segmentation". Practitioners and organizations attach importance to social values and carry out social responsibility and sponsorship activities in order to establish a balance between their goals and the values of the society.

Public relations practitioners achieve a high level of satisfaction in all dimensions of organizational communication satisfaction. It has been determined that there is a positive and strong relationship between the strategic roles of public relations role typologies and organizational communication satisfaction. It has been observed that public relations practitioners' high level of organizational communication satisfaction contributes positively to their strategic roles.

Keywords: Strategic public relations, role, strategist, trainer, manager, technician, organizational communication satisfaction, organizational communication satisfaction dimensions, interview, focus group.



TEŞEKKÜR

Doktora tezimin inişli çıkışlı sürecinin inişli döneminde danışmanım olan, bana yol gösteren ve destekleyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Ahmet AYHAN'a minnettarım ve çok teşekkür ederim. Bu süreçte beni düşünen, yönlendiren, motive eden ve güç veren hocalarım Doç. Dr. Yeşim ÇELİK ve Doç. Dr. Yasemin BİLİŞLİ'ye minnettarım. Değerli önerileriyle tezime önemli katkılarda bulunan ve tez savunma jürimde bulunan hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Onur ÖKSÜZ, Doç. Dr. Fatma ÇAKMAK ve Dr. Öğr. Üyesi Murat Birol'a teşekkür ederim. Tez savunma süreçlerimde manevi desteğiyle bana destek olan arkadaşım Burcu ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Doktora eğitim sürecimin başından itibaren işyerimdeki sorumluluklarıma yardım eden, zor zamanlarımda beni motive eden ve manevi desteğiyle her daim güç veren bölüm başkanım Öğr. Gör. Sefa Eyyüp ÇİÇEK'e minnettarım ve çok teşekkür ederim. Her soruma yanıt vermek için yoğunluğunun arasında hep bana ayıracak zaman bulan ve destek olan Prof. Dr. Hasan Güllüpınar'a, teknik konularda her daim yanımda olan Gülsüm Erkan'a, Öğr. Gör. Osman Serdal KARAPINAR'a, Öğr. Gör. Mustafa GÜLTEPE'ye, Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül BOSTAN'a minnettarım. Araştırmamın örneklem oluşturma sürecinde yardım eden Öğr. Gör. Aykut GÖKTEKİN'e ve Öğr. Gör. Dr. Hakan KARACA'ya teşekkür ederim. Doktora eğitimime başladığım günden beri her daim sorularıma yanıtlar veren, güler yüzüyle doktora sürecini kolaylaştıran Vasfi Aslan'a minnettarım. Zorlandığım zamanlarda bana güç vererek devam etme gücü veren Tuba Oğat'a teşekkür ederim. Türkçe bilgisiyle metinlerimi düzenleyen annemin ustalık eseri kardeşim Ayşe KILINÇARSLAN BAYLAN'a teşekkür ederim. Son olarak da her daim yanımda olan, sevgileri ve hoşgörülerıyla beni rahatlatan anneme, babama ve kardeşlerime minnettarım. Hayatıma dokunan ve yanımda olan saygıdeğer insanlar, hepiniz iyi ki varsınız ve hep var olun, tüm güzellikler sizin olsun.

Sevilay KILINÇARSLAN

Antalya, 2024

GİRİŞ

Sanayi devrimiyle birlikte yeni teknolojilerle üretimin hızlanması sanayi toplumunu bilgi toplumuna dönüştürmüştür. Bilgi toplumu da yeni iletişim teknolojileri, Web teknolojileri, yapay zekâ ve teknolojinin birleşimiyle insanlara zenginlik ve ferahlık getirecek bir toplum olarak görülen Süper Akıllı Toplum'a (Toplum 5.0) dönüşmüştür (Yurt, 2021).

Toplumların bu tarihsel sürecindeki değişime paralel olarak örgüt (bir amaç etrafında oluşturulan sistemli organizasyon) kuramları, iş paradigmaları, medya yapısı ve paydaş (örgütün etkilediği, örgütün etkilendiği gruplar, kitleler) yapıları da değişerek geleneksel halkla ilişkiler, stratejik halkla ilişkilere evrilmiştir. Bu bağlamda örgütü tanıtmaya gibi işlevsel faaliyetlerden oluşan mikro boyuttaki geleneksel halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri, örgütlerle paydaşların isteklerini örtüştürmeyi hedefleyen makro boyuttaki stratejik halkla ilişkiler rollerine dönüşmüştür.

Halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarındaki dönüşümün, örgüt kuramlarındaki gelişim aşamalarına paralel olarak gerçekleştiği söylenebilir (Çetin, 2003: 32). Örgüt kuramlarının başlangıç kuramları olan klasik ve davranışsal yönetim kuramlarında örgütler, kapalı sistemler olarak kabul ediliyordu ve varlıklarını özerklikleri sınırlanmadan sürdürebiliyordu. Ancak klasik ve davranışsal yönetim kuramları, küresel ölçekte yaşanan krizlerin çözümüne yanıt olamamıştır. Bu durum, örgütlerin çevresinin stabil olmadığını, aksine dinamik, çalkantılı ve belirsiz olduğunu, örgütlerin açık sistemler olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla örgütlerin ancak çevreyi önemseyerek varlıklarını sürdürebilecekleri anlayışı kabul görmeye başlamış ve çevrenin dinamikliğini kabul eden sistem kuramı, koşul-bağımlılık kuramı ve örgüt kuramları literatüre girmiştir. Koşul-bağımlılık kuramıyla birlikte örgütün içinde bulunduğu ortamın bileşenlerine bağımlı olduğu gerçeği anlaşılmış, örgütlerin bu çevreye uyum sağlamak zorunda olduğu kabul edilmiş ve uyum kuramları ortaya çıkmıştır. Paralelinde örgütlerin olumsuz uygulamalarının paydaşlara ve doğaya zarar vermesine doğan tepkilerle örgütler, özellikle kuruluşlar (özel sektördeki örgütler), kurumlara (kamu sektöründeki örgütler) göre daha yoğun şekilde toplumsal meşruiyetlerini kazanabilmek ve toplumsal beklentilere yanıt verebilmek için sosyal sorumluluk çalışmalarını hayata geçirmeye başlamıştır.

Örgütlerin, hedeflerini gerçekleştirebilmek için finansal performanslarının yeterli olmadığını, sosyal ve çevresel performanslarının da gerekli olduğunu kabul etmesiyle üçlü sorumluluk anlayışı örgütlerin gündemine yerleşmiştir. Üçlü sorumluluk anlayışının benimsenmesinin akabinde yeni talepleri olan çevre; örgütlerden dürüst, doğru, şeffaf olması

ve paydaşlarına hesap vermesi beklentisine girmiş, kurumsal yönetim iş paradigması oluşmuştur. Kurumsal yönetim paradigmasının günümüzde geçerliliği sürmektedir ve örgütler ancak kurumsal yönetimin ilkelerine uygun hareket ederlerse rekabet avantajına sahip olacaklarının ve meşrulaşabileceklerinin farkındadır.

1950 ve 1960'lı yıllarda bilgi teknolojilerinin kullanımının artmasıyla sanayi toplumu bilgi toplumuna dönüşmüş ve bu dönüşüm, bilgiye sahip olan örgütlerin rekabet gücüne sahip olmasında ve varlığını sürdürmesinde belirleyici olmuştur. 1992 yılında internetin ortaya çıkması, bilgisayar kullanımının başlaması, yaygınlaşması ve web teknolojilerinin gelişmesiyle bilgi toplumu ivme kazanmıştır. Paydaşları seyirci konumunda tutan Web 1.0'dan Web 2.0'a geçiş, paydaşların internet ortamında aktif ve etkileşimli olmasını sağlayarak onlara kendi içeriklerini üretebileceği özgürlüğü sunmuş, hatta paydaşlara kendi medyalarını yaratma kolaylığı sağlamıştır. Bu da geleneksel medyanın, paydaşların beklentilerini önemseyen ve merkezine alan dijital medyaya evrilmesine neden olmuştur. Dijital medya, örgütler üzerinde söz sahibi olan baskı gruplarının güçlenmesine neden olmuştur.

Web 2.0 teknolojisiyle aktifleşen paydaşlar özgürce oluşturdukları içerikleri yayarak hedef aldıkları örgütler üzerinde daha kolay baskı kurabilmek ve baskı gruplarına dönüşebilmektedir. Örgütlerin misyonunu, vizyonunu ve özerkliğini sınırlama gücüne sahip, örgütler üzerinde sosyal baskı kuran baskı grupları ortamdaki çalkantının ana nedenidir. Bu baskı gruplarının baskısı, örgütleri onlarla diyalojik iletişime zorlamaktadır. Örgütlerin bu baskı gruplarıyla diyalojik ve çift yönlü simetrik iletişim kurma gerekliliği, geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrimini gerekli kılmıştır.

Geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrilmesiyle “tanıma ve tanıtma” faaliyetleri gibi işlevsel görevleri içeren geleneksel halkla ilişkiler tanımları, karşılıklı ortak fayda ve uzlaşuya dayanan stratejik halkla ilişkiler tanımlarına dönüşmüştür. Tanımların dönüşümüyle halkla ilişkilerin gelişimini anlatan halkla ilişkiler modelleri de propaganda anlayışına sahip basın ajansı modelinden paydaşlara doğru bilgi aktarmayı içeren kamuyu bilgilendirme modeline; örgütün paydaşları etkileyip örgütle ilgili paydaşların olumlu düşünmesini sağlamayı amaçlayan çift yönlü asimetric modelden paydaşlarla uzlaşma ve iş birliği içinde kalıcı ilişkiler kurmayı hedefleyen çift yönlü simetrik modele dönüşmüştür. Ancak ideal model olarak görülen çift yönlü simetrik model, uygulanabilirliği gerçekçi kabul edilmediği için hem asimetric hem de simetrik modelin özelliklerini kapsayan karma motifli modele evrilmiştir.

Geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrilmesiyle dönüşüme uğrayan halkla ilişkiler tanımları, modellerine paralel olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri de

dönüşüm geçirmiştir. İlk rol araştırmasının yapıldığı 1979 yılında müşteri beklentilerine yanıt vermek için danışmanlık yapmayı içeren roller, 1980'li yıllarda yönetici ve teknisyen rollerine dönüşmüştür. 1999 yılında Steyn, halkla ilişkiler faaliyetlerini taktiksel olarak gören bu rol araştırmalarına stratejik bakış getirerek günümüzün çalkantılı ortamına yanıt verebilecek halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni olarak isimlendirilen stratejik rolleri belirlemiştir.

Halkla ilişkiler stratejisti rolü; örgüte ortamdan paydaşların değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri hakkında bilgi toplar (ortam taraması); bu bilgilerle yönetime dış (toplumsal) bir bakış açısı sunarak, örgüte ayna olarak örgütün hedefleriyle paydaşların refahı arasında denge kurar; örgütün özerkliğini sınırlayan baskı gruplarıyla diyalog kurarak çatışmaları çözer; örgütün doğal çevreye (gezegen) ve sakinlerine (insanlar) özenli davranması konusunda örgütü yönlendirir (Steyn, 2009: 529).

Halkla ilişkiler eğitmeni rolü, çalışanlarla yöneticilerin iletişiminin güçlenmesi için yöneticiye mentorluk yapmayı içerir. Steyn, halkla ilişkiler yöneticisi rolünü, öncül yönetici rollerinden farklı tanımlayarak yeniden kavramsallaştırmıştır. Yeniden tanımlanmış yönetici rolü, öncüllerinden farklı olarak kurumsal bir iletişim stratejisi geliştirmek için stratejik konuları belirler, paydaşlara neyin iletileceğini seçer, teknisyenin uygulamalarını denetler. Halkla ilişkiler teknisyeni de örgütün penceresi işlevini görerek paydaşlara mesajların nasıl iletileceği yönünde strateji geliştirir ve mesajları paydaşlara iletir.

Bu araştırmanın ikinci kavramı olan örgütsel iletişim doyumu, bir örgütün iletişim ortamından çalışanların aldığı tatmindir. Örgütsel iletişim doyumunun içeriğini örgüt içindeki bilgi akışı ve ilişkiler belirlemektedir. Down ve Hazen (1977)'ın 1977 yılından beri geçerliliğini koruyan sekiz boyuttan oluşan iletişim doyumu bu araştırmanın ideal kuramı olarak belirlenmiştir. İletişim doyumu boyutları: İletişim iklimi, üstlerle iletişim, astlarla iletişim, resmi olmayan yatay iletişim, medya kalitesi, örgütsel perspektif, örgütle bütünleşme ve kişisel geri bildirimdir. Bu boyutlar asimetric, simetric ya da hem asimetric hem simetric iletişimi içerir. Verimlilik, iş tatmini, işe devam, örgütsel bağlılık, çalışan sesliliği gibi örgütsel birçok kavramla örgütsel iletişim doyumunun ilişkisi araştırılmış ve araştırmalar, örgütsel kavramlarla örgütsel iletişim doyumu arasında pozitif ilişkilerin olduğunu göstermiştir.

Bu araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, değişen halkla ilişkiler tanımları ele alınmış, halkla ilişkilerin özel ve kamu sektörlerindeki amaçları açıklanmış, halkla ilişkilerin mesleki ilkeleri incelenmiş, geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrilmesi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleriyle ilgili literatürde yer alan rol

tipolojileri açıklanmış ve araştırmanın ideal rol tipolojisi olan Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojilerindeki stratejik roller (halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni) açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel iletişimin iç iletişim unsuru olarak ele alınan örgütsel iletişim doyumunun ortaya çıkışı, iletişim doyumuyla ilgili yapılan araştırmalar, iletişim doyumuyla ilgili geliştirilen ölçeklere yer verilmiş ve araştırmanın ideal kuramı olarak belirlenen Down ve Hazen (1977)'in sekiz boyutu açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise kuruluş ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve örgütsel iletişim doyumları, online yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlar ile incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu araştırma ile Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojilerindeki stratejik roller ve Down ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumu boyutlarının Türkiye için uygun ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında kuruluşlar ve ajanslardaki halkla ilişkiler uygulayıcıları ve akademi için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICI ROLLERİ

Modern düşünce sisteminin neden-sonuç ilişkisine dayalı anlayışı değişerek olasılık, kaos ve parçalanmışlığı içine alan postmodern düşünce sistemine dönüşmüştür. Bu dönüşüm, halkla ilişkilerin tanımını, amacını ve ilkelerini de etkilemiş; geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere, geleneksel halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin de stratejik rollere evrimini gerekli kılmıştır.

Bu bölümde dönüşen halkla ilişkiler tanımları, amaçları, ilkeleri, geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrimi ve halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin gelenekselden stratejik rollere evrimi incelenecektir.

1.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bakış

Türkçe’ye İngilizcedeki “public relations” kavramından “halkla ilişkiler” olarak uyarlanan kavramın adlandırılması ve tanımlanmasıyla ilgili sorunlar vardır. İlgili literatürde, uygulayıcıların tartışmalarındaki halkla ilişkilerin adlandırılma sorunsalının nedenlerinin temelinde, halkla ilişkiler kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalarla uygulamaların birbirine uymaması yatmaktadır (Tunçel, 2009: 115). Diğer nedenler ise kavramın alanının yeni içeriğini ve yeni sınırlarını kapsamaması, halkla ilişkilerin örgüt-hedef-grup ilişkisinin genişlemesi (Yıldız, 2010: 25), bazı kişi ve halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinin kendilerini farklı bir şekilde konumlandırarak müşteri çekmek için “halkla ilişkiler” yerine farklı kavramlar kullanmasıyla (Tikveş, 2003: 11) açıklanabilir.

Alanın adının “halkla ilişkiler” olması karmaşa yaratmaktadır. “Halkla ilişkiler” kavramı içindeki “halk” terimi, bir ülkenin sınırları içinde yaşayan insanları anlattığı ve her meslek grubu halkla (müşteri, vatandaş) mutlaka ilişki kurduğu için halkla ilişkiler mesleği, herkesin yapabileceği bir iş ön kabulüne sahiptir ve iletişim yeteneğine güvenen bireyler kendini halkla ilişkiler yapıyor olarak addetmektedir. Türkiye’de üniversite düzeyindeki ilk eğitimi 1966 yılında verilmeye başlanan halkla ilişkilerin, herkesin yapabileceği bir iş imajına sahip olmasında Türkiye yapımı dizilerin de payı vardır. Örneğin 2004 yılında yayına başlayan ve Türkiye’de popülerliği yüksek olan Avrupa Yakası dizisinde (2. Sezon) iş yerindeki çay-kahve görevlisi Şehsuvar, iş arkadaşı için doğum günü organizasyonu yapar ve bu organizasyon davetlilerinden ünlü bir eğlence mekanının sahibi, Şehsuvar’a mekanının halkla ilişkiler sorumluluğunu teklif eder. Görevi kabul eden Şehsuvar, eğlence mekânında rezervasyon yapar ve kapıda müşteri karşılar. Bu arada Şehsuvar “halkla ilişkiler” ismini

beğenmez, işinin adının animatör olarak değişmesini ister. Bu dizinin 2000’li yıllarda ne iş yaptığı tam anlaşılamayan “halkla ilişkiler”in organizasyon ve kapıda müşteri karşılama işi olduğu algısının oluşmasında payının olduğu söylenebilir. Türkiye’de bu algı hâlâ devam etmektedir ve “halkla ilişkiler”in gerçek içeriği bilinmemektedir; bu algı halkla ilişkiler mesleğinin imajına zarar vermekte ve hatta halkla ilişkilerin meslek olarak kabul edilmesinde sıkıntıya yol açmaktadır.

Bununla birlikte “halkla ilişkiler” adlandırmasıyla ilgili yaşanan farklı sıkıntılardan dolayı halkla ilişkilere yeni bir ad verme çabaları görülmektedir. Halkla ilişkiler, 20. yüzyılın başlarında ABD’de uygulayıcı bir meslek olarak yaygınlaşmaya başladığı ilk yıllardan beri istenmeyen sıfatlar, algılar, yakıştırmalara maruz kalmış ve birçok ülkede döngü, propaganda ve kurumsal yalancılıkla eş anlamlı görülmüştür. Bundan dolayı bazı uygulayıcılar ve akademisyenler, halkla ilişkilere daha fazla stratejik bir yaklaşım getirmeye çabalamışlar; kendilerini döngü uzmanlarından (spin doctors), imaj yaratıcılarından (image makers) ya da tek yönlü ve manipülasyona yönelik propaganda çabalarından ayırmak için ‘itibar yönetimi’, ‘paydaş iletişimi’, ‘algılama yönetimi’ ve ‘kurumsal iletişim’ (Tunçel, 2011: 256-257), “stratejik iletişim”, “iletişim yönetimi”, “kurumsal ilişki yönetimi” gibi yeni adlarla tanımlamışlardır.

Alandaki ulusal ve uluslararası örgütlenmelerin toplantılarındaki önemli konulardan biri yeni ad arayışıdır. 20-25 yıl önce ABD’de örgütlerde “Halkla İlişkiler” adıyla tanımlanan birimlerin oranı %47 iken son yıllarda birimlerin “Kurumsal İletişim”, “Kamusal İşler”, “Kurumsal İlişkiler” ve “İletişim Merkezi” olarak adlandırılma oranı %60’tır (Yıldız, 2010: 26).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda dünyadaki değişime paralel olarak özellikle özel sektörde halkla ilişkilerin bir alanı ve çağdaş uzantısı olarak ‘kurumsal iletişim’ kavramı kullanılmaya başlanmıştır. “Kurumsal iletişim” kavramı, halkla ilişkilerden daha geniş kapsamlı işlevleri içerdiği, yönetsel derinliği daha fazla olduğu, önemi ve yetkiyi yansıttığı ve halkla ilişkilerin stratejik boyutunu ifade ettiği iddialarına dayanılarak uygulamada kabul gören ve tercih edilen bir kavramdır. Halkla ilişkilerin adlandırılmasında özellikle ‘stratejik’ kavramına önem verilmesinin nedeni, halkla ilişkilerin taktiksel bir anlayış olduğu kanısına tepki (Tunçel, 2011: 256-257) olarak açıklanmaktadır.

Ancak akademisyenler, “kurumsal iletişim” kavramını özel sektördeki uygulayıcılar kadar tercih etmemekte; kamuyu içerdiği ve paydaşlarına ekonomik birer birim olarak bakmadığı için “halkla ilişkiler” kavramını tercih etmektedirler (Öksüz ve Görpe, 2019: 1-2). Ayrıca kurumsal iletişimi, halkla ilişkilerin içinde bir alan olarak gören Grunig ve Repper

(2005: 163) da halkla ilişkiler kavramını tercih etmektedir. Onlara göre örgütler çoğu zaman, medya ilişkilerini halkla ilişkiler, politika ve gündemler bölümünü kamu ilişkileri, planlama ve danışmanlık işlevini de kurumsal iletişim ya da dış ilişkiler olarak adlandırır; ancak bu işlevlerin hepsinin halkla ilişkiler adı altında bir departmanda toplanması daha uygun olacaktır.

Halkla ilişkiler kavramının adlandırılmasına benzer şekilde, halkla ilişkilerin tanımıyla ilgili de konsensus yoktur ve literatürde halkla ilişkilerin ne olduğunu açıklamaya çalışan yüzlerce tanım mevcuttur (Tunçel, 2009: 110). Özellikle halkla ilişkilerin iletişim, yönetim, işletme gibi farklı bilim dalları ile kesişen yönleri olduğundan bu bilim dallarının kendi perspektiflerinden yaptıkları tanımlamalardan kaynaklı kavramsal kargaşa yaşanmaktadır (Koçyiğit vd., 2018: 160). Buna ek olarak halkla ilişkilerin çok yönlü, multidisipliner ve birçok alanda uygulanabilir iletişim süreçlerini içermesi de tanımlanma sorununa neden olmaktadır. Bu tanımlanma sorunu, halkla ilişkilerin; reklamcılık, insan kaynakları, ön büro hizmetleriyle ilgili mesleklerle karıştırılmasına; danışma bürosu, insan kaynakları, müşteri şikâyet birimi, karşılama ofisi, organizasyon işleri ofisi gibi algılanmasına da yol açmaktadır (Yıldırım ve Akbulut, 2017: 203). Halkla ilişkilerin yaygın olarak bilinen ve kabul gören tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir.

Halkla ilişkilerin ABD’de ilk olarak yapılan ve günümüze kadar geçerliliğini koruyan tanımını 1952’de Scott Cutlip, Allen Center ve Glen Broom yapmıştır: “Halkla ilişkiler, bir örgütün başarısının ya da başarısızlığının bağlı olduğu halklar ile örgüt arasında karşılıklı yarara dayalı ilişkiler kuran ve sürdüren bir yönetim işlevidir” (Tunçel, 2009: 113). Grunig (2005a: 15) ise halkla ilişkileri, bir örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla (iç ve dış kamularla) kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı olarak tanımlamıştır.

1978 yılında Mexico City’deki Dünya Halkla İlişkiler Birlikleri Kongresi’nde halkla ilişkiler temsilcileri ise öncül tanımsal yaklaşımlardan farklı olarak ve kamunun yararını gözeterek halkla ilişkileri; eğilimleri analiz eden ve bu eğilimlerin sonuçları konusunda tahminde bulunan, örgüt liderlerine danışmanlık yapan ve “hem örgüt hem de kamu yararına” hizmet edecek planlı eylemleri uygulayan bir sanat ve sosyal bilim dalı olarak tanımlamıştır (Warnaby ve Danny, 1997’den aktaran Tunçel, 2009: 113).

1982 PRSA (Halkla İlişkiler Öğrenci Topluluğu) Kongresi’nde tanımın çerçevesi halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev ve sorumluluklarıyla genişletilerek halkla ilişkiler; bir örgütü etkileyebilecek olan kamusal görüş, tutum ve gündemleri önceden sezinleme, analiz etme ve yorumlama, sürekli araştırmalar yürütme, örgütün kamu politikalarını etkileme ya da

değiştirme çabalarının planlamasını yapıp yürütmeye ilgilendirir. Bunlara ek olarak hedef belirlemek, planlama bütçelendirmesi yapmak ve eleman bulmak gibi yönetim etkinliklerini gerçekleştiren bir yönetim işlevi olarak tanımlanmış ve halkla ilişkilere yeni sorumluluklar yüklenmiştir. Bu sorumluluklar, halkla ilişkileri üst düzey bir yönetim işlevi göstermekle birlikte onu, bir örgütün yönetsel etkinliklerinin tümüne eşitleyerek kavramsal karmaşa ve idari bir paradoksa neden olmuştur (Ehling, 2005: 483).

Sabuncuoğlu (2001:5), halkla ilişkileri; özel ya da tüzel kişilerin, belirlenmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek kitleleri olumlu inanç ve eylemlere yönelten, kitlelerin tepkilerini değerlendirerek ve onların tutumuna yön vererek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürmekteki planlı çabaları içeren yöneticilik sanatı olarak açıklamıştır.

IPRA (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği), Dr. Rex Harlow'un, Steyn ve Beer'ın halkla ilişkiler stratejisti rolünün içeriğiyle örtüşen tanımını 'iyi bir tanım' olarak kabul etmiştir. Bu tanıma göre halkla ilişkiler, *"Organizasyon ile örgütün hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden, sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan, yönetimin kamuoyu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan, eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için erken bir uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden, araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur."* (Sjöberg, 1998'den akt. Tunçel, 2009: 114).

Türkiye'de halkla ilişkiler alanında kabul görmüş akademisyenlerden Peltekoğlu (2004:6)'na göre halkla ilişkiler, *"Kişi veya kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kuruluşun yapısına göre değişiklik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir."*

Amerika Halkla İlişkiler Derneği 2011-2012 yıllarında halkla ilişkiler tanımını güncelleyerek modernleştirmiş ve halkla ilişkileri tanımlarken "stratejik iletişim" kavramına vurguda bulunarak halkla ilişkileri, *"Örgütler ve kamu arasında karşılıklı yararlı ilişkiler kurmak için gerçekleşen stratejik bir iletişim sürecidir."* olarak tanımlamıştır (Şahin, 2021: 111).

Yıldırım ve Akbulut (2017: 199), halkla ilişkileri, *"Temsil ettiği kuruluşların imaj ve itibarının oluşturulması, korunması ve güçlendirilmesi adına hedef kitleleri ile stratejik iletişim süreçlerini yürüten bir iletişim disiplindir."* olarak açıklamıştır.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA,2024)’nin halkla ilişkiler tanımı ise şu şekildedir: *“Halkla ilişkiler; kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında ilişkiler ve çıkarlar oluşturmakla görevli, güvenilir ve etik iletişim yöntemleri aracılığıyla bilginin dağıtımını sağlayan karar alma yönetimi uygulamasıdır (www.ipra.org).”*

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TUHİD, 2024), halkla ilişkileri; halkla ilişkiler hizmeti veren ve hizmeti alan kişi/örgütler perspektifinden tanımlamıştır: *“Özel kuruluşların ve kamu kuruluşlarının çevrelerinde kabul görmelerini, kendilerini topluma tanıtımalarını, onların çalışmalarını ve tutumlarını kamuoyu beklentileriyle uyumlu hale getirmeleri amacıyla yapılan; müşteri, çalışan, ortak, kamu gibi hedef gruplar ve paydaşlar veya geniş anlamında kamuoyu ile kurdukları sürekli, düzenli ve planlı iletişim çabalarıdır (www.tuhid.org).”*

Halkla ilişkileri, itibarla özdeşleştiren İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (CIPR, 2024), halkla ilişkileri, *“Anlayış ve destek kazanmak, fikir ve davranışları etkilemek amacıyla itibarla ilgilenen bir disiplin; bir örgüt ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayış oluşturmak ve bunu sürdürmek için planlı ve sürekli çabalarıdır”* olarak tanımlamıştır (www.cipr.co.uk).

PRSA (Halkla İlişkiler Öğrenci Topluluğu, 2024) halkla ilişkilerin tanımını *“Kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kuran stratejik bir iletişim sürecidir”* (www.prsa.org) olarak güncellemiştir.

Halkla ilişkilerin 1990’lı yıllara kadarki tanımlarında “bir örgütle paydaşları ve kamu arasındaki iletişim”, “karşılıklı yarar”, “yönetim” kavramlarından, 1990’lar sonrası “karşılıklı anlayış”, “paydaşlar ve kamuya uyum”, “stratejik iletişim”, “ilişki” kavramlarıyla çift yönlü simetrik iletişime doğru bir evrimin olduğu söylenebilir. Ancak Tunçel (2011: 256), çift yönlü simetrik iletişim vurgusunun sadece teorik tanımlamalarda kaldığını, örgütlerin halkla ilişkileri kendi çıkarları doğrultusunda paydaşları ve kamuyu ikna etmek için bir araç olarak kullandığını ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle örgütlerin ve örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının paydaşları ve kamuyla çift yönlü asimetrik iletişim kurduğu eleştirilerine rastlanıldığını belirtmiştir.

Halkla ilişkiler tanımlarında 1990’lar sonrası görülen değişim; küreselleşmeyle birlikte iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle çeşitlenen ve hızlanan yeni iletişim teknolojileriyle postmodern düşünce sisteminin yaygınlaşması, paydaşlarda parçalanmışlığın (birbirinden farklı, özgün, küçük gruplara bölünme), dolayısıyla çeşitlenmenin yaşanması ve paydaşların özellikle Web 2.0. teknolojisiyle örgütlerle etkileşiminin artması ve özgürleşmesiyle açıklanabilir.

1.2. Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkilerin temel amacı, modern ve postmodern düşünce sisteminin hâkim olduğu dönemlerde farklılık göstermektedir. Kapalı sistem anlayışının olduğu modern dönemde halkla ilişkilerin amacını örgüt içi etkinlikler belirlerken açık sistemle birlikte postmodern dönemde halkla ilişkilerin amacının belirleyicisi paydaşlar olmuş ve halkla ilişkiler, modern dönemde “örgütü tanıtmaya” işlevleriyle sınırlıyken postmodern dönemde paydaşlarla ilişkiye evrilmiş ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin odak noktasını paydaşlar oluşturmuştur. Grunig vd. (2005: 90)’nin ifade ettiği gibi adları ne olursa olsun örgüt üzerinde sonuçlar doğuran (ya da tersi) örgütlü topluluklar halkla ilişkilerin varlık nedenini oluşturur. Halkla ilişkilerin temel amacına yönelik literatürdeki görüşlerin örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

- Bir örgütle paydaşları arasındaki karşılıklı anlayışı oluşturarak ve bu anlayışı geliştirerek örgüt ve paydaşların birbirine önyargısız ve sempatiyle davranmasını sağlayarak örgüt ve paydaşlar için ortak yararlar yaratmak (Kalender, 2013: 3).
- Paydaşları etkilemek ve onlardan etkilenerek örgüte yönelik hem örgüt içinde hem örgüt dışında paydaşların zihninde olumlu bir görüntü yaratmak (Sezgin ve Bulut, 2013: 186).
- Paydaşlar ile örgüt arasında olumlu ilişki kurmak, bu olumlu ilişkiyi geliştirerek ve koruyarak paydaşların örgüte güven duymasını ve örgütü desteklemesini sağlamak (Kalyon, 2007: 9).

Halkla ilişkilerin temel amacı ile ilgili bu açıklamalarda “paydaş”, “ikna”, “karşılıklı anlayış”, “etki”, “olumlu ilişki” ve “ortak yararlar” kavramlarına vurgu yapılması halkla ilişkiler alan yazınının postmodern düşünce sistemiyle örtüştüğünün işareti kabul edilebilir.

Farklı dinamikleri nedeniyle kamu ve özel sektörün halkla ilişkiler anlayışı birbirinden farklıdır. Bu farklılığın temel nedeni, kamu sektöründe özellikle bazı işlemleri yavaşlatan bürokratik işleyiş düzeni varken özel sektörde minimum düzeyde bürokratik işleyiş olması ile açıklanabilir. Bu nedenle kuruluşlar, sahip olduğu ekonomik koşullar ve halkla ilişkiler faaliyetlerine gerekli bütçeyi rahat bir şekilde ayırmasıyla da kurumlardan öndedir. Kamu hizmetleri, kurumlar dışında başka bir örgüt tarafından verilemediğinden ve kuruluşların ürettikleri ürün ya da hizmetlerin alternatifleri olduğundan kurumlar herhangi bir revizyona ihtiyaç duymazken kuruluşlar sürekli bir revizyon içindedir. Bu nedenlerden dolayı halkla ilişkiler, özel sektörde kamu sektöründen daha hızlı gelişmektedir (Yıldız, 2015: 15). Kamu ve özel sektörde halkla ilişkilerin genel amaçlarının ortak noktaları “paydaşlar” olmakla

birlikte bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Kuruluşlarda (özel sektör örgütleri) halkla ilişkilerin genel amaçları şöyledir:

Paydaşların beklentilerini ve isteklerini belirlemek (Güneş, 2009: 75), paydaşları etkilemek, kurumsal imajı ve kimliği ortama yansıtarak paydaşların kuruluşa güvenini ve desteğini sağlamak, kuruluşun kurumsal duruşu ve prensipleri hakkında paydaşları aydınlatmak, kuruluş ve paydaşlar arasında olumlu ilişkiler inşa etmek ve bu ilişkileri yönetmek (Kalyon, 2007: 11), kuruluşun medyada olumlu şekilde yer almasını sağlayarak kamuoyunda kuruluşun itibarını güçlendirmektir.

Kurumların (kamu sektörü örgütleri) halkla ilişkilerle ilgili genel amaçları, paydaş yapılarındaki çeşitlilik ve popülasyon fazlalığından dolayı kuruluşlarla benzerlikler taşımakla birlikte bazı noktalarda değişiklik göstermektedir. Kurumlarda halkla ilişkilerin öncelikli amacı, paydaşları aydınlatmak ve kurumun çalışmalarını paydaşlara benimsetip paydaşların yönetime karşı olumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktır. Bu amaçla kurumlarda ideal halkla ilişkiler birimi; paydaşların dilek, istek, tavsiye ve şikayetlerini öğrenerek toplanan bilgiden faydalanır ve böylelikle yasa, tüzük ve diğer tasarımları düzenler ve toplanan bilgiyi aksaklıkların giderilmesi için gerekli olan çalışmalarda değerlendirir. Paydaşların kanun ve yönetmeliklere uymasını sağlamak için bunlar hakkında onlara aydınlatıcı bilgi verir, paydaşlarla iş birliği sağlayarak hizmetlerinin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlar. Paydaşların ve halkın yönetimle ilişkilerinde işlerini ve paydaşların başvurularını kolaylaştırır (Tortop vd., 1993: 9). Paydaş ve örgüt arasındaki problemleri analiz edip çözüm yollarını bulur (Öz, 2015: 19), paydaşlara yönetimin çalışmaları hakkında bilgi verir (Kalyon, 2007: 11), yönetimin işlerini paydaşların anlayabileceği hale getirerek paydaşlara aktarır. Özetle kurumlarda halkla ilişkilerin genel amacı paydaşlarla iş birliğine giderek daha güzel ve etkili hizmet vermenin yollarını araştırarak (Güneş, 2009: 75) paydaşlarla uzun soluklu ve karşılıklı anlayışa dayanan kalıcı ilişkiler kurabilmektir.

1.3. Halkla İlişkilerin İlkeleri

Mesleklerin oluşum, gelişim ve değişim sürecinde elde edilen deneyimlerden mesleğin düzen içinde yürümesini sağlayacak ilkeler belirlenmektedir (Bilgin, 2007: 65) ve mesleği icra edenlerin bu klasikleşmiş ilkelere bağlı olarak eylemlerini düzenlemeleri beklenmektedir. Halkla ilişkiler mesleğini icra eden uygulayıcıların faaliyetlerini gerçekleştirirken dikkate alması gereken temel ilkeler şunlardır: Simetrik iletişim, dürüstlük, inandırıcılık, sabırlı olmak, şeffaflık, uzmanlık, yaygın sorumluluk, yineleme, kurumsal imajı oluşturma, bütçenin olması, tüm paydaşlara erişim ve bilginin özgür akışı.

1.3.1. Simetrik İletişim

Halkla ilişkiler uygulamalarında her türlü iletişim iki yönlüdür, başka bir ifadeyle simetriktir, böylece örgüt karşısında paydaşlar aktif konumda olabilir. Örgütler bilinçli bir halkla ilişkiler kampanyası ile paydaşlarına gerekli ve yeterli bilgiler sunarak onların ilgi ve desteğini kazanmalı ve kamuoyunun örgütten beklentisini, istek ve tepkisini de anlamaya yönelik araştırmalar yapmalıdır. Ayrıca sağlıklı iletişim kanalları aracılığıyla kurulan çift yönlü iletişim ile kamuoyuna verilen mesajların ne derece anlaşıldığı ve mesajlara nasıl tepkiler verildiği öğrenilerek yanlış anlamalar engellenmelidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016: 76, Sabuncuoğlu, 2001: 53). Halkla ilişkileri, reklam ve propagandanı ayıran temel özellik çift yönlü simetrik iletişimdir. Simetrik iletişimin amacı, toplum ve örgüt arasında oluşturulan sağlıklı iletişim kanallarıyla iki tarafın birbirini tanıması ve etkileşimini sağlamaktır (Güneş, 2009: 76). Paydaşların içinde bulunduğu Web 2.0 dünyası ve postmodern düşünce sistemiyle birlikte değişen yeni paydaşlar, daha çok soru sorarak ve araştırarak örgütlerin meşruiyetleri ve özerkliği üzerinde daha fazla baskı kurduğu için çift yönlü simetrik iletişim örgütler için de halkla ilişkiler uygulayıcıları için de tercihten öte bir gereklilik haline gelmiştir.

1.3.2. Dürüstlük

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırma ve değerlendirmelerde, mesajların ve programların hazırlanmasında, planların uygulanmasında dürüstlükten ayrılmaması gereklidir. Dürüstlük, uygulayıcıların başarı oranını yükseltir. Onurlu çalışma, doğruluk ve güvenilirlik halkla ilişkilerin olmazsa olmaz değerleridir. Kamuoyunun inanç, destek ve güveninin kazanılması ancak kamuoyuna doğru bilgi vermekle mümkündür. Bu nedenle halkla ilişkilerde sadece gerçeğin yeri vardır (Sabuncuoğlu, 2001: 53-57). Uygulayıcılar, gerçeklere bağlı kalarak mesajlarını abartmadan ya da olduğu gibi paydaşlarına aktararak örgüte yönelik güveni inşa eder (Güneş, 2009: 76).

1.3.3. İnanandırıcılık

Halkla ilişkiler uygulayıcısının kişisel ikna yeteneğiyle kişileri etkileyerek o kişilerin görüşlerini değiştirmesi olasıdır; ancak uygulayıcı, ikna çalışmalarına başlamadan önce paydaşların güvenini kazanmalıdır. Paydaşların güvenini kazanan uygulayıcının göndereceği mesaja paydaşların inanması için mesaj içeriğinin doğruluğu ve tutarlılığı önde gelen koşuldur. (Karadeniz, 2010: 16) Bilinçli ve ne yaptığının farkında olan, verdiği hizmet ve mesajların doğruluğuna inanan bir halkla ilişkiler uzmanı, temsilcisi olduğu örgütün

çıkarını koruduğu gibi (Güneş, 2009: 76) paydaşların da çıkarını koruyarak karşılıklı faydayı yaratmış olur.

1.3.4. Sabırlı Olmak

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlarından biri, paydaşlarda güven ve iyi bir imaj oluşturmak olduğundan bir faaliyetin sonucunu kısa zamanda beklemek gerçek dışıdır. Halkla ilişkiler, planlı ve programlı bir çalışmadır; halkla ilişkiler uygulayıcısı birbiri ardına birçok faaliyeti gerçekleştirir. Halkla ilişkiler çalışmalarının sonucunu reklamda olduğu gibi kısa sürede almak olası değildir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonucu uzun dönemlerde alınan faaliyetler olduğu için halkla ilişkiler uygulayıcılarının sabırlı olmaları ve beklemeleri bir gerekliliktir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016: 78). Uygulayıcıların bu bekleme sürecinde amaçları, paydaşların tepkilerini değerlendirerek daha iyiye gitme çabası olmalıdır (Güneş, 2009: 76).

1.3.5. Şeffaflık

Modern düşünce sistemi, şeffaf ve açık yönetimi savunur; şeffaflık itina ile uygulanması gereken ilkelerin başında yer alır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı paydaşlara, örgüte ait bilgileri çarpıtmadan aktarmalıdır. Ayrıca uygulayıcı, farklı zaman ve şartlarda eleştiriye ve öz eleştiriye de imkân vererek örgütün hedefleri doğrultusunda sosyal içerikli uygulama ve etkinlikleri şeffaflık ilkesine bağlı kalarak ve örgütün paydaşlarına aktararak onların örgüte olan güven duygusunu artırır (Karadeniz, 2010: 16-17).

1.3.6. Uzmanlık

Halkla ilişkiler uzmanlık işidir. Bir mesleğin beklentilerini yerine getirebilmek için belli bir eğitimden geçmek gereklidir. Her mesleğin sorumluluk ve yeterlik açısından kendine özgü bir çizgisi mevcuttur. Halkla ilişkiler alanında çalışan uygulayıcılar, işin sanat boyutunu kişisel özellikleriyle çözebilir, ancak onların teknik boyutta başarılı olabilmeleri her zaman eğitime bağlıdır. Halkla ilişkiler alanında eğitim almış kişilerin daha büyük başarılarla kolayca ulaştığı kabul edilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de halkla ilişkiler alanında eğitim veren çok sayıda örgüt vardır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016: 78).

1.3.7. Yaygın Sorumluluk

Halkla ilişkiler uygulayıcısı sorumluluk duygusuyla hareket eder. Uygulayıcıların; insan haklarına, yasalara ve içinde yaşadıkları toplumun örf ve adetlerine uygun şekilde

davranmaları beklenmektedir. Uygulayıcıların, ahlak ve kanun dışı davranışlarının öncelikle çalıştıkları örgüt ile kendi meslektaşlarına zarar verebileceğinin bilincinde olmaları gerekmektedir (Güneş, 2009: 76). Ayrıca uygulayıcıların, örgütün yüzü olarak görüldükleri için örgüt içindeki ve dışındaki tutum ve davranışlarının örgüte mal edilebileceğinin farkında olması gerekmektedir.

1.3.8. Yineleme

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, faaliyetleriyle ilettikleri mesajların paydaşları etkilemesini ve paydaşların hafızasına yerleşmesini sağlamalıdır. Bu da konuyla ilgili mesajların küçük simgeler kullanıp paydaşlara iletilerek ve paydaşların mesajları hatırlama oranını yükselterek gerçekleşir. Mesajlara yinelemeyle devamlılık kazandırılırsa daha pozitif sonuçlar elde edilebilir. Ancak aynı tür mesaj ve sembollerin sıklıkla gündeme getirilip tekrarlanmasının paydaşlarda bıkkınlık yaratabileceği olasılığına karşı uygulayıcılar dikkatli olmalıdır (Karadeniz, 2010: 17).

1.3.9. Kurumsal İmaj Oluşturma

Kurumsal imaj, halkla ilişkiler uygulamalarının bir başka ana ilkesidir. Olumlu imaj, paydaşlar üzerinde örgüte dair pozitif etki yaratmaktadır. Bu da kriz zamanlarında paydaşların ve devletin örgütün yanında olmasını sağlar. Bu, halkla ilişkiler uygulayıcısının, kamuoyunda örgüt için dürüst, doğru, güvenilir ve topluma faydalı hizmet veren imajı yaratmasıyla mümkün olabilir (Karadeniz, 2010: 18).

1.3.10. Bütçenin Olması

Bütçesiz halkla ilişkiler olmaz, diğer örgüt birimlerinde olduğu gibi halkla ilişkiler biriminin de az ya da çok, yeterli ya da yetersiz bir bütçesi olmalıdır. Çünkü bütçeli bir halkla ilişkiler biriminin her şeyden önce doğruluğu vardır. Bütçesi belirsiz olan bir halkla ilişkiler biriminin dış dünyada itibarı olmadığı için halkla ilişkiler uygulayıcıları ilişki kurduğu yerlerde ciddiye alınmayacaktır. Ayrıca halkla ilişkiler biriminin belirli bir bütçesi olmadığında hesapsız harcamalar yüzünden örgüte faydadan çok zarar verebileceği durumlar yaşanabilir. Bu nedenle halkla ilişkiler birimi yıllık faaliyet planı hazırlayıp kuruşturmalı ve yedekte belli bir beklenmeyen giderler fonu bulundurmalıdır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016: 80).

1.3.11. Tüm Paydaşlara Erişim ve Bilginin Özgür Akışı

1990'lı yıllarda iletişim teknolojilerinin ve internetin yaygınlaşması ile birlikte halkla ilişkilerin temel ilkelerine yeni ilkeler eklenmiştir. 2006'da Brezilya'da halkla ilişkiler uygulayıcılarının katıldığı "Dünyanın Sesleri" temasıyla düzenlenen 3. Halkla İlişkiler Festivali'nde "Brezilya'dan Mektup" adı altında yayınlanan ve 18 ülkeden gelen delegenin imzaladığı belgede halkla ilişkilerle ilgili iki ifade, yeni ilkeler olarak kabul görmüştür. Birinci ifade: *"Halkla ilişkiler uygulayıcıları dünyadaki milyonlarca insanın minimum koşullarda hayatta kalması için tüm paydaşlarla erişimi engelleyen bariyerleri kırmaya çaba göstererek ilişkilerin kurulması ve artırılmasına yönelik çalışmalıdır."* İkinci ifade: *"Halkla ilişkiler uygulayıcıları ifade özgürlüğünü, özgür iradeyi, internet ve yeni teknolojiler dahil olmak üzere bilginin özgürce akışına dayalı demokratik değerlerin geliştirilmesini desteklemelidir."* (Alikılıç ve Onat, 2007: 901).

1.4. Geleneksel Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Evrimi

Sanayi devrimiyle birlikte gelişen yeni teknolojilerle üretimin hızlanması yaşam koşullarını etkilemiş ve sanayi toplumu hızlı bir değişim geçirerek bilgi toplumuna (Toplum 4.0) dönüşmüştür (Sümer, 2007: 6). Bilgi toplumu; teknolojinin hızlı gelişimiyle ortaya çıkan yeni iletişim teknolojileri, web teknolojileri, yapay zekâ ve teknolojinin birleşimiyle ortaya çıkan Süper Akıllı Topluma (Toplum 5.0) dönüşmüştür (Yurt, 2021). Bu dönüşüm sürecine paralel olarak küreselleşmeyle yeni iletişim teknolojilerinin, postmodern anlayış sisteminin yaygınlaşmasıyla örgüt kuramları, iş paradigmaları, medya yapısı ve paydaş yapıları da değişerek geleneksel halkla ilişkiler stratejik halkla ilişkilere evrilmiştir.

Halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarının geçirdiği aşamaların, örgüt kuramlarının gelişim aşamalarına paralel olarak gerçekleştiği söylenebilir (Çetin, 2003: 32). Sanayi Devrimi sonrası örgüt sayılarının artması ve uygulama alanlarının genişlemesiyle birlikte tüm örgütlere her zaman ve her yerde uygulanabilecek bazı genel ilkeler geliştirmek amacıyla klasik ve davranışsal yönetim kuramları (Koç, 2013: 31) literatüre girmiştir. Klasik kuram, örgütleri kapalı sistem anlayışıyla ele alarak dış çevre şartları ve örgütlerin değişen koşullara uyumu üzerinde durmamış, sadece örgüt içi etkinliğin nasıl sağlanacağı üzerine odaklanmıştır (Koçel, 2014: 238-239). Davranışsal kuram ise 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı büyük işsizliğin çözümüne ve çalışanların nasıl daha fazla üretim yapabileceğine yönelik insan davranışlarını inceleyen araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 287).

Klasik ve davranışsal kuram, 1688'deki İngiliz Devrimi'yle başlayan (Usta, 2018:74-75) ve 1950'li yıllara kadar gelişen ve uluslararası devrim olarak kabul edilen (Beebe, 1974: 1066) modern düşünce sisteminden etkilenmiştir. Modern düşünce sistemi; inanca karşı bilgiyi ve teolojiye karşı bilimi ön plana çıkaran aydınlanma düşüncesini temel alan, akıl ve bilimi ilerlemenin aracı olarak gören bir düşünce sistemidir (Doyuran, 2013:12) ve örgütlerin işleyiş sistemini köklü şekilde dönüştürmüştür.

Bilimsellik, nesnellik, merkezden yönetim, hiyerarşiye ve kurallara sıkı bağlılık ve modern düşünce sistemi, örgütlerin özellikleri haline gelmiş (Yıldırım, 2010: 704) ve örgütleri kurumsallaştırmıştır. Özgürlük vaadi ile toplumsal yaşamda rol alan örgütler, keskin egemenlik alanları oluşturarak bireylerin özgürlük alanını daraltmış, bireyleri modernize ederek onları ideal toplum ve ideal birey tipolojisine uygun olarak dönüştürmek istemiş ve bireyler üzerinde hegemonya kurarak belli kişi ve çevrelerin çıkarlarını güvence altına alan baskı gücü rolü oynamıştır (Elcil, 2012: 159).

Modern düşünce sisteminin, insan aklının her sorunu çözebileceğine dair yaygın inancı; çevre kirliliği, atom bombası, nükleer ve kimyasal silahlar, politikanın bilimle olan yakınlığının politikayı bağımlı hale getirmesi, küresel krizler için çözüm olarak görülen Dünya Bankası'nın ve IMF'nin önerilerinin krizleri derinleştirmesi gibi birçok "beklenmedik" durumlar karşısında gücünü kaybetmiştir. Dünyanın ve örgütlerin merkezine "beklenmediklik, müphemlik, entropi, risklere ve tehlikeye açıklık" oturmuştur (Mermer, 2017: 696). 1950'li yıllarda modern düşünce sistemine olan inancın sarsılmasıyla modern düşünce sisteminden zıtlıkları barındıran postmodern düşünce sistemine geçiş yaşanmıştır.

Postmodern düşünce sistemi; modern düşünce sisteminin özellikle klasik yönetim kuramlarından olan bürokratik yönetim modelinin yönetim ilkelerinin evrenselliğini, yönetim sürecinin nesnelliğini ve yoğun kurallara dayalı belirginliğini alt üst etmiş ve yönetim ilkelerine yerelliği, durumsal koşulları, işlevselliği (Yıldırım, 2010: 704) ve çevreyi önemsemeyi getirmiştir.

Örgütlerin varlığını sürdürdüğü çevre; hareketli, kompleks ve kaosu yansıtabilen faaliyet, olay ya da unsurları içerir. Bunların değişimi hızlı, sayıları fazla ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğu zaman çevre ve örgüt için tehdit dolu ve belirsiz bir hal alabilmektedir. Faaliyetlerini çevresel unsurlarla karşılıklı etkileşimle gerçekleştirdiği için örgütler, bu tehdit dolu ve belirsiz ortamdan etkilenmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006: 77-78). Çevre dinamiklerinin değişmesiyle çevrenin örgüt için önemi fark edilmeye başlanmış ve örgütlerde çevreye önem veren açık sistem anlayışı ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin açık sistem olarak görülmeye başlanmasıyla (Naktiyok, 2000: 201) örgüt konularının ele alınışında olayları ve sistemleri başka olaylarla ve çevre dinamikleriyle ilişkili değerlendirmeyi esas alan sistem kuramı hâkim olmaya başlamıştır (Koçel, 2014: 305). Sistem kuramıyla örgüt, çevresinden izole edilmiş bir varlık olmaktan çıkarılmış; çevresiyle bütünlük içinde yaşayabilen, çevresiyle sıkı ilişkileri olan ve çevreden örgüte (dıştan-içe) örgütten de çevreye (içten-dışa) doğru bilgi akışının gerçekleştiği dinamik bir yapı olarak kabul görmüştür (Tortop vd., 1993: 242).

1950'lerin sonlarında (Koç, 2013: 31) örgütün içinde bulunduğu çevredeki teknolojik ve ekonomik etmenlerin örgütlerin yapısını biçimlendirdiği koşul-bağımlılık (Sargut, 2020: 23) kuramı geliştirilmiştir. Koşul-bağımlılık kuramıyla birlikte örgütlerin, yöneticilerin bilinçli ve sistematik kararlarıyla değiştiği ve çevreye uyum sağladığı yaygın bir görüştür. Örgüt yöneticileri, içinde bulunduğu çevreyi sürekli izler; örgüt yapı ve işleyişini değiştirecek kararlar alıp bu kararları uygulayarak örgütün çevreye uyumunu sağlamaya çalışır. Çevreye uyum sağlayamayan örgütler ise çevrelerinden kopar, bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak ya da bu faaliyetleri değiştirmek zorunda kalırlar. Çevreye uyumun, örgütlerin varlığını sürdürmesiyle ilişkisinin kabul edilmesiyle birlikte örgüt kuramlarına “Uyum Kuramları” hâkim olmuştur. Örgütlerin bilinçli kararlar alımıyla çevrelerine uyum sağlamasını (Koçel, 2014: 411) inceleyen ve 1970'lerin ikinci yarısında geliştirilen bu kuramlar ‘Uyum Kuramları’ başlığı altında; Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyeti, Kurumsallaşma kuramları olarak örgüt literatürüne girmiştir (Taşçı, 2013: 11-12).

Dış çevredeki çalkantılı ortam, iş paradigmalarını da etkileyerek yeni paradigmalara neden olmuştur. Uzak Doğu’da çalışanların az maaş aldıkları ve kötü çalışma koşullarına sahip (sweatshop) örgütler, Batı’daki muhasebe skandalları, çevre kirlilikleri gibi olumsuz uygulamalar nedeniyle iç ve dış paydaşların mağdur olmaları bu konuların kamuoyu gündeminde tartışılmasına neden olmuştur. Böylece 1980’li ve 1990’lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin toplumda önemli fonksiyonu olarak kabul görmeye başlamış ve örgütler topluma sosyal faydası olacak çalışmalara “ağırlık verme” stratejisini uygulamaya geçmiştir (Hoştut, 2018: 101-102; Akgeyik, 2007: 66). 2000’li yıllarda ise örgüte meşruiyet kazandırmak için toplumsal taleplere ve baskılara göre hareket ederek örgütü sosyal açıdan sorumlu bir vatandaş olarak gösterme gereksinimi, örgütlerde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına verilen değerin artmasını sağlamıştır (Öndoğan, 2021: 528).

Çevresel koşulların aşırı talepkâr olması, örgütlerin paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını artırmış ve örgütlere ekonomik sorumlulukları dışında etik, yasal ve gönüllü birtakım sorumluluklar getirmiştir. Örgütlerin başarısının belirlenmesinde sadece finansal

performanslarının değil, sosyal ve çevresel performanslarının da ölçülmeye başlanması, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında “üçlü sorumluluk” yaklaşımını gerekli kılmıştır (Tanç ve Cingöz, 2011: 204). Örgütlerde üçlü sorumluluk yaklaşımının benimsenmesi, aynı zamanda dürüstlük, doğruluk, şeffaflık ve hesap verme temelinde oluşturulan yöntem ve prosedürlere dayanan bir model olan “kurumsal yönetişimin (kurumsal yönetim, iyi yönetim)” gerekliliğini ön plana çıkarmıştır (Kavut, 2009:1-4). Kurumsal yönetişimi uygulayarak örgütler; kaynaklarını artırmayı, dengeye ulaşmayı ve dengeyi korumayı, çevreye uyum sağlamayı ve meşrulaşmayı hedeflemektedir. Böylece örgütler, varlıklarını sürdürebilmekte ve rekabet avantajına kavuşabilmektedir (Apaydın, 2009: 1).

Sanayi Devrimi’yle ortaya çıkan kitlesel üretimle birlikte tanıtımın, dağıtımın ve tüketimin de kitleselleşmesi (Biber, 2009:136), 1950 ve 1960’lı yıllarda Amerika, Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelerle 3.0. Endüstri Toplumu yerini 4.0. Bilgi Toplumu’na bırakmıştır. Toplamların gelişmişlik düzeyleri; yeterli bilgi teknolojisine sahip olma, bu teknolojileri etkin kullanarak bilgiye ulaşma ve toplumdaki bilgi ile rekabet etme (Selvi, 2012: 191-192) gücüyle ölçülür hale gelmiştir.

1992 yılında internetin ortaya çıkması ve bireyler tarafından yaygın şekilde kullanılmaya başlanmasıyla (Tokatlı, 2016: 878) paydaşlar ve örgütlerin iletişim kurmak için kullandıkları internet, bilgi toplumunun temel enstrümanı olmuştur (Özgen, 2010: 84). Bilgisayar ve internet; çok yoğun şekilde bilgi depolanmasına, bilgi akışına olanak sağlayarak bilginin toplumsal hale gelmesine vesile olmuş ve paydaşlar tarafından kullanılmaya başlanmıştır; bilgiyi iyi şekilde kullanan örgütler hayatta kalmış, diğerleri ise yok olmuşlar ya da yok olmaya devam etmektedirler (Arklan ve Taşdemir, 2008: 71). Ayrıca teknolojiye sahip olan kişiler/örgütler/devletler bilgi üretiminde konuşma yetkisinin sahibi konumundadırlar (Şener, 2015:273).

Bilgisayarların küçülmesi, ucuzlaması ve taşınabilir hale gelmesiyle süren donanım alanındaki gelişmelere paralel olarak telekomünikasyon teknolojileri de gelişmiş ve 1994 yılı, web teknolojilerinin başlangıcı olmuştur. Bu teknolojinin ilk aşaması Web 1.0, kullanıcılara kısıtlı olanaklar sunan, içeriği durağan bir şekilde ağda bulunan ve sunucu ile etkileşim içine girmeye izin vermeyen (Krishnamurthy ve Cormode, 2008) kişisel web sayfaları, Encyclopedia Britannica Online gibi uygulamalardan oluşur (Kaplan ve Haenlein, 2010: 59).

Gelişen bilgi toplumu bireyleri için tek taraflı iletişimin yeterli gelmeyeceği ve onlara da söz hakkı tanınması gerekliliği (Tokatlı, 2016: 878) 2004 yılında Web 2.0 teknolojisinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Web 2.0; herkesin içerik yaratıcısı olabilmesine, müdahale

edilebilen siteler yaratabilmesine, yazılı, görüntülü ve sesli materyaller gibi çeşitli materyalleri paylaşabilmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda kullanıcıların; etiketleme, yorum yapma ve grup içi ya da grup dışı bağlantılar oluşturabilmesine olanak sağlayarak içerik yaratıcıları ile içeriği takip edenlerin etkileşim içine girmesini ve dolayısıyla çevrimiçi topluluklar oluşturmasını mümkün kılmaktadır (Krisnamurthy ve Cormode, 2008).

Web 2.0 ile kullanıcı merkezli bir ortam oluşmuş; yüksek etkileşimli okuma-yazmaya imkân sunan sosyal ağların ortaya çıkması, kullanıcıların içerik üretimine katılımı ve paylaşımı ile dinamik ve çift yönlü simetrik bağlantı platformu meydana gelmiştir. Bu dönem ortaya çıkan Youtube, Facebook, Twitter, bloglar ve Instagram ile kullanıcılardan geri bildirimler elde edilmiştir ve hâlâ edilmektedir. Web teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak mobil erişim bağlantısı büyümüş, akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla etkileşim daha kolay ortamlara taşınmış, Web 2.0 ortamlarının kullanımı artmış ve internet kullanıcıları, çeşitli web araçları kullanarak fotoğraflar, dosyalar, müzikler, videolar gibi çeşitli paylaşımların gerçekleştiği bir platforma sahip olmuştur (Ersöz, 2020: 60).

Web 2.0'ın bireylerce kullanılmaya başlanması, kitle iletişiminden bireysel teknolojik iletişime, kitlesel medyadan toplumsal medyaya doğru bir süreci başlatmıştır. Sosyal ağlar aracılığıyla kullanıcılar istedikleri medyayı, içeriği seçme özgürlüğüne ve kendilerine ait özel bir medya aracına sahip olmuştur (Tokatlı, 2016: 880). Örgütler ise sosyal medya sayesinde var olan paydaşlarına ek olarak farklı paydaşlara eskiye oranla daha kolay ulaşma imkanına kavuşmuştur (Demir vd., 2019: 125).

Web teknolojilerindeki gelişmelere 2010 yılından günümüze kadar uzanan Web 3.0 (Akıllı Web, Web'in üçüncü nesli) eklenmiştir. İçeriğin, kullanıcı tarafından nasıl aranacağını ve görüntüleneceğini düzenlemeyi amaçlayan Web 3.0; kullanıcıların geçmişine, ilgi alanlarına ve isteklerine göre çevrimiçi aramayı onların tercihlerine göre sıralayıp özelleştirmeyi hedeflemektedir. Web 3.0; örgütlerin, müşteri memnuniyetini artırması ve beklentilerini karşılaması için gerekli verilerin toplanmasını, yapay zekâ ile büyük verilerin analizinin yapılmasını sağlamıştır ve hâlâ sağlamaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi Web 3.0'ın ardından 2011 yılında Almanya'da ortaya çıkan Endüstri 4.0 kavramıyla ilişkilendirilen Web 4.0'ın, akıllı fabrikaların etkileşiminde Nesnelerin İnterneti (IoT) ile ilişkili olacağı düşünülmektedir. Büyük veri (big data), artırılmış gerçeklik, makineler arası iletişim (M2M), bulut bilişim ve yapay zekâ teknolojileri ile entegrasyonu olabilecek Web 4.0, web teknolojisinin devrimi olarak görülmektedir (Ersöz, 2020: 58-61).

İletişim teknolojilerindeki gelişimin sonucunda “yeni medya, dijital medya” kavramlarıyla tanımlanmaya başlayan dijital medya ortamları, geleneksel medya

ortamlarından farklı olarak kullanıcıların istek ve beklentilerini merkezde tutar (Demirel, 2018: 824-825). Geleneksel medyanın aksine dijital medya, diyalog halinde ilerler; kullanıcıyı, izleyiciyi, okuyucuyu ve dinleyiciyi pasif konumdan aktif bir konuma yerleştirir. Proaktif bir konuma geçen kişi, etki gücü dâhilinde konunun içine zamandan ve mekândan bağımsız bir şekilde interaktif olarak dâhil olur. İnternetin getirdiği hız, güncellenebilirlik, karşılıklı etkileşim, düşük maliyet ve multimedya özelliklerinin bütünüyle kullanılması dijital medyaya rekabet üstünlüğü kazandırarak geleneksel medya karşısında dijital medyanın önemli bir güç elde etmesini sağlamaktadır (Bulunmaz, 2011: 23-25).

Dünya insanları; bilim, teknoloji ve sosyal anlamdaki gelişmelerle insanlık tarihinin Toplum 5.0 olarak ifade edilen sürecini yaşamaktadır. Toplum 5.0; ilk insandan günümüze insanlık tarihinin kat ettiği mesafenin bir toplamı ve insanlığın elde ettiği birikimlerin insan yararına kullanılmasını amaç edinen (Er vd., 2021: 27) insan merkezli toplum vizyonudur (Arı, 2021: 455). Toplum 5.0; toplumların avcı-toplayıcı (1.0 aşaması), tarım (2.0 aşaması), endüstriyel (3.0 aşaması) ve bilgi (4.0 aşaması) toplumu aşamalarından sonra geldiği tarihsel evrimin son aşamasını ifade eden (Yazıcı, 2024: 97); Endüstri 4.0 ile toplumu ve toplumun sorunlarını entegre etmeye çalışan bir devrimdir (Duman, 2022: 309).

Toplum 5.0 (Akıllı Süper Toplum); bilimsel ve teknolojik rehberliğin, geleceğin toplumuna dair bir vizyonudur; fiziksel alanı (gerçek dünya) ve siber uzayı birleştiren gelecekteki toplumun ideal biçimini önerir: “Süper akıllı” insanlara zenginlik getirecek bir toplum (Deguchi vd., 2020: XI). Süper akıllı toplum; eğitim, sağlık, gündelik hayat, güvenli kent oluşumları gibi insan ve çevre temelli ekonomik kalkınmayla akıllı şehirleşmeyi ifade etmektedir (Akboğa, 2021: 1836).

Toplum 5.0; dijitalleşme ve yapay zekâ ile birleşmiş bir sosyal yapıya işaret etmektedir (Canöz vd., 2023: 335). Mikro düzeyden makro düzeye kadar toplumsal yaşamın kırılma noktaları oluşturacak derecede etkili yüksek teknolojileri içeren yapay zekâ, günümüzde “süper akıllı toplum (Toplum 5.0)” un önemli bileşenlerindendir (Erdem, 2021: 897). Makineleri akıllı yapma bilimi olarak adlandırılan (www.marketingaiinstitute.com) yapay zekânın, başlangıç araştırmaları 1950’li yıllara dayanır, ancak gelişimi ve yaygınlığı yakın zamanlarda gerçekleşmiştir. Günümüzde sohbet robotları, sesli asistanlar, web siteleri, sosyal ağlar ve mobil uygulamalar örgütlerin paydaşlara dönük yüzü haline gelmiştir. Bu iletişim araçları hem paydaşlarla çift yönlü simetrik iletişim sağlamakta hem de paydaşlardan örgütler için çok değerli veriler toplamaktadır. Bu verileri yapay zekâ algoritmalarıyla analiz etmek, verimliliği ve kârlılığı beraberinde getirerek örgütlerin itibarını artırmakta; olası krizler için erken uyarı sinyali verebilmektedir (Soldan, 2022: 191-192). Yeni iletişim

teknolojileriyle dijitalleşen medya, ortam dinamiklerinin değişmesinde ve baskı gruplarının artmasında da etkin bir rol oynamaktadır. Günümüzde örgüt ortamlarındaki çalkantının en büyük nedeni baskı gruplarının varlığıdır (Demir, 2011: 86).

Anderson (1992)'a göre baskı grupları, stratejik kamulardır ve bir örgütün misyonunu gerçekleştirme becerisini kısıtlar (Jones ve Chase, 1979: 3). İçinde olduğumuz dijitalleşme çağında, internet sayesinde baskı gruplarının halkla ilişkiler faaliyetleri artmıştır. Çünkü dijitalleşmeden önce medyanın sahiplik ve gelir yapısı nedeniyle baskı gruplarının bu faaliyetlerinin eski medyada yer alması zordu. Günümüzde ise baskı grupları, internet sayesinde kolayca organize olabilmekte ve düşük maliyetle daha çok kişiye ulaşabilmektedir. Bu da küresel düzeyde onların bir farkındalık yaratabilmesini (Şahin, 2021: 108) ve örgütler üzerinde sosyal bir baskı kurabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu baskı gruplarının, örgüt üzerindeki artan baskısı örgütlerin onları dinlemesini ve onlarla daha iyi iletişim kurmasını gerekli kılmaktadır. Onlarla daha iyi ilişkiler kurmak hem örgütsel hem de toplumsal değerin yeni ve önemli bir göstergesi haline gelerek örgütün özünü de değiştirmiştir (Falconi, 2010:3).

Demokratik toplumlarda örgütler; ihtiyaç duydukları toplumsal desteği, güveni ve rızayı halkla ilişkilerin planlı ve sistemli iletişim çalışmalarıyla elde etme çabası içerisindedir. Çünkü örgütler ve yönetme gücünü elinde bulunduranlar etkili olabilmek için yasal meşruiyetle birlikte toplumsal meşruiyet de elde edebilmek adına çevrelerinin desteğine her zaman gereksinim duymuşlardır. Çevreden elde edilen desteğin yöntemi; dönemin siyasal, ekonomik ve teknolojik koşullarına göre farklılık göstermiş, basit propaganda tekniklerinden (Biber, 2009:133) karşılıklı anlayışa, uzlaşmaya ve iş birliğine dayanan stratejik halkla ilişkilere doğru evrilmiştir. Örgüt kuramları, iş paradigmaları, medya yapısı ve paydaş yapılarındaki değişimle birlikte halkla ilişkiler geleneksel yapıdan stratejik bir yapıya doğru evrilirken halkla ilişkilerin tanımı, modelleri, örgütteki konumu, paydaş-kamu anlayışı ve halkla ilişkiler uygulayıcıların rolleri de farklılaşmıştır.

Geleneksel örgüt/yönetim anlayışı (klasik ve davranış kuramları) örgüt içi yapıların geliştirilmesine odaklanırken (Pearce ve Robinson, 1982'den akt. Grunig ve Repper, 2005: 133) ortamın dinamiklerinin değişmesi ve çalkantılı hale gelmesiyle örgütlerin yeni dünya düzeninde ihtiyaç duyduğu; örgütün dış çevresi ile ilgili bulgu ve çözümlemeleri kapsayan, değişen çalkantılı çevre ile arasındaki dengeyi kuran ve uzun dönemde örgütün nerede olacağına dair soruları yanıtlayan bir anlayışa başka bir ifadeyle stratejik yönetim anlayışına gerek duyulmuştur (Alpugan, 1996: 326-327). Bu anlayış çerçevesinde yeni örgüt kuramları (sistem, koşul bağımlı, uyum kuramları) ve yeni iş paradigmaları (sorumluluk, üçlü sorumluluk, kurumsal yönetim gibi) oluşmaya başlamıştır. Yeni örgüt kuramlarından sistem

kuramı, halkla ilişkileri örgütün başarı ya da başarısızlığına katkıda bulunan örgütün yönetsel alt sistemlerinden biri (Grunig vd., 2005: 86) olarak konumlandırarak halkla ilişkilerin örgütsel yapının içinde kabul edilmesine neden olmuştur. Sistem yaklaşımı öncesi halkla ilişkiler uygulayıcıları basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve çift yönlü asimetrik model ile örgüte daha çok dışarıdan destek veren danışman konumundayken sistem kuramının bakışıyla örgütün içinde yer alan örgütün işlevsel bir parçasına dönüşmüştür.

Günümüz iletişim teknolojilerinin etkisiyle örgütler; toplum üzerindeki etkileri için yargılanmakta, yaptıkları eylemlerden sorumlu tutulmakta, finansal performanslarının yanında topluma katkılarıyla da değerlendirilmektedir (Öndoğan, 2021: 529). Bu durumlar yeni dünya düzeninde örgütlerin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokmaktadır. Bu da geleneksel yönetim anlayışıyla toplumsal onayın gerçekleşemeyeceğini (Yıldırım ve Şatır, 2018: 665), açık birer sistem olan örgütlerin varlıklarını sürdürerek hedeflerine ulaşabilmesi ve misyonunu gerçekleştirebilmesi için stratejik yönetim anlayışı ile yönetilmelerine gerek olduğunu göstermektedir (Dikici ve Taşkiran, 2019: 75).

Stratejik yönetim, stratejilerin formüle edildiği ve uygulandığı süreci içerir (Steyn ve Büthci, 2003). Örgütlerin, strateji formülasyonu oluştururken hareket ettikleri geleneksel strateji düzeyleri: Kurumsal strateji düzeyi (finans odaklı), işletme stratejisi (rekabet ve pazarlama odaklı), işlevsel strateji (üretim, pazarlama, halkla ilişkiler, finans gibi her bir fonksiyona odaklı), operasyonel strateji (uygulama ve çıktı odaklı)dır (Karakaya, 2011: 46). Grunig ve Repper (2005:134) halkla ilişkileri, ortam taraması yaparak örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yardım eden kurumsal düzeye, örgütün finansal performansı ile ilgili sorumlulukların olduğu bir konuma yerleştirirken; Steyn ve Niemann (2010) halkla ilişkileri, yeni bir strateji düzeyine ve sosyal stratejiye yerleştirmiştir. Çünkü 21. yüzyılda örgütler; geleneksel strateji düzeylerine göre hareket ettiğinde, var oluş amacını kâr elde etmek olarak gördüğünde ve hissedarlarını tek paydaş olarak kabul ettiğinde örgütlerin meşru görülmesi zorlaşmıştır. 21. yüzyılda paydaşlar; çalışan, müşteri, topluluk, aktivistler, medya, gezegen gibi sayısız stratejik paydaşlara dönüşmüştür ve örgütler, eylemleri ve çıktıları toplumun değer modeliyle eşdeğer olduğunda meşru görülmeye başlamıştır. Örgütler, iyi bir itibar elde etmek ve varlıklarını sürdürebilmek için toplumun beklentilerini, değerlerini, normlarını ve standartlarını dikkate alıp bunlara uyum sağlarsa toplumsal sorumlu, güvenilir ve iyi bir kurumsal vatandaş olarak meşruiyetlerini sağlayabilecektir. Bunun için gerekli olan strateji düzeyi, sosyal stratejidir ve bu düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgüte stratejik katkı yapabileceği ve paydaşlarla bir köprü oluşturma stratejisi geliştirebileceği düzeydir.

Bu bağlamda halkla ilişkiler, meşruiyet/uygulama lisansını elde etmek için tanıtım, paydaşlara bilgi aktarma ve paydaşları ikna etme çerçevesinden çıkarak paydaşlarla ilişki kurularak karşılıklı anlayışın inşa edildiği, çatışmaların çözülerek örgüt için iyi bir itibarın yaratıldığı, dış çevrenin yansıtıldığı, toplumsal değerlerin önemsendiği ve bu değerlerle uyumlu (Steyn, 2011a: 25) kurumsal davranışın oluştuğu tanımlara doğru evrilmiştir.

Halkla ilişkilerin gelişim aşamalarını tasvir eden halkla ilişkiler modelleri de toplum değerleriyle uyumlu olmaya doğru dönüşüm geçirmiştir. Geleneksel halkla ilişkilerin ilk çalışmaları, basın ajansı modeliyle tasvir edilir. Basın ajansı modeli, her yolla medyanın ilgisini çekmeye çalışan propaganda anlayışı sergiler (Dozier ve Grunig, 2005:425). Bu modeli, paydaşlara örgütle ilgili olumlu bilgileri yayarak örgüte iyi bir izlenim kazandırmaya çalışan asimetric bir yaklaşım olan tek yönlü iletişimin kullanıldığı kamuyu bilgilendirme modeli (Grunig, 2005a: 29) izlemiştir. Her iki model de örgütten paydaşlara tek yönlü bilgi akışını içeren primatif modellerdir.

Diğer üç model çift yönlü iletişimi içerir. Bunlardan çift yönlü asimetric model ile örgüt, paydaşları istediği gibi davranmaya ikna etme niyetli mesajlarını aktarır (Grunig, 2005a: 29), iletişim dengesizdir, örgütleri olduğu gibi bırakırken paydaşları değiştirmeyi hedefler. Halkla ilişkiler uygulamalarına asimetric düşünce yapısı hakimdir ve bu düşünce yapısıyla halkla ilişkiler, paydaşları örgütün çıkarı doğrultusunda manipüle eder. Bu düşünce yapısı, örgütte halkla ilişkilerin bulunduğu departmanın dünya görüşü ve halkla ilişkileri finanse eden örgütün düşünce yapısıyla ilgilidir (Grunig ve White, 2005: 52-53). Bir örgüt, halkla ilişkilerin bilançoya katkısına ya da halkla ilişkilerin sonuçlarına odaklanıyorsa pragmatik dünya görüşüne (Grunig ve White, 2005: 64), dolayısıyla çift yönlü asimetric modele göre hareket etmektedir.

Çift yönlü simetric model, örgütle kamu arasındaki ilişkiyi değişime uğratan dengeli modeldir ve asli hedefi paydaşları anlamaktır (Grunig ve Grunig, 2005: 310). Çift yönlü simetric model idealist dünya görüşüne sahip örgütlerin düşünce yapısına uygundur. Bu dünya görüşüne göre halkla ilişkiler; paydaşların çıkarlarına hizmet eder, örgütler ve paydaşları arasında karşılıklı anlayışı geliştirir, örgütlerle paydaşları arasında diyalog kurarak çatışmaların barışçıl yollarla çözülmesine ve uzlaşmaya gidilmesini sağlar (Grunig ve White, 2005: 66).

Çift yönlü simetric model, örgütler ile paydaşları arasındaki iletişimin demokratik olmasını sağlayacak en ideal model olarak görülse de Türkiye'deki örgütlerin çoğunun pragmatik dünya görüşüne sahip olduğu halkla ilişkileri, örgütün çıkarlarını koruyan bir mekanizma olarak gördüğü söylenebilir. Türkiye'nin ekonomik dalgalanmaları, siyasi

gündemin her an değişmesi gibi nedenlerden ortamın yoğun çalkantısı örgütlerin simetrik modeli uygulamasının önündeki temel engeldir. Ayrıca Türkiye’deki paydaşlar, örgütlerin üzerinde yoğun baskı kurarak onları çift yönlü simetrik iletişime zorlayacak güçte ve bilinçte henüz değildir.

Karma motifli model hem asimetrik hem de simetrik modeli içerir (Grunig ve Grunig, 2005: 335). Bu model hareketli dengeyi temel alır; örgüt, içinde bulunduğu politik, ekonomik ve sosyo-kültürel ortamda ortaya çıkan konuya ve ilgili paydaşa göre ya simetrik ya asimetrik modeli kullanır (Karakaya, 2011: 41). Halkla ilişkiler uygulayıcısı rolünü gerçekleştirirken hem örgütün çıkarını düşünmek hem de diğer kabul gören bir çözüme ulaşmak istediği için karma motiften faydalanabilir (Grunig ve Grunig, 2005: 334). Halkla ilişkiler kuram ve uygulamalarındaki yeni anlayış, örgütlerle paydaşları arasında diyaloga dayalı iletişimi merkeze alarak karşılıklı anlayış, güven ve desteğin geliştirilip sürdürülmesidir (Türkal ve Güllüpunar, 2017: 591) ve buna uygun olan model de karma motifli modeldir.

Halkla ilişkiler, örgütte farklı departmanların içinde konumlandırılır. Özellikle pazarlama, insan kaynakları gibi alanlarla benzer olarak algılanır ve birbirlerinin yerine ikameler olduklarına inanılır. Halkla ilişkiler için “*Herkes yapabilir, çünkü çok az resmi eğitim ve ortak beceri gereklidir.*” anlayışı yaygındır (Lauzen, 1993: 249-250). Halkla ilişkiler, işlevsel düzeyde sınırlandırıldığında genellikle insan kaynakları ya da pazarlama gibi departmanların stratejilerini uygulamaya geçiren teknik uygulamaları hayata geçirir (Grunig ve Repper, 2005: 135). Ancak halkla ilişkilerin örgüte katkı sağlayacağı strateji düzeyinin sosyal strateji olarak güncellenmesiyle halkla ilişkiler, ikame edilebilir bir alan olmaktan çıkar.

Geleneksel halkla ilişkilerde; örgütlerin birçoğunda iletişim programları belirli bir kamu dikkate alınmadan planlanıyor, genellikle örgütün yaşadığı bir krizde söz konusu olan kamuya göre planlama yapılıyor ve bu duruma reaktif yaklaşımla cevap veriliyordu (Grunig ve Repper, 2005:132). Ayrıca belirli örgüt türlerinin, belirli sabit kamu türlerine sahip olduğu ya da tüm örgütlerin zamandan ve koşullardan bağımsız eşdeğer kamularının olduğu (Dozier ve Grunig, 2005:421) anlayışı yaygındı.

Günümüzde farklı ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal ilgi ve beklentilere sahip kamuların olduğu görülmekte ve bu grupların oluşturduğu çalkantılı ve kompleks yapıdaki çevre ile uyum sağlamanın stratejik halkla ilişkilerin gerçek amacı olduğu kabul edilmektedir (Türkal ve Taşçıoğlu, 2018: 39). Bu kabul, postmodern düşünce sistemiyle de uyumludur. Çünkü postmodern düşünce sisteminin, modern halkla ilişkilerin baskıcı ve kamuya yeterince söz hakkı vermeyen anlayışını kırarak bir sistem geliştirme potansiyeli olduğu

vurgulanmaktadır (Allagui, 2017). Postmodern bakış açısı, halkla ilişkilerde “ilişkileri” özellikle “diyaloga dayalı ilişkileri” öne çıkaran ve farklı seslere kulak verebilmeyi çıkış noktası olarak gören bir anlayıştır.

Modernist bakış, örgütün ortak çıkar ve sonuç için bağ kurduğu kamuları ve paydaşlarıyla ilişkisinden bahsederken postmodernist bakış; çok sesli, çok kültürlü ve parçalanmış dünyasında, bir kesinlik ile tanımlanabilecek stratejik halklar (kamular) yerine “genel kamuoyu” ile ilişkiden bahseder (Tuncer, 2019: 977). Caldiero (2016)’ya göre, neo-halkla ilişkilerde (postmodernist halkla ilişkiler) iletişim artık doğrusal yollarla sürdürülmemektedir ve örgütün kamuları; basit alıcılar yerine daha çok araştıran, cevap veren, sorular soran ve bu doğrultuda eyleme geçen bireylerden oluşmaktadır. Böyle postmodernist paydaşların oluşmasının nedenleri arasında küreselleşmeyle birlikte gelişen yeni iletişim teknolojilerinin ve dijital medyanın başat rol oynadığı söylenebilir. Yeni iletişim teknolojileriyle geleneksel medyanın dijital medyaya dönüşümü paydaşların eskiye oranla özgürce seslerini duyurabilmesine imkân sağlamış, ortamın çalkantısını artırarak örgütler üzerindeki baskılarını güçlendirmiştir.

Yeni iletişim teknolojilerinden günümüzde yaygın olarak kullanılan Web 2.0 teknolojisi ile paydaşların bilgiye erişiminin kolaylaşması, sınırların ortadan kalkması, paydaşların gündem belirleme gücüne sahip olması paydaşları prosumer (türetici: Alvin Toffler’in ortaya attığı) konumuna yükseltmiş ve her bir paydaş kendi oluşturduğu hesaplarla bir mesaj taşıyıcı, bir gazeteci, başka bir ifadeyle içerik üreticisi olabilme özelliği kazanmıştır. Hiçbir şeyin gizli kalamadığı günümüzde toplumsal dönüşümler/olaylar da daha hızlı yaşanmakta ve paydaşlar da dönüşmektedir. Tüm bu dönüşümler halkla ilişkiler mesleğini de etkilemektedir (Yaman, 2023: 100). Web 2.0 özelliklerinin halkla ilişkiler alanına uyarlanmasını ifade eden Halkla İlişkiler 2.0’ın halkla ilişkilere paydaşlarla gerçek iletişim ve ilişki kurmak için yeni bir şans verdiği düşünülmektedir (Türkal ve Güllüpunar, 2017: 598). Yeni iletişim teknolojileriyle oluşan dijital medya, baskı gruplarına fayda sağlamakla birlikte halkla ilişkiler uygulayıcılarına da avantajlar getirmiştir.

Dijital medyanın geleneksel medyaya göre, halkla ilişkiler uygulayıcılarına sağladığı avantajlar şunlardır: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının arşivlemeyi daha kolay yapması, anlık haber paylaşım olanağı, tüm paydaşlarla karşılıklı iletişimi başlatma ve sürdürme şansı vermesi. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu paydaşlardan özellikle ulaşmakta zorluk çektikleri geleneksel medya mensuplarına dijital iletişim araçlarıyla ulaşması daha kolaydır. Ayrıca dijital medya; uygulayıcı, çalışanlar, tedarikçiler, bayiler, hammadde üreticileri gibi

tüm paydaşlarla var olan iletişim akışını hızlandırarak halkla ilişkiler meslek alanına hareket yeteneği kazandırmaktadır (Tokatlı, 2016: 881-883).

Faaliyetlerini “paydaşlarıyla ilişki kurma” odağında gerçekleştiren halkla ilişkilerin çehresi yapay zekâ ile değişmiştir (Biswal, 2020: 169). İnsan zekâsını taklit eden ve etmeye çalışan yapay zekâ; görme, duyma, konuşma, hareket etme ve yazma yeteneğiyle halkla ilişkiler uygulayıcılarına içerik oluşturmada, bu içeriği paydaşlara etkin biçimde yaymada, paydaş tepkilerini izlemeye ve analiz etmeye kolaylıklar sunmaktadır (Başfıncı ve Koç, 2023: 126). Özellikle dijital medyanın önemli bir parçası olan sosyal medyada yapay zekâ araçları, paydaşlar hakkında derin içgörüler ortaya çıkarabilir, hangi içerik türlerinin en çok yankı uyandıracığını tahmin edebilir, gönderileri ve görselleri otomatik olarak oluşturarak Facebook ve Instagram metinleri yazarak uygulayıcıya işleri yapmanın daha kolay bir yolunu sunabilir (www.marketingaiinstitute.com). Ayrıca yapay zekâ, paydaşların sosyal medya paylaşımlarını inceleyerek uygulayıcıya takipte kalınması gereken konular hakkında öneriler sunabilir (Başfıncı ve Koç, 2023: 126).

Dijital medyanın, halkla ilişkiler alanına sağladığı avantajlarla beraber neden olduğu dezavantajları da vardır. Olası bir krizin internet aracılığıyla yerel ya da ulusal ölçekten küresel ölçekte bir krize dönüşmesi (Şahin, 2021: 110), örgüt hakkında çıkan bir dedikodunun hızla yayılması, örgütün sosyal medyada gerçekleştirdiği bir etkinliğin paydaşlar tarafından yanlış anlaşılması (Tokatlı, 2016: 884) gibi sonuçlar yaratmaktadır. Benzer olarak sosyal medyada örgüt ile ilgili asılsız, karalayıcı yorumların yapılması ve bu yorumlardaki bilginin gerçekliği sorgulanmadan kitlelere yayılması gibi risklerle örgütün imajına ve itibarına zarar vermektedir.

Dünyadaki sorunların yükselişine paralel olarak artan aktivizm olgusunun halkla ilişkiler uygulayıcılarının gündeminde yer alacağı ve baskı gruplarının (aktivistlerin) halkla ilişkiler uygulayıcıları için bir sosyal paydaş olacağı tahmin edilmektedir (Yaman, 2023: 114). Dolayısıyla örgütlerin internet çağında varlıklarını sürdürebilmeleri için paydaşlarla stratejik ilişkiler kuran özel birimlere ve kişilere, başka bir ifadeyle halkla ilişkiler uygulayıcılarına ihtiyacı vardır. Geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere dönüşümüne paralel olarak halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri de şekil değiştirmiştir. Bu araştırma kapsamında halkla ilişkiler uygulayıcı rolleriyle ilgili değişim derinlemesine ele alınacaktır.

1.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rol Tipolojileri

Bir halkla ilişkiler uygulayıcısının günlük eylemleri ya da davranış kalıpları olarak tanımlanabilen (Katz ve Kahn, 1978) rolleri, kamuda güven yaratmaya dayalı mikro seviyedeki medya iletişimi gibi teknik faaliyetlerden makro seviyedeki sosyal stratejiler tasarlayarak örgüt ve paydaşları arasında uyuma odaklanan stratejik rollere evrilmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri, örgütsel yapı içerisinde halkla ilişkilerin işlevi, süreçleri ve düzeyi hakkında aydınlatıcıdır (Dozier, 2005: 349).

Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleriyle ilgili ilk araştırma ABD’de Brom ve Smith (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir ve uygulayıcıların rolleri, danışmanlık literatürü temel alınarak 20 müşterinin uygulayıcıdan beklentisi üzerinden kavramsallaştırılmıştır. Araştırma sonucunda 5 farklı rol tipolojisi belirlenmiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü, iletişim teknisyeni ve meşrulaştırıcı. Uzman reçeteci rolü, uygulayıcının hem halkla ilişkiler sorununu tanımladığı hem de sorunun çözümü konusunda otorite olarak halkla ilişkiler programını tasarladığı bir roldür. Teknik servis sağlayıcı rolü, genellikle iletişim becerileri ve kitle iletişim araçları deneyimleri olan uygulayıcının müşterinin gerekli gördüğü teknik destek hizmetleri sağladığı bir danışman-müşteri ilişkisini içerir. İletişim kolaylaştırıcı rolü, uygulayıcının bir "arabulucu" ya da “bilgi aracı” olarak ilgili tarafların birbirleriyle ilişki kurmasını ve yeterli bilgiye sahip olmasını kapsar. Sorun çözücü rolü, uygulayıcının müşteriye problem çözme sürecine yardımcı olduğu bir iş birliği ilişkisiyle ilgilidir. Meşrulaştırıcı rolü, uygulayıcının müşterileri dinleyerek ve onlarla empati kurarak müşteri kararlarının meşrulaşmasını içerir. Brom ve Smith (1979)’in tipolojisi, halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin literatürde ilk kez kavramsallaştırılmasını sağlayarak alana katkıda bulunmuştur.

Dozier (1984); Broom ve Smith (1979)’in rol tipolojisini temel alarak halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini, uygulayıcıların problem çözme ve değerlendirmede bilimsel teknik kullanımı üzerinden tanımlamıştır. ABD’de 169 halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda 2 ana ve 2 destek rol saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Halkla ilişkiler yöneticisi ve iletişim teknisyeni. İçeriği şudur: Yönetici rolü; Broom ve Smith (1979)’in uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rollerinin kavramsal bileşenlerini içinde toplayan bir roldür (Dozier, 2005: 355). Yönetici rolünde uygulayıcı, kuruluşun halkla ilişkiler sorunlarını çözme konusunda uzman kabul edilir ve bu uygulayıcı iletişim politikası kararlarını alır. Aynı zamanda bu uygulayıcı, çabalarının başarısından ya da başarısızlığından sorumlu tutulur. İletişim teknisyeni rolündeki uygulayıcı ise broşür, fotoğraf ve grafik üretimiyle ilgilenir, haber bültenleri yazar. Bu

uygulayıcı, üst yönetim tarafından alınan kararları uygular, karar vermede hiçbir rol oynamaz, halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlıklarından sorumlu değildir (Dozier, 1984:17). Destek rollerinden olan medya ilişkileri uzmanı; maaş ve statü açısından teknisyene benzer, ancak iç medya yerine dış medya ilişkilerinde uzmanlaşır. İkinci destek rol olan iletişim yetkilisi ise maaş ve statü olarak yöneticilere benzer, ancak üst yönetimin karar alımlarının dışında kalır, üst yönetim ile kamular arasındaki iletişime aracılık eder (Dozier, 2005: 355). Bu rol tipolojisi, halkla ilişkiler uygulayıcılarını yönetim düzeyinde tanımlayan ilk rol tipolojisi olarak alana katkı sağlamıştır.

Wright (1995), Dozier'ın ikili yönetici-teknisyen tipolojisini temel alarak halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini; rol ve örgüt içi iletişim ilişkisi üzerinden tanımlamıştır. Arthur W. Page Society'nin üyesi 218 kıdemli halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda Wright, Dozier'ın ikili yönetici-teknisyen tipolojisine bir örgütsel rol ekleyerek 3 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: İletişim yöneticisi, yönetici ve teknisyen. İçeriği şudur: İletişim yöneticisi, örgütün iç iletişimini ve çalışan iletişimini yönlendirmede son derece önemli etkiye sahiptir ve iletişim, halkla ilişkiler, kıdemli başkan yardımcısı gibi unvanlara sahiptir. Doğrudan tepe yönetime rapor verir, örgütün baskın koalisyonunun güçlü üyesidir ve örgütsel karar alımlarında "iç çember" içinde işlev görür. Çoğunlukla faaliyetleri yönetim ve yürütme görevlerinden oluşur, çok nadir iletişim teknisyeni olarak işlev görür. Örgütün en üst yönetim kademesinde yer alır; örgütsel işlevlerde örgütteki hukuk, finans, imalat, mühendislik, pazarlama ve insan kaynakları yöneticileriyle eşit örgüt gücüne sahiptir. Bu rol tipolojisi, halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini iki ana rol arasına sıkıştıran ve sınırlayan tipoloji anlayışını değiştirmekte ilk adım olarak alana katkı sağlamıştır.

Leichty (1996); Broom ve Smith (1979)'ın rol ölçeğini, sınır yayma teorisi ile birleştirerek halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini tanımlamıştır. ABD'deki Alabama Halkla İlişkiler Konseyi'ndeki (PRCA) 137 halkla ilişkiler uzmanı ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda 4 birincil uygulayıcı rolü ve bir küçük rol belirlemiştir. Bu rolleri şu şekilde isimlendirmiştir: İçsellar, dışsallar, geleneksel yönetici ve genelleyici. Beşinci rol olan küçük rolü ise aykırı değerler olarak etiketlemiş ve isimlendirmemiştir. Rollerin içeriği şudur: İçsellar; problem çözücülere benzerler, aynı zamanda kendilerini kapı bekçisi olarak görürler. Dışsallar; iletişimi kolaylaştırmayı ve halkla ilişkiler malzemeleri üretmeyi birleştirirler. Geleneksel yönetici, işbirlikçi bir yönelime sahiptir ve paydaşlarla iletişimi kolaylaştırarak sorunlarını çözmek için onlarla iş birliği yapar. Genelleyici rolü melez bir roldür, diğer rollerin her biriyle bazı unsurları paylaşır, sık sık her şeyden biraz yapanlardır, günlük

rutinlerinde çok çeşitli faaliyet yer alır. Bir rol araştırmasında ilk kez teknisyen rolü saptanmamış; kalıplaşmış yönetici-teknisyen rol tipolojisinin dışına çıkmıştır.

Tooth, Serini, Whright ve Emig (1998), rollerin sürekli bir süreç içinde olduğunu öne sürmüş ve bu süreci geniş yönetici ve teknisyen kategorileri içindeki faaliyetlerin analizleri aracılığıyla göstermek için Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin 1705 üyesinin maaşları, rolleri ve rol algılarına ilişkin iki araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda Dozier'ın yönetici ve teknisyen rollerine ek olarak bir rol saptamışlar ve bu rol, Brom ve Smith'in reçete yazan uzman rolüne benzediğinden ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin odak noktası danışmanlığı kapsadığından bu role "ajans profili" adını vermişlerdir. İçeriği şudur: Ajans profili rolündeki uygulayıcının faaliyetleri; araştırma ve programlama kararları almak, müşteriler ve astlarla iletişim kurmak, yazışmaları ve telefon görüşmelerini yönetmek ve medya ilişkileridir. Bu rol; mesaj yazma, düzenleme, üretme, yayma ve olay planlama/lojistiği gibi teknisyen faktöründe görülen teknik etkinliklerin hiçbirini içermez. Ajans profili rolü, 1990-1995 yılları arasında meydana gelen ekonomik gerilemenin bir sonucu olabilir.

Broom ve Smith (1979), Dozier (1984), Wright (1995), Toth vd. (1998); halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini, uygulayıcı faaliyetlerini stratejik yerine taktiksel perspektiften inceledikleri için danışman, yönetici, teknisyen rollerini temel alarak geliştirmiş; uygulayıcılar için mezo ve mikro seviyede rol tanımlamaları yapmış ve makro seviyede bir rol tanımlamamıştır. Steyn (1999), bu araştırmacılardan farklı olarak uygulayıcıların faaliyetlerini stratejik perspektiften ele almıştır. Steyn (1999), Güney Afrika'daki üniversitelerin ve kuruluşların 103 CEO'su ile gerçekleştirdiği araştırmada CEO beklentileri perspektifinden halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini ele alarak 3 farklı rol tipolojisi belirlemiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Stratejist, yeniden tanımlanmış yönetici ve teknisyen. İçeriği şudur: Halkla ilişkiler stratejisti; örgütün stratejik paydaşlarını ve endişelerini, kilit örgütsel sorunlar etrafında ortaya çıkan paydaşları, aktivistleri, örgütsel politika ve stratejilerin stratejik paydaşlar üzerindeki sonuçlarını belirler. Halkla ilişkiler uygulayıcısı stratejist rolüyle ve bu stratejik bilgilerle örgütün strateji oluşturma süreçlerini besler, örgütün stratejik paydaşlara yönelik tutumu ve paydaşlarla iletişimi konusunda üst yönetim kararlarını etkiler. Halkla ilişkiler yöneticisinin rolü, kurumsal ya da orta düzeyde bir rol olarak yeniden tanımlanarak kurumsal stratejiyi destekleyen kurumsal bir iletişim stratejisi geliştirmekle birlikte iletişim planlarının/programlarının yapılmasını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini yönetme sorumluluğudur. Halkla ilişkiler teknisyeni rolündeki uygulayıcılar, iletişim programlarını yürütür; başkaları tarafından alınan politika kararlarını uygular. Steyn, bu araştırmayla halkla ilişkiler uygulayıcısı için örgütün üst yönetiminde (makro düzeyinde) halkla ilişkiler stratejisti

rolünü kavramsallaştırmıştır. Halkla ilişkiler yönetici rolünü yeniden tanımlayarak (mezo seviyede), halkla ilişkiler teknisyen rolünü de mikro düzeyde bir rol olarak tanımlayarak stratejist rolünü yönetici ve teknisyen rollerinden ayırmıştır.

Steyn'in bu araştırması, halkla ilişkiler stratejisti rolünü kavramsallaştırarak halkla ilişkiler alanının teorik bakış açısını genişletmiştir. Grunig, "Mükemmellik Araştırması"nda bir organizasyonun mükemmel olabilmesi için halkla ilişkiler yöneticisi rolünü oynayan bir uygulayıcıya sahip olması gerektiğini belirtirken Steyn, bir örgütün mükemmel olması için aynı zamanda halkla ilişkiler stratejisti rolünü oynayan bir uygulayıcıya da sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur (Steyn, 1999: 40). Bu araştırma, halkla ilişkiler stratejisti rolündeki bir kişi tarafından gerçekleştirilecek faaliyetlerin tanımını sunarak halkla ilişkiler literatüründeki bu boşluğu ele almıştır. Ayrıca bu araştırma, mükemmel bir iletişim için üst yönetim ile halkla ilişkiler fonksiyonu arasında ortak beklentiler olması gerektiğine ilişkin Mükemmellik Araştırması'nın bulguları ışığında CEO'nun halkla ilişkiler işlevinden sorumlu en kıdemli uygulayıcıdan beklentilerine ilişkin bir ölçüt oluşturarak literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

Verçiç, Van Ruler, Bütschi ve Flodin (2001), 25 ülkeden çoğunluğu akademisyen olan 37 katılımcı ile örgütsel davranışın kamusal sonuçlarıyla bağlantılı olarak halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini ele alarak 4 farklı rol tipolojisi saptamışlardır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Yönetimsel, operasyonel, yansıtıcı ve eğitimsel roller. Bu rollerin içeriği şudur: Yönetimsel rol, kurumsal misyon ve strateji ile ilgilidir ve ticari ya da kamu gruplarına yöneliktir. Bu rolü canlandıran halkla ilişkiler uygulayıcısı halkın güvenini ve/veya karşılıklı anlayışı kazanmak için kamu gruplarıyla ilişkileri sürdürmek için stratejiler geliştirir. Operasyonel rol, başkaları tarafından geliştirilen iletişim planlarının yalnızca uygulanması ve değerlendirilmesine yöneliktir; uygulayıcı, üst yönetimin örgütsel iletişiminin formüle edilmesine yardımcı olmak için örgüt ve üyeleri için bir iletişim aracı hazırlar. Yansıtıcı rol, örgütsel standartlar ve değerlerle ilgilidir ve örgütteki baskın koalisyona yöneliktir; uygulayıcı, toplumda değişen standartları ve değerleri analiz eder, bunları örgüt üyeleriyle tartışır, örgütün standartlarını ve değerlerini sosyal sorumluluk ve meşruiyet açısından değerlendirir. Eğitimsel rol, örgüt üyelerinin zihniyet ve davranışlarıyla ilgilidir ve iç kamu gruplarına yöneliktir; uygulayıcı, sosyal taleplere cevap verebilmesi için örgütün tüm üyelerinin iletişimsel olarak yetkin olmalarına yardımcı olur. Bu rollerden yansıtıcı rolün asıl rol olduğu kabul edilir. Bu araştırma Avrupa perspektifinden ve toplumsal perspektiften halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini ele alan ilk araştırma olmuştur.

Van Ruler (2004), Hollanda'daki kendini stratejik yönetici ve danışman olarak gören ancak gerçekte neyi yönettiklerini ve neye danışmanlık yaptıklarını, hangi amaçlara sahip olduklarını ve hangi stratejileri kullandıklarını netleştirmekte zorluk çeken halkla ilişkiler uygulayıcılarına, halkla ilişkiler yaklaşımlarına dayanan temel iletişim stratejilerinden oluşan bir model sunmuştur. Ruler; halkla ilişkilerin tanımlarını, halkla ilişkiler eylemi için gerekli görülen teorileri, halkla ilişkilerde başarı kriterlerini, tipik sloganları, kullanılan iletişim modellerini ve buna eşlik eden halkla ilişkiler yaklaşımlarının ampirik bir açıklamasını elde etmek için iletişim teorilerinden ve halkla ilişkiler literatüründen 7 rol belirlemiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Kasaba tellalı, hizmet sunan, trafik yöneticisi, yol gösteren, yaratıcı, kolaylaştırıcı ve duygularıyla davranan. Bu rollerin içeriği şudur: Kasaba tellalı rolünü gerçekleştiren uygulayıcılara göre iletişim eylemdir, yaptıkları şeydir, ne eksik ne fazladır, onların işi efendilerinin sesini yaymaktır. Hizmet sunan uygulayıcı rolüne göre halkla ilişkiler şımartır, iletişim sihirli bir kurşun gibidir; uygulayıcıların görevleri ise davet edilen misafirleri rahatlatmak ve insanları örgütün çatısı altında kaynaşmaya ve sosyalleşmeye teşvik etmektir. Trafik yöneticisi rolündeki uygulayıcılara göre halkla ilişkiler bilgi aktarımıdır ve onların görevleri de mesajların verimli ve etkili bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak bu aktarımı doğru yönetmektir. Trafik yöneticileri kasaba tellallarından farklı olarak iletişim araçlarına, hedeflere, zamanlamaya ve erişime dikkat ederler; asıl endişeleri hedef gruplara bilginin dağıtım sürecinin planlanması, kontrolü ve değerlendirilmesidir. Yol gösteren rolündeki uygulayıcılar, iletişimi ikna olarak görür ve paydaşları belirlemek, tanımak, örgüte yönelik iyi niyet kazandırmak ve imaj oluşturmak için araştırmayı esas alırlar. Yaratıcı rolündeki uygulayıcılar; halkla ilişkiler, örgüt ve paydaşları arasında bağ yaratarak köprü ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmaktan sorumludurlar ve onlar için halkla ilişkiler, iş birliğine dayalı ilişkilerin uygulanabilir yapısıdır. Kolaylaştırıcı rolündeki uygulayıcılar için halkla ilişkiler tamamen arabuluculukla ilgilidir, iletişimi bir diyalog olarak görürler ve onların işi diyaloga ev sahipliği yapmak, anlamlı diyalogların gelişebileceği ortamlar yaratmaktır; diyalog sürecinin kendisine dahil olmazlar, iletişim sürecinin sonucundan değil, devam etmesinden sorumlu olan iletişim yöneticisi görevini üstlenirler. Duygularıyla davranan rolündeki uygulayıcılar için halkla ilişkiler bir meslek değil, bir sanattır. Halkla ilişkiler uygulayıcı jargonunda yer alan planlama, imaj oluşturma, iletişim modelleri, iletişim teknikleri, etkileşim, koordinasyon, algılar vb. gibi tipik sloganlardan nefret ederler, onlara göre iletişim sihirli bir gizemdir. İşlerinin tam olarak neyi içerdiğini söyleyemezler ve onu tanımlamaya çalışmakla ilgilenmezler, sadece işlerini severler. Mesleki literatürü takip etmek ve araştırma yapmak yerine kendi yaşamlarından ve kişisel deneyimlerden yararlanırlar.

Van Ruler ve Verčič (2005), halkla ilişkiler modelleriyle uygulayıcı rolleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen betimsel araştırmalarında Avrupa'daki halkla ilişkiler uzmanları tarafından iletişim yönetiminde kapsayıcı olarak görülen 4 özellikten türetilen halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini şu şekilde isimlendirmiştir: Danışmanlık yapan, eğitim veren, iletişim planları oluşturan ve uygulamaları yapan. Bu rollerin içeriği şudur: Danışmanlık yapan rolü; örgütsel yönergeler, politikalar, standartlarla ilgilidir ve vizyon ya da misyon, kurumsal hikâye ve kurumsal stratejilerin geliştirilmesini amaçlar; uygulayıcı, toplumdaki değişen değerleri, normları ve sorunları analiz eder ve bunları örgütün değerleri, normları ve konuya bakış açılarıyla uyumlamak için örgüt üyeleriyle görüşür. Eğitim veren rolü, örgüt üyelerinin zihniyet ve davranışlarıyla ilgilenir, iç kamu gruplarını hedefler ve örgüt üyelerini, toplumsal taleplere cevap verebilmeleri için iletişimlerinde yetkin davranmaları için eğitir. İletişim planları oluşturan rol, ticari ve diğer (iç ve dış) kamu grupları ve bir bütün olarak kamuoyu ile ilgilidir, örgütün misyon ve stratejilerinin yürütülmesini gerçekleştirir. Bu rolü gerçekleştiren uygulayıcı, halkın güvenini kazanmak için kamu gruplarıyla iletişim kurmak ve ilişkileri sürdürmek için planlar geliştirir. Uygulamaları yapan rolü, hizmetlerle ilgilidir ve iletişim planlarının yürütülmesini hedefler; örgüt (ve üyeler) için iletişim araçlarını hazırlar ve örgütsel iletişimin formüle edilmesine yardımcı olur. Danışmanlık rolü, temel rol olarak görülür; diğer roller onu takip eder. Bu araştırma, halkla ilişkiler hizmetinin çoğul doğasını örgütlere ve topluma yansıtmak için ilişkilerden daha fazla gösterge gerektiğini göstermiştir.

Van Heerden ve Rensburg (2005), Steyn'in (1999) Güney Afrika'da saptadığı stratejist rolü için "stratejist rolü ile yansıtıcı rol arasında birçok benzerlik kurulabilir" perspektifiyle Steyn'in stratejist rolüne, Holmstrom'un yansıtıcı rolünü temsil eden öğeleri dahil ederek Avrupa perspektifini de içerecek şekilde düzenlemiş ve ampirik olarak test etmiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Stratejist ve teknisyen/yönetici. Bu araştırma, literatüre stratejist rolünü ampirik yolla yeniden doğrulayarak katkıda bulunmuştur.

Moss, Newman ve Desanto (2005), halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini, yönetim düzeyinde faaliyet gösteren uygulayıcıların gerçekleştirdiği iş faaliyetlerinin türü üzerinden tanımlamıştır. Birleşik Krallık'ta 900 iletişim uygulayıcısı ile gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda 3 ana rol ve 2 destek rol saptamışlardır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Politika ve strateji danışmanı, gözlem ve değerlendirme yapan, konu yönetimi uzmanı, problemleri saptayan ve çözen, iletişim teknikeri. İçeriği şudur: Politika ve strateji danışmanı rolü, halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgüt üst yönetimiyle (baskın koalisyon) ilişkisi ve uygulayıcıların üst yönetime sunduğu politika tavsiyesiyle ilgilidir. Gözlem ve değerlendirme yapan rol; uygulayıcıların organize etme, kontrol etme ve izlemeye dair yönetsel sorumluluğu

çerçevesinde halkla ilişkiler işlevleri kapsamında hedefler belirlemeyi, örgütsel kaynaklar için müzakere etmeyi, diğer örgütsel yönetim birimleriyle koordinasyon kurmayı içerir. Konu yönetimi uzmanı rolü, halkla ilişkiler uygulayıcısının büyük ya da küçük sorunlardan kaynaklanan dış tehditleri teşhis etme ve bunlara yanıt verme görevleriyle ilgilidir; bu uygulayıcılar yalnızca kuruluşun “gözleri ve kulakları” olarak değil, aynı zamanda bilgiye anlam katan bir bilgi işlemcisi ve yorumlayıcısı olarak da görülürler. Problemleri saptayan ve çözen rol; uygulayıcının örgütün karşı karşıya olduğu çeşitli iç ya da dış zorluklara, tehditlere ve/veya krizlere yanıt verme ve bunlarla başa çıkmasına odaklanır. İletişim teknikeri rolünde uygulayıcılar, departman içindeki teknik iletişimi denetleme ve medya ilişkilerini yürütme sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu rol tipolojisi Dozier'in yönetici-teknisyen rol tipolojisinin ana unsurlarıyla bazı benzerlikler göstermekte ve uygulayıcıların yönetim işlerinde merkezi öneme sahip olarak tanımlandıkları kilit sorumlulukların daha sağlam ve ampirik olarak temellendirilmiş bir temsilini sunmaktadır.

Steyn ve Green (2006), Steyn (1999)'in stratejik rollerini genişletmek için 37 halkla ilişkiler uygulayıcısıyla gerçekleştirdikleri araştırmada 4 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler eğitmeni ve halkla ilişkiler teknisyeni. Stratejist, yönetici ve teknisyen rollerini öncül araştırmasında kavramsallaştıran Steyn (1999), bu araştırmasında ise eğitmen rolünü kavramsallaştırmıştır. Eğitmen rolü, bazı yönlerden dördüncü EBOK rolünden ve Van Ruler ve Verčič (2005)'in danışmanlık rolünden ve Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin (2001)'in eğitsel rolünden farklıdır: Steyn'in eğitmen rolü; tüm örgüt üyelerine değil, belirli bir alt kümeye, başka bir ifadeyle yöneticilere yöneliktir ve eğitmen tarafından yöneticilere verilen iletişim eğitimi toplumsal taleplere nasıl yanıt verileceği değil, daha çok astlarla yöneticinin nasıl iletişim kuracağına yöneliktir.

Waters (2007), ABD'de 49 kâr amaçlı olmayan örgütün yönetim kurulu üyelerinin oynadığı halkla ilişkiler rolleri üzerine yönetim kurulu üyeleriyle gerçekleştirdiği araştırmada, yönetim kurulu üyelerinin yerine getirdiği 4 farklı halkla ilişkiler rolü tespit etmiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Stratejist, köprü kurucu, finans uzmanı ve genel uygulamacı. İçeriği şudur: Stratejist rolündeki yönetim kurulu üyeleri iletişim, sosyal yardım ve kaynak yaratma dahil olmak üzere organizasyonun her alanında stratejik planlama yapar; örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonunu değerlendirir. Köprü kurucu rolündeki yönetim kurulu üyeleri, rollerini örgüt ve toplum arasında köprüler olarak görürler; topluluktaki diğer kişilere ulaşmaya çalışırlar ve onların organizasyonun bir parçası olması için girişimlerde bulunurlar. Finans uzmanı rolündeki yönetim kurulu üyeleri, öncelikle organizasyonun mali sağlığı ile

ilgilendirirler, kaliteli mali raporlar talep ederler, örgütün yatırım stratejilerine aktif olarak katılırlar, örgütün finansal olarak güvende olması için bağış toplama faaliyetlerine katılırlar. Genel uygulamacı rolündeki yönetim kurulu üyeleri, diğer üç rolü birçok yönden temsil ederler. Bu katılımcılar; stratejik planlamaya yardımcı olmak, toplumdaki paydaşlara ulaşmak, bağış toplama kampanyalarına yardımcı olmak için çalışırlar ve önemli olarak belirledikleri hususlar benzersiz etkinlik ve düzenli yönetim kurulu toplantılarıdır.

Steyn ve Everett (2009), Güney Afrika’da tarihsel “halkla ilişkiler yöneticisi” rolünün yeniden kavramsallaştırılmasını ve deneysel olarak doğrulanmasını, Moss vd. (2005)’nin Birleşik Krallık’ta yaptığı araştırmadaki ölçme aracını Güney Afrika’da test ederek (farklı kültürel ve ulusal/küresel bağlamlarda farklı bulgular olup olmayacağını) gerçekleştirmiştir. 610 PRISA üyesi ve 200 IABC üyesi halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gerçekleştirilen araştırmada 2 rol tipolojisi saptanmıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Stratejik halkla ilişkiler yöneticisi ve operasyonel halkla ilişkiler yöneticisi. İçeriği şudur: Stratejik halkla ilişkiler yöneticisi, işletme düzeyinde faaliyet gösterir ve örgütün toplumdaki rolü, paydaşlara karşı konumu ve finansal olmayan hedeflerine ulaşması ile ilgili stratejik kararlara katılır. Operasyonel halkla ilişkiler yöneticisi, işlevsel düzeyde çalışır; halkla ilişkiler stratejileri, programları, örgütün stratejik planları, yönetim ve departman genelinde idari faaliyetlerin kontrolü ve değerlendirilmesi, önemli sermaye ve işletme bütçelerinin koordinasyonu ile ilgili kararlar alır. Ayrıca uygulayıcıların motive edildiğinden, çalıştığı yapıları ve ortamları tanımlamaktan büyük ölçüde sorumludur; operasyonların verimli olması için uygulayıcı ve örgütsel ihtiyaçlar arasında denge kurar. Rollerle ilgili yapılan bir araştırmada ilk kez teknisyen rolü çıkmamıştır. Ancak bu durum örneklem çerçevesinde yalnızca yönetici olarak tanımlanabilecek katılımcıların seçilmesiyle açıklanabilir.

Sison (2010), Avusturalya’da 30 iletişim uygulayıcısıyla kurumsal değer belirlemede uygulayıcı katılımını belirlemek, özellikle örgütsel bilinç rolünü yeniden kavramsallaştırmak için mülakat yapmış ve uygulayıcı rollerini, görüşmeler sırasında uygulayıcıların ortaya çıkan genel özellikleri üzerinden tanımlamıştır. Araştırma sonucunda 3 farklı rol tipolojisi saptanmıştır. Bu rolleri şu şekilde isimlendirmiştir: Kurumsal uyumluluk temsilcisi, uyumlu kontrol temsilcisi ve eleştirel vicdan temsilcisi. Bu rollerin içeriği şudur: Kurumsal uyumluluk temsilcisi rolündeki uygulayıcılar, yönetim ekibini destekler, CEO ve liderlik ekibi tarafından alınan kararları uygular, sınırlı düzeyde etkiye sahiptir. Uyumlu kontrol temsilcisi, yönetim adına ikna edici rolü oynayarak anlamlar üreterek kurumsal değer kabul görmesi için çalışır. Eleştirel vicdan temsilcisi, kurumsal değer belirlemede açık fikirli ve eleştirel bir yaklaşım sergileyerek üretilen anlamlar üzerinde söz sahibi olur. Kurumsal uyumluluk temsilcisi ve

uyumlu kontrol temsilcisi teknisyen-yönetici rol tipolojisini doğrulamaktadır. Eleştirel vicdan temsilcisi ise liderlik rolüne yakın bir roldür. Bu rol tipolojisi, halkla ilişkiler rol tipolojisinin teknisyen-yönetici-lider olarak genişletilmesini önermektedir.

Tindall ve Holtzhausen (2011), roller teorisinin halkla ilişkiler dışındaki iletişim pratiği ortamlarına, reklamcılığa ve hükümete ne ölçüde uygulanabileceğini görmek için 173 Güney Afrikalı reklam, halkla ilişkiler ve hükümet halkla ilişkiler uygulayıcısıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda 4 farklı rol tipolojisi saptamıştır: Stratejist, medya uzmanı, irtibat yetkilisi ve kültürel yorumcu. Bu rollerin içeriği şudur: Stratejist rolündeki uygulayıcılar öncelikle stratejik planlamaya katılırlar ve stratejik planlama ekibinin bir parçasıdır, yaptıkları tüm çalışmaların stratejik sonuçlarını da dikkate alırlar; kendilerini iletişim uzmanı olarak görürler ve başkaları tarafından da öyle algılanırlar. İletişim alanında problem çözücüdürler, örgütteki iletişim sorunlarını tespit eden ve bu sorunların çözümü için gidilecek kişilerdir. Toplumsal eğilimlerle ilgili güncel kalmak ve paydaş grupları ile iletişim kurmak için ortamla etkileşime girdikleri için çalışmaları geleceğe odaklıdır, müşterilerinin ya da örgütlerinin geleceğe uyum sağlamasına yardımcı olurlar. Medya uzmanı rolü, daha önce kavramsallaştırılmış teknisyen rolü ve medya ilişkileri rollerinin birleşimidir. Medya ilişkileri rolü yalnızca medya ile ilişkilere odaklanırken teknisyen rolü tasarım ve medya üretimiyle ilgilenir. Medya uzmanının birleşik rolü ise uygulayıcının iletişim kampanyası yürütmesini içerir; bu rol, stratejik düşünmeyi içermeyen teknisyen rolünün basit yorumunun ötesine geçerek bir medya stratejisti rolüne doğru ilerler. İrtibat yetkilisi rolü, ilişki kurma rolüdür ve uygulayıcılar kendilerini ve müşterilerini/örgütlerini paydaşların görüşlerinden haberdar ederek iki yönlü iletişim için fırsatlar yaratırlar. Kültürel yorumcu rolü, başlangıçta yabancı ülkelerdeki çok uluslu kuruluşlar için üstlenilen bir rol olarak kavramsallaştırılmıştır. Güney Afrika'nın 1994 yılında ülkeyi yönetmeye başlayan demokratik hükümetle birlikte birçok etnik kökeni ve dili olan Güney Afrika toplumunun yüksek çeşitliliğini anlama becerisine sahip iletişim uygulayıcılarına ihtiyaç duyulmasıyla bu rol gerekli olmuştur. Bu rol tipolojisindeki rollerde stratejik iletişimin ortak payda olduğu görülmektedir.

Li, Cropp, Sims ve Jinc (2012), Çin'de bir çevrimiçi anket kullanılarak algılanan ve halkla ilişkiler uygulayıcı standartlarının ilk nicel incelemesi olan araştırmalarını, 118 Çinli halkla ilişkiler uygulayıcı ile gerçekleştirmiş ve stratejik iletişim yöneticisi çatısı altında 4 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Marka tanıtım kolaylaştırıcısı, halkla ilişkiler uzmanı, medya ilişkileri danışmanı ve çatışma yönetimi uzmanı. Bu rollerin içeriği şudur: Marka tanıtım kolaylaştırıcısı rolü, prodüksiyonların yanı sıra geleneksel basılı yayınlar üretir, eğlence endüstrisi ile bağlantılı etkinlik planlar. Halkla

ilişkiler uzmanı rolü, çalışan iletişimiyle ilgilenerek çalışanları güçlendirir ve çalışanların şikayetlerini ele alır; müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerinin yüksek talepleriyle ilgilenerek halkın bilgi ihtiyaçlarının karşılanması için sınırları zorlar. Medya ilişkileri danışmanı rolü; medya ilişkileri, kriz yönetimi, araştırmaya dayalı kriz/çatışma yanıtları ve sorunlar/krizler hakkında medya araştırmalarını etik olarak ele alır, medya eğitimi verir ve basın toplantıları düzenler. Çatışma yönetimi uzmanı rolü; örgüt ve kamuları arasındaki aracılık rolünün ötesine geçer; stratejik ve iki yönlü bir diyalojik yaklaşımı önerir. Bu araştırma nitel araştırmalar dışında ilk kez yapılan nicel bir araştırmayla Çin'deki halkla ilişkiler uygulamalarına geniş perspektiften güncel bir bakış sunmuştur.

Mellado ve Barría (2012), Şili'de 577 halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri ile farklı bireysel ve örgütsel faktörlerin uygulayıcıların dünya görüşleri üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma sonucunda 4 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Uzun vadeli stratejik, kısa vadeli teknik, pasif-hoşgörölü ve aktif-uyanık. Bu rollerin içeriği şudur: Uzun vadeli stratejik rolde uygulayıcılar bütünsel ve sistematik bir vizyon geliştirme, paydaşların ilgilerine dayalı sistematik faaliyetler geliştirme ve onlarla uzun vadeli ilişki kurma, stratejik planlar geliştirme ve kriz yönetimiyle ilgilenir. Kısa vadeli teknik rolde uygulayıcılar; üst düzey yöneticilerin kararlarına hoşgörölü olur, örgüt içi statükoyu korur ve tartışmalı konulardan kaçınırlar. Pasif-hoşgörölü rolde uygulayıcılar; haber üreten, sorunlar çıkınca reaktif davranan, kamu gündemini etkileyen, kısa vadeli hedeflere ve acil sorunlara öncelik veren uygulayıcılardır. Aktif-uyanık rolde uygulayıcılar; iç iletişim mesajlarını kontrol eder, iç iletişim akışını denetler. Genel anlamda, Şilili halkla ilişkiler uygulayıcıları kendilerini pasif ve kayıtsız rolden uzaklaştırarak diğer üç role daha fazla önem verirler.

Ciochina (2013), İngiltere'de halkla ilişkiler uygulayıcılarının değişen rolleri ve sosyal medya ortamında güncel kalabilmeleri için hâkim olmaları gereken becerileri, sosyal medya uygulayıcısı için verilen 50 iş ilanı üzerinden incelemiş ve 8 farklı rol tipolojisi tespit etmiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Politika yapıcı, iç iş birlik oluşturucu, teknoloji testçisi, iletişim düzenleyici, kriz öncesi doktor, ilişki analiz eden, itibar görev gücü üyesi ve ölçüm uzmanı. Bu rollerin içeriği şudur: Politikacı yapıcı rolü; politika geliştirme, eğitim ve hem iç hem dış kullanım için kılavuzlar gibi sosyal medya yönetim sorumluluklarıyla ilgilenir. İç iş birlik oluşturucu rolü, diğer departmanlarla (reklam, pazarlama, İK, BT, hukuk, satış gibi) entegrasyon ve iş birliğini içerir. Teknoloji testçisi rolü, stratejik teknoloji kullanımı ve yeni platformların/araçların test edilmesiyle ilgilenir. İletişim düzenleyici rolü, çeşitli sosyal medya kanallarında içerik geliştirme, oluşturma ve küratörlüğüne atıfta bulunan sorumlulukları kapsar. Kriz öncesi doktor rolü, kriz planları oluşturur ve krizlerin potansiyel

seviyelerini belirler. İlişki analiz eden rolü, kitleleri analiz etme ihtiyacını ve çevrimiçi topluluklar aracılığıyla etkileşim biçimlerini önerir. İtibar görev gücü üyesi, itibar yönetiminden sorumludur. Ölçüm uzmanı rolü, içeriklerin hedef kitle üzerindeki etkisini ölçer.

Vieira ve Grantham (2014), Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin 256 üyesinin katıldığı araştırma sonucunda uygulayıcıların kişisel özellikleri, iletişim modları, yönetim ve teknik işlevleri, algılanan stratejik planlama sürecine katılım düzeyleri, iletişim hedefleri ve halkla ilişkiler ölçümü hakkındaki tutumlarını içeren 5 farklı rol tipolojisi bulmuştur. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Müzakereci, politika danışmanı, marka yetkilisi, iç iletişimci ve basın temsilcisi. Bu rollerin içeriği şudur: Müzakereci rol; stratejik bir yönetim işlevidir, iç ve dış tüm paydaşlarla etkileşim kurmakla ilgilenir ve stratejik planlama için girdi sağlar. Politika danışmanı rolü; diğer yöneticilerle birlikte genel planlar ve politikalar geliştirir, iç ve dış paydaşları hedefleyen iletişim risklerini değerlendirmekten ve örgüte iletişim fırsatları sağlamaktan sorumludur. Marka yetkilisi rolü, teknik bir roldür; uygulayıcı, etkinlik ve müşteriyle ilgili diğer taktikler gibi pazarlama iletişim programlarının belirli yönlerinden sorumludur ve pazarlama müdürüne rapor verir. İç iletişimci rolü, teknik ve destek pozisyonudur ve uygulayıcı, yönetim ve çalışanlar arasındaki açık iletişimi sürdürmekten sorumludur. Basın temsilcisi rolü, müşteriler dışındaki dış paydaşlara ve kamu iletişimine odaklanır; uygulayıcının tanıtım, medya ilişkileri, konuşma, yazma ve "ikamet eden gazeteci" olarak hizmet etmesini içerir.

Özkoyuncu (2014), Türkiye'de 153 halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda 5 farklı rol tipolojisi tespit etmiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Yönetici, teknisyen, stratejist/yansıtıcı, eğitsel ve denetsel. Denetsel rolün içeriği şudur: Örgütün diğer birimlerinin iletişimle ilgili faaliyetlerini hem örgütün yerleşik imajına hem de hukuki mevzuata uygunluğuna göre kontrol etmektir.

Fieseler, Lutz ve Meckel (2015), özellikle artan paydaş aktivizmi gibi gelişmeler nedeniyle sürekli olarak yeniden tanımlanan halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetsel rolünü tanımlayan farklı yönetim görevlerini incelemişlerdir. Araştırmacılar; ABD'de yapılan araştırmaları, Avrupa verileriyle tamamlayarak halkla ilişkiler yöneticisi olmanın neleri tanımladığı ve sonuçlarıyla ilgilendikleri araştırma sonucunda 4 farklı rol tipolojisi tespit etmişlerdir. Bu roller; teşhis, koçluk, iletişim ve yürütme olarak isimlendirilmiştir. Bu rollerin içeriği şudur: Teşhis eden rol, paydaşların örgütten taleplerini karar alıcılara aktarır. İrtibat rolü, medya bağlantılarını sürdürmek ve basın bültenleri yerleştirmek, iletişim içeriği üretmek, düzenlemek ve dış kuruluşlarla iletişimden sorumludur; paydaşlar ve dolayısıyla

basın ve medya bağlantıları ile etkileşime girer. Koçluk rolü, öncelikle iletişimle ilgilidir; genel yönetimi ve çalışanları eğitmekle ilgilenir. Yürütme rolü, iletişim sorunlarının belirlenmesinden sorumludur.

Neill ve Moody (2015), ABD’de 152 (halkla ilişkiler, insan kaynakları ve gazetecilik mezunu) kişi ile sosyal medya yönetimiyle ilişkili stratejik rolleri incelemiş ve 9 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Politikacı, iç işbirlikçi, teknoloji denetimcisi, iletişim düzenleyicisi, sorun yöneticisi, ilişki analizcisi, ölçüm uzmanı, polislik ve işe alım uzmanı. Bu rollerin içeriği şudur: Politika yapıcı rol, çalışanlar için sosyal medya politikaları geliştirir. İç işbirlikçi rol, sosyal medyayı yönetmek için departmanlar arası iş birliğini sağlar. Teknoloji denetimcisi rolü, yeni sosyal medya kanallarının ne zaman benimseneceğini ve neyin seçileceğini belirler. İletişim düzenleyicisi rolü; sosyal medya stratejisi geliştirmeyi, içerik oluşturmayı ve planlamayı, sosyal medya editoryal takvimini planlamayı içerir. Sorun yöneticisi rolü, sosyal medya kanallarını izleyerek ve olumsuz yorumlara yanıt vermek için protokoller geliştirerek olası krizleri belirler. İlişki analizcisi rolü, etkileyicileri tanımlar ve onlarla ilişki kurar. Ölçüm uzmanı rolü, sosyal medya kanalları için uygun ölçümleri seçer ve sonuçları yöneticiye rapor eder. Polis rolü, çalışanları sosyal medya politikaları hakkında eğitir ve onları uygunsuz davranışlar konusunda bilgilendirir. İşe alım uzmanı rolü, sosyal medyayı örgütü çekici bir yer olarak göstermek için kullanır.

Neill ve Lee (2016), ABD’de 230 halkla ilişkiler uygulayıcısı ile gerçekleştirdiği araştırmada halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorumluluklarıyla ilişkili 7 farklı sosyal medya rolü saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Sosyal medya teknisyeni, sosyal dinleme ve analiz, çevrim içi medya ilişkileri, politika yapıcı, işe alım uzmanı, iç sosyal medya yöneticisi ve polislik. Bu rollerin içeriği şudur: Bu rollerden sosyal medya teknisyeni, politikacı ve polis, geleneksel teknisyen rolüyle örtüşmektedir ve yazarlık, editörlük, ortam tarama gibi birkaç yönetim odaklı görev de bu rollerin içeriğindedir. Sosyal dinleme ve analiz, çevrimiçi medya ilişkileri, işe alım uzmanı ve iç sosyal medya yöneticisi rolleri de geleneksel halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilişkilendirilmiştir.

Jeong ve Park (2017), Kore’deki uluslararası halkla ilişkiler kuruluşlarındaki Koreli halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini nasıl algıladıklarını incelemek ve bu rolleri şekillendiren unsurları belirlemek amacıyla 20 halkla ilişkiler uygulayıcısıyla gerçekleştirdiği derinlemesine görüşmeler sonucunda 3 farklı rol tipolojisi saptamıştır. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Stratejik danışman/yönetici rolü, stratejik olmayan teknisyen rolü ve işletme yöneticisi. Bu rollerin içeriği şudur: Bu roller temelde daha önce birçok bilim insanı tarafından tartışılan kavramları takip etmesine rağmen bu araştırmada bulunan rol türleri hem ampirik hem de kavramsal olarak farklıdır ve bir tipoloji olarak yeni tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Stratejik danışman/yönetici rolü, uygulamacıların yöneticisi rolüne ilişkin önceki araştırmalardaki tanımından farklı olarak halkla ilişkiler stratejileri ile ilgili her

işlevi içermektedir. Önceki araştırmalarda teknisyen rolünün gereklilikleri olarak kategorize edilen görevler, bu araştırmada stratejik danışman/yönetici rolünün bir parçası olarak yeniden tanımlanmıştır; ayrıca bu rol, medya yönetimi rolünü içermektedir. Stratejik olmayan teknisyen rolü; herhangi bir stratejik çalışma içermeyen ve uygulayıcı olmayan diğer çalışanlar tarafından da yapılabilecek medya kupürlerini kesmek, dosyalamak, aylık medya kitaplarını teslim etmek gibi günlük işleri içeren “hizmet veren benzeri yardımcı rol” olarak tanımlanmaktadır. İşletme yöneticisi rolü, bu araştırmada ortaya çıkan yeni bir tür Koreli uygulayıcı rolüdür. Bu rol tamamen yenidir; yeni müşteriler bulmayı, müşteri teklifleri geliştirmeyi, müşteri sözleşmelerini tasarlamayı, müşterileri ve işletme çalışanlarını yönetmeyi içerir. Bu araştırma, stratejist ve teknisyen rolünü birleştirmiş ve daha önceden tanımlanmamış “işletme yöneticisi” rolünü literatüre kazandırmıştır.

Brunner, Zarkin ve Yates (2018)’in ABD’deki işverenlerin yeni mezunlardan hangi becerilere sahip olmasını istediğini ve beklediğini anlamak için 199 başlangıç seviyesi pozisyonla ilgili iş ilanı üzerinde yapılan içerik analizi sonucunda üç farklı rol tipolojisi belirlemiştir. Bu roller şu şekilde isimlendirilmiştir: Yönetici, yöneticinin çırağı ve teknisyen. Bu rollerin içeriği şudur: Öncül araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada yöneticinin çırağı rolü saptanmıştır. Bu rol, teknisyen ve yönetici rolleri arasında köprü kurmaktadır ve yazma bilgisinin yanı sıra ölçüm, sosyal medya stratejisi ve veri toplamayı içerir. Bu araştırmadaki teknisyen rolü, öncül araştırmalardan farklı olarak sosyal medya becerileri ve bilgisi gerektirmektedir. Ayrıca bu araştırmada giriş seviyesindeki pozisyonlar için uygulayıcılardan lisans düzeyi diplomaya sahip olmaları ve bu lisans alanının halkla ilişkilerden ziyade iletişim, gazetecilik ya da pazarlama olmasının beklendiği görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 1’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının rol tipolojileri incelendiğinde 1999 yılı öncesi rollerin, yönetici ve teknisyen rol tipolojisi ya da bu tipolojinin yansımaları olduğu görülmektedir. 1999 yılında Steyn’in stratejist rolü kavramsallaştırması sonrası yönetici-teknisyen-stratejist rollerinin uygulayıcı rollerine hâkim olduğu görülmektedir. Bu durum 1999 yılı öncesi halkla ilişkiler literatürüne ABD’nin pragmatik yaklaşımı hakimken, 1999 yılı ve sonrasına Avrupa’nın toplumsal/yansıtıcı yaklaşımının hâkim olması, dijital medyanın baskı gruplarının örgütlere sesini duyurmasını kolaylaştırması ve baskı gruplarının örgütlerin meşruiyetlerini tehdit etmesi ve dolayısıyla örgütlerin toplumun değerlerine önem vermesiyle stratejist rolüne gerek duyulması gibi nedenlerle açıklanabilir.

Bu araştırmada ABD’nin pragmatik, Avrupa’nın ve Afrika’nın toplumsal/yansıtıcı yaklaşımlarını birleştiren, stratejik halkla ilişkiler anlayışını yansıtmak için en uygun olan Steyn ve Green’in (2006) rol tipolojilerindeki stratejik roller incelenmiştir.

Tablo 1.1 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rol Tipolojileri

Araştırmacı(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Sektör	Araştırma Türü	Rol Sayısı	Uygulayıcı Roller
Broom ve Smith	1979	ABD	20 müşteri	Farklı sektörler	Nitel (Deney)	5	Uzman Reçeteci İletişim Kolaylaştırıcı Sorun Çözücü İletişim Teknisyeni Meşrulaştırıcı
Dozier	1984	ABD	169 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	Temel Roller: Halkla İlişkiler Yöneticisi İletişim Teknisyeni Destek Roller: İletişim Yetkilisi Medya İlişkileri Uzmanı
Wright	1995	ABD	218 Kıdemli Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket) ve Nitel (Mülakat, odak grup görüşmesi) Yöntem	3	İletişim Yöneticisi Yönetici İletişim Teknisyeni
Leichty	1996	ABD	137 Halkla İlişkiler Uzmanı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	İçsellar Dışsallar Geleneksel yönetici Genelleyici
Toth, Serini, Whright ve Emig	1998	ABD	1705 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	3	Yönetici Teknisyen Ajans Profili
Steyn	1999	Güney Afrika	103 Üniversite ve özel örgüt CEO'su	Kurum ve Kuruluşlar	Nicel (Anket)	3	Halkla İlişkiler Stratejisti Yeniden Tanımlanmış Halkla İlişkiler Yöneticisi Halkla İlişkiler Teknisyeni
Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin	2001	25 Avrupa Ülkesi	25 ülkeden çoğunluğu akademisyen olan 37 katılımcı	Eğitim	Nitel (Delphi) Yöntem	4	Yansıtıcı Rol Yönetimsel Rol Eğitimsel Rol Operasyonel Rol
Van Ruler	2004	Hollanda		Farklı sektörler	Nitel (Literatür taraması)	7	Kasaba Tellalı Hizmet Sunan Trafik Yöneticisi Yol Gösteren Yaratıcı Kolaylaştırıcı Duygularıyla Davranan
Van Ruler ve Verčič	2005	Avrupa		Farklı sektörler		4	Danışmanlık Yapan Eğitim Veren İletişim Planları Oluşturan Uygulamaları Yapan
Van Heerden ve Rensburg	2005	Afrika		Farklı sektörler	Nicel (Anket)	2	Stratejist Teknisyen/Yönetici
Moss, Newman ve Desanto	2005	İngiltere	900 İletişim uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	5	Politika ve Strateji Danışmanı Gözlem ve Değerlendirme Yapan Konu Yönetimi Uzmanı Problemleri Saptayan ve Çözen İletişim Teknikeri
Steyn ve Green	2006	Güney Afrika	37 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	Halkla İlişkiler Stratejisti Halkla İlişkiler Yöneticisi Halkla İlişkiler Eğitmeni Halkla İlişkiler Teknisyeni
Waters	2007	ABD	49 kar amaçlı olmayan örgütün yönetim kurulu üyesi	STK'ler	Nitel (Q-Metodolojisi) Yöntem	4	Stratejist Köprü Kurucu Finans Uzmanı Genel Uygulamacı
Steyn ve Everett	2009	Güney Afrika	610 PRISA üyesi ve 200 IABC üyesi halkla ilişkiler uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	2	Stratejik Halkla İlişkiler Yöneticisi Operasyonel Halkla İlişkiler Yöneticisi
Sison	2010	Avusturalya	30 iletişim uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nitel (Mülakat ve çoklu bakış açısı yaklaşımı) Yöntem	3	Kurumsal Uyumluluk Temsilcisi Uyumlu Kontrol Temsilcisi Eleştirel Vicdan Temsilcisi
Tindall ve Holtzhausen	2011	Güney Afrika	173 Reklam, halkla ilişkiler	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	Stratejist Medya Uzmanı

Araştırmacı(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Sektör	Araştırma Türü	Rol Sayısı	Uygulayıcı Roller
			ve hükümet uygulayıcısı				İrtibat Yetkilisi Kültür Yorumcusu
Li, Cropp, Sims ve Jinc	2012	Çin	118 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	Marka Tanıtım Kolaylaştırıcısı Halkla İlişkiler Uzmanı Medya İlişkileri Danışmanı Çatışma Yönetimi Uzmanı
Mellado ve Barria	2012	Şili	577 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel (Anket)	4	Uzun Vadeli Stratejik Rol Kısa Vadeli Teknik Rol Pasif-hoşgörülü Rol Aktif-uyanık Rol
Ciochina	2013	İngiltere	50 Sosyal medya uygulayıcısı iş ilanı	Farklı sektörler	Nitel (İçerik Analizi) Yöntem	8	Politika Yapıcı İç İş Birlik Oluşturucu Teknoloji Testçisi İletişim Düzenleyici Kriz Öncesi Doktor İlişki Analiz Eden İtibar Görev Gücü Üyesi Ölçüm Uzmanı
Vieira ve Grantham	2014	ABD	256 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel Yöntem	5	Müzakereci Politika Danışmanı Marka Yetkilisi İç İletişimci Basın Temsilcisi
Özkoyuncu	2014	Türkiye	153 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel ve Nitel Yöntem	5	Yönetici Teknisyen Stratejist/Yansıtıcı Eğitsel Denetsel
Fieseler, Lutz ve Meckel	2015	Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Lüksemburg, Hollanda, İsviçre ve Birleşik Krallık	588 Halkla ilişkiler ve pazarlama uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel yöntem	4	Teşhis Koçluk İletişim Yürütme
Neill ve Moody	2015	ABD	17 halkla ilişkiler, insan kaynakları uygulayıcısı 135 gazetecilik mezunu	Farklı sektörler	Nitel ve Nicel yöntem	9	Politikacı İç İşbirlikçi Teknoloji Denetimcisi İletişim Düzenleyicisi Sorun Yöneticisi İlişki Analizcisi Ölçüm Uzmanı Polislik İşe Alım Uzmanı
Neill ve Lee	2016	ABD	230 Halkla ilişkiler uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nicel yöntem	7	Sosyal Medya Teknisyeni Sosyal Dinleme ve Analiz Çevrimiçi Medya İlişkileri Politika Yapıcı İşe Alım Uzmanı İç Sosyal Medya Yöneticisi Polislik
Jeong ve Park	2017	Kore	20 Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Farklı sektörler	Nitel Yöntem (Derinlemesine Görüşme)	3	Stratejik Danışman / Yönetici Stratejik Olmayan Teknisyen İşletme Yöneticisi
Brunner, Zarkin ve Yates	2018	ABD	199 İş İlanı	Kuruluş, eğitim kurumu, askeriye, dernek, halkla ilişkiler ajansı	Nitel (İçerik analizi)	3	Yönetici Yöneticinin Çırağı Teknisyen

1.5.1. Steyn ve Green'in Rol Tipolojilerinde Stratejik Roller

1.5.1.1. Halkla İlişkiler Stratejisti

2009 yılında finansal sistemin çöküşüyle yaşanan küresel ekonomik kriz, örgütlere sürdürülebilirlik için kârın; çalışanlar, topluluklar, çevreye verilen önemle uyumlu olması gerektiğini göstermiştir. Örgüt yöneticileri; örgütün faaliyetlerini, paydaş çıkarlarının önemsendiği paydaş kapsayıcılığı gibi yeni bir dizi ilke ve davranış etrafında yeniden inşa etmeye; ekonomik, sosyal ve çevresel konuları sosyal stratejiye, finans konularıyla aynı şekilde dâhil etmeye yönelmiştir (Steyn ve Beer, 2012: 54).

Çoğu yönetici; paydaşları ve dinamik ortamdan kaynaklanan sorunları belirlemek ve yönetmek için gerekli donanıma sahip değildir. Bu yüzden örgütlerin stratejist halkla ilişkiler uygulayıcılarının; örgütün stratejik paydaşlarını ve sorunlarını belirlemesine, yönetmesine ve içsel miyopiye karşı koyup stratejik karar vermeye 'dışarıdan' bir bakış sağlayarak (Steyn, 2002: 60) örgütün paydaşlarla mükemmel iletişimi için rehberliğine ihtiyacı vardır (Steyn ve Everett, 2009: 120). Bu rehberlik, stratejistin; kritik paydaşların belirlendiği, kritik paydaşlarla iletişim üzerine stratejik kararların alındığı üst yönetimin bir parçası olmasıyla mümkündür (Steyn, 1999: 28).

Örgütün stratejik paydaşlarının içinde bulunduğu ortamın bir bölümü statik, diğer bölümü sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Dinamik ortam; örgütün planlamalarını, amaç belirlemesini zorlaştırır ve amaçların değişmesine neden olur (Hatiboğlu, 1986: 44). Bu da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli ve hızla değişen dış çevredeki değişikliklerle denge içinde ortama uyum sağlamasını gerekli kılar. Ancak örgütün ortamı kolay anlaşılabilir olmasına rağmen ortam sınırlarının belirlenmesi oldukça zordur. Çünkü ortamdaki her bir faktörün örgüt üzerindeki etkisinin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek oldukça güçtür. Bununla birlikte örgüt ve ortamı arasında alt sistem-üst sistem ilişkileri bulunur; ortamdaki faktörlerin alt sistemler üzerindeki etkileri farklılık gösterir. Ortamdaki her bir faktör, örgütün amaç ve politikalarında kritik bir rol oynar. Örgüt faaliyetlerini etkileyen bu ortam faktörlerinin belirlenmesi, faktörlerde meydana gelen sürekli değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditlerin izlenmesi, gerekli önlemlerin alınmasının yanında stratejik yönetim için (Alpugan, 1996: 71) sosyal stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilerin yönetilmesi için örgütlerin stratejist halkla ilişkiler uygulayıcılarına ihtiyacı vardır.

Çalkantılı ortamın öncelikli aktörü olan paydaşlarla iletişimin önemi ve stratejik paydaşlarla ilişki yönetiminin, örgütlerin stratejik yönetiminin ayrılmaz parçası olduğu iş dünyasında geniş çapta kabul edilmektedir (Steyn ve Everett, 2009: 120). Çünkü paydaş grupları giderek daha fazla aktivist, yoğun, çeşitli, odaklanmış ve amaçlarına bağlı güçlü

paydaş gruplarına, eylemci gruplarına dönüşerek örgütler üzerinde muazzam bir baskı uygulayıp kamuoyu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Onlar, örgütlerin duyarlı olması ve beklentilerini karşılaması gereken bir özel çıkar toplumu haline gelmişlerdir. Öyle ki her örgütün başarısı ve hayatta kalması ya ortamdaki kilit paydaşların desteğini almaya ya da onların saldırılarını etkisiz hale getirmeye bağlıdır (Steyn, 2002: 53). Örgütlerin kilit paydaşlara yanıt vermekten ve beklentilerini karşılamaktan başka seçeneği yoktur. Bu nedenle stratejist, ticari zorunluluklar ile sosyal açıdan sorumlu davranış arasında bir denge kurarak sosyal olarak kabul edilebilir hedefleri formüle etmek ve elde etmek için üst yönetime rehberlik etmelidir (Steyn, 2002: 58). Artık örgütler meşruiyet ve toplumsal onay elde etmek için geçmişte güçsüz gördükleri paydaşlara karşı duyarlı olmak zorundadır (Steyn, 2002: 60).

Stratejist, üst yönetimi; paydaşların duyguları, beklentileri ve değerleri ile paydaş görüşlerinin dayandığı toplumsal normlar hakkında bilgilendirerek örgüt ve paydaşlar arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurabilir (Steyn, 2003: 7). Bu, stratejisti; örgütü etkileyen sorunları belirlemek, yönetmek için dış ve iç çevreyi tarayan ve paydaşların ihtiyaçlarını yöneten bir "dış ilişkiler" yöneticisi olarak konumlandırmaktadır (Steyn, 2003: 14).

Stratejist, örgütün paydaşları ve örgüt stratejilerinin sonuçlarını dikkate alarak toplum ve paydaş beklentileri, değerleri, normları ve standartlarıyla ilgili toplanan bilgileri işler; işlenmiş bilgilerle örgütün strateji geliştirme süreçlerini besler. Sosyal strateji geliştirmede aktif rol alarak üst yönetime, itibara yönelik riskler ve bunların kurumsal stratejiler üzerindeki sonuçları hakkında bilgi verir; örgüte uyum sağlama gerekliliği hakkında önerilerde bulunur. Böylece örgütün sosyal ve çevresel olarak sorumlu olması, iyi bir itibara sahip olması ve toplumdan işletme ruhsatı alması için paydaşlar ve toplumsal sorun grupları ile ilgili olarak alınması gereken en uygun eylemleri önerir. Bu süreç, halkla ilişkiler fonksiyonunun, özellikle sosyal stratejinin geliştirilmesine ve örgütün stratejik karar vermesine katkısını oluşturur (Steyn ve Nieman, 2010: 116).

Steyn, stratejist rolü ilk olarak Van Riel ve Cees (1995: 2)'in ayna ve pencere işlevlerinden ayna işlevi ve ikinci olarak sınırları kapsayan rollerle (Steyn, 1999: 29) temellendirmiş; Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin (2001:380)'in toplumsal perspektifi (dıştan içe) aynalayan "yansıtıcı" boyutu ile genişleterek (Steyn ve Green, 2006) yansıtıcı stratejist olarak kavramsallaştırmıştır.

Van Riel ve Cees (1995: 2), halkla ilişkileri; ayna ve pencere işlevlerini başarılı şekilde yerine getirerek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak olarak görür ve ayna işlevini, çevresel gelişmelerin izlenmesi ve örgütün iletişim politikası için sonuçların

öngörülmesi olarak tanımlar. Steyn, Van Riel ve Cees'in ayna işlevini, üst yönetim ya da makro düzeyde (Steyn ve Everett, 2009: 112) paydaşlar ve toplumdaki diğer çıkar gruplarıyla olan ilişkilerle ilgili olarak kuruluşun politika ve stratejilerinin sonuçlarının öngörülmesi olarak genişletti ve bu faaliyetleri halkla ilişkiler stratejisinin rolü olarak kabul etti. Steyn, Van Riel ve Cees'in bir iletişim politikasının hazırlanması ve yürütülmesi olarak tanımladığı pencere işlevini, halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni rolündeki uygulayıcılar tarafından gerçekleştirilen, örgütün tüm yönlerini şeffaf bir şekilde tasvir eden mesajlarla sonuçlanan bir iletişim politikası ve stratejisinin hazırlanması ve yürütülmesi olarak genişletti (Steyn ve Bütschi, 2003: 8).

Stratejist, aynı zamanda örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiye aracılık eden sınır aşıcı işleve sahiptir. (Steyn, 2003: 7). Örgütü çevresel strese korumak için dış gelişmeler hakkında bilgi toplayarak örgütü geleceğe uyarlamak için dış kaynaklardan bilgi alır, bu bilgileri işleyerek üst yönetime aktarır ve örgütü dış çevrede temsil ederek bilgileri dış dünyaya aktarır (Steyn, 1999: 30). Üst yönetim için çevrenin büyük bir belirsizlik yarattığı konusunda fikir birliği olmasına rağmen üst yönetim, araştırılması gereken şeyin ne olduğu konusunda net değildir. Bir sınır anahtarı olarak stratejist, bu belirsizliği değiştirerek ortam taramasıyla çevreyle ilgili anlam yaratır ve “çevrenin” ne oluşturduğu konusunda üst yönetimdeki yöneticiler arasında ortak bir anlayış geliştirir. Stratejist; örgütlerin stratejik ilişkilerini, stratejik yönetiminden ayıramaz kabul eder ve çevreyi; stratejik kararların ürünü, başka bir ifadeyle paydaşların bir toplamı ve sorunların bir modeli olarak görür. Stratejistin; paydaşların değerlerini, ihtiyaçlarını, görüşlerini, yargılarını, algılarını, beklentilerini ve duygularını analiz etmesi stratejik sürecin ilk adımı olarak görülmektedir. Analiz edilen bu bilgileri üst yönetime sağlamak ve üst yönetimin stratejik karar vermede bu yönleri dikkate aldığından emin olmak, örgüt operasyonlarının meşruiyetini ve paydaşların örgüte güvenini korumada önemli bir yer tutar (Steyn, 2002: 45).

Stratejist; bilgi edinme ve işleme rolünü gerçekleştirirken örgütün bu bilgileri kabul etmemesi ya da bu bilgilere uygun davranış sergilememesi halinde oluşabilecek itibar risklerini belirleme ve üst yönetimi bu konuda bilgilendirme sorumluluğunu taşımaktadır (Steyn ve Beer, 2012: 36). Ayrıca stratejist, sınır aşıcı işleviyle birlikte ortam taramasıyla örgüt ve paydaşlar arasında köprü kuruculuk yaparak ayna işlevi için gerekli bilgi girdisini sağlar.

Steyn'in stratejist rolü, toplumsal perspektifi (dıştan içe) aynalayan “yansıtıcı” boyutu içine alarak (Steyn ve Green, 2006) halkla ilişkilerin paydaşlarla sınırlı bir disiplin olmadığını vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler hem yansıtıcı hem de ifade edici bir görevden oluşan

karşılıklı stratejik yansıma olduğuna göre halkla ilişkilerin stratejik rolü (yansıtıcı görev/ayna işlevi olarak) stratejik yansıtmadır. Bu nedenle Steyn, halkla ilişkiler stratejisti rolünü yansıtıcı stratejist olarak yeniden adlandırmıştır.

Yansıtıcı stratejist, yönetime dış (toplumsal) bir bakış açısı sağlayarak örgütsel hedeflerle toplumun refahı arasında denge kurmada örgütün daha geniş bağlamda düşünmesine yardımcı olur. Örgütün sorumlu davranışta bulunması için yansıtıcı stratejist, örgütsel sınırları aşip ortam taraması yoluyla bilgi toplar. Bu bilgileri, strateji oluşturma sürecine girdi olarak sağlayıp üst yönetimi; toplumsal/paydaş değerleri, normları, sosyal ve çevresel açıdan beklentiler konusunda bilgilendirir. Yansıtıcı stratejist, kilit paydaşların savunucusu olarak davranır; görüşlerini yönetime açıklayarak yönetimin örgütsel davranışlarının/örgütsel politikalarının ve stratejilerinin kilit paydaşlar ve toplumsal çıkar grupları üzerindeki etkisinin farkında olmasını sağlar. Kurumsal davranışın kamusal alan üzerindeki sonuçlarıyla ilgili herhangi bir soruna endişeyle yaklaşır, paydaşlarla örgüt arasındaki çatışmayı çözer ya da bundan kaçınır. Devamlı olarak örgütün refahı için önemli olan yeni paydaşlar ya da çıkar grupları arar. Ortamdaki sorunlar krize dönüşmeden önce yönetime erken uyarı sistemi olarak davranır, örgütün özerkliğini sınırlayan baskı gruplarıyla diyalog başlatarak yönetimin dikkatini farklı bakış açılarına uyum sağlamanın önemine çeker. Örgüt üst yönetimini; örgütün itibar ve güven kazanması için hedeflerini doğal çevreye (gezegen) ve sakinlerine (insanlar) saygıyla davranarak gerçekleştirmesi yönünde yönlendirir (Steyn, 2009: 529).

CEO'lar, uygulayıcılarından stratejist rolü beklerken (Steyn ve Bütschi, 2003:9) uygulayıcıların çoğunun teknisyen rolü oynadığını belirtmiştir (Steyn ve Green, 2001: 2). Uygulayıcılar, geniş bir karar alma rolü üstlenememekte ve örgüt politikalarını şekillendirici olmaktan ziyade politika uygulayıcıları olarak bir rol üstlenmektedir. Sosyal, politik ve ticari sorunlara dair geniş bir anlayışları yoktur, stratejik konuları ele alamazlar; yönetim, işletme ve planlama becerileri yetersizdir, reaktiftirler, CEO'larının vereceği kararları beklerler (Steyn, 2003: 3). Uygulayıcılar genellikle işlerini krizle mücadele olarak algırlar, onların eylemleri ve düşünceleri stratejik yerine taktikseldir. Kilit örgütsel sorunlara ve sonuçlara odaklanmak yerine halkla ilişkiler işlevinin faaliyetlerine ve medyaya fazla takıntılıdırlar. CEO'lar ve halkla ilişkiler uygulayıcıları arasında halkla ilişkilerin rolü konusunda anlayış ve anlaşma eksikliği vardır. Uygulayıcıların, CEO'ların beklentisi olan stratejik rolü gerçekleştirmemesi halkla ilişkiler uygulayıcıların pozisyonunu ve hatta tüm iletişim mesleğini olumsuz etkileyecektir (Steyn, 1999: 22). Uygulayıcıların stratejist rolünü gerçekleştirmemesi önemli oranda halkla ilişkiler uygulayıcılarının aldığı eğitimle ilgilidir (Steyn, 2003: 3; Lindenman,

1981: 10-11). Başka bir neden de uygulayıcıların birçoğunun üst düzey yönetim pozisyonları yerine kariyerlerini yaratıcı uzmanlık etrafında kurması, ayrıca teknisyen rolüyle yüksek düzeyde iş tatmini elde eden sanatsal ve yaratıcı kişiler olmasıdır (Dozier ve Broom, 1995: 5).

1.5.1.2. Halkla İlişkiler Eğitmeni

Dinamik iş ortamı; çalışanlarını yabancılaştırmayan, iyi iletişim yoluyla onları daha üretken hale getiren, eğitim görevini yerine getirebilecek role ihtiyaç duyar. (Steyn ve Green, 2006: 25). Steyn'in halkla ilişkiler eğitmen rolü; Verçiç, Van Ruler, Bütschi, ve Flodin (2001: 380)'in eğitimsel rolünden farklıdır. Verçiç, Van Ruler, Bütschi, ve Flodin'in eğitimsel rolü; uygulayıcının, organizasyonun tüm üyelerinin sosyal taleplerine cevap verebilmek için iletişimsel olarak yetkin hale gelmesiyle ilgilidir. Ancak Steyn ve Green'in halkla ilişkiler eğitmen rolü; örgütün bütün üyelerine değil, belirli bir alt gruba ve yöneticilere yöneliktir. Toplumsal taleplere nasıl cevap verileceği değil, yöneticinin daha çok astlarla ve belirli bir yöneticiye rapor veren çalışanlarla nasıl iletişim kuracağı üzerinedir. Birçok örgütte halkla ilişkiler uygulayıcıları, halkla ilişkilerin alt kümesi olarak çalışan iletişiminden sorumludur. Ancak halkla ilişkiler eğitmen rolü; yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi, uygulayıcının kolaylaştırmasını, desteklemesini, teşvik etmesini ya da öğretmesini içerir (Steyn ve Green, 2006: 11-12).

Bir yönetici, çalışanlarla iletişiminde yeterli değilse örgütteki iletişim seviyesi zayıf kalır. İletişimin önemi hakkında yazılan her şeye rağmen iletişim, yöneticilerin en büyük sorunudur. Bu nedenle yöneticiler, iletişim konusunda eğitime ve desteğe ihtiyaç duyar. Yöneticilerin çok azı iletişim eğitimi almıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, yönetim-çalışan ilişkisini kolaylaştırmakta uzman ve danışman işlevi görerek önemli bir rol oynayabilir. Öncelikli olarak halkla ilişkiler eğitimcisinin görevi, yöneticilerin çalışanlara karşı iletişim sorumluluklarının farkına varmasını sağlamaktır. Diğer görevleri ise çatışma ve değişimi yönetmek, çalışanları katılmaları için motive etmek, teşvik etmek, güçlendirmek, verimliliği artırmak, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma konusunda birleştirmek ve onlara liderlik etmektir. Eğitmenin dikkat etmesi gereken önemli nokta, yöneticinin adına iletişim kurmanın rolü olmadığına farkında olmasıdır. Halkla ilişkiler eğitmen rolünün amacı; yöneticinin, iletişimi örgütsel hedeflere ulaşmak için en etkili şekilde kullanmasını sağlamaktır (Steyn ve Green, 2006: 13-14). İletişim uzmanı olarak halkla ilişkiler uygulayıcısının, iletişim konusunda "eğitmen" olarak yöneticilere koçluk yapmakta, onları desteklemekte, yöneticileri iletişim rolleri ve sorumlulukları için harekete geçirmekte en iyi donanıma sahip olduğu varsayılmaktadır (Steyn ve Green, 2006: 22).

1.5.1.3. Halkla İlişkiler Yöneticisi

Steyn (1999), yönetici-teknisyen rol tipolojisindeki yönetici rolünü yeniden kavramsallaştırmıştır. Dozier (1984:17)'e göre klasik yönetici-teknisyen rol tipolojisinde yönetici rolündeki uygulayıcı, kuruluşun halkla ilişkiler sorunlarını çözme konusunda uzman kabul edilir ve iletişim politikası kararlarını alır. Aynı zamanda çabalarının başarısından ya da başarısızlığından sorumlu tutulur.

Steyn; yönetici rolünü, işlevsel düzeyde yönetsel bir rol olarak yeniden tanımlanmıştır. Yeniden tanımlanmış yönetici, halkla ilişkilerin pencere işlevinin bir bölümünü gerçekleştirerek ve klasik yönetici rolünden farklı olarak kurumsal stratejiyi destekleyen kurumsal bir iletişim stratejisi geliştirir (Steyn, 1999: 39-40). Kurumsal iletişim stratejisi geliştirme modeline göre stratejik paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate alarak örgütün temel stratejik konularını belirler, örgüte stratejik girdiler sağlar, stratejik paydaşlarla ilgili sorunları çözmek ya da fırsatları değerlendirmek için stratejik paydaşlara ne iletilmesi gerektiğini belirler, iletişim hedeflerini formüle eder, stratejik iletişim planlarının teknisyenler tarafından uygulanmasını denetler (Steyn ve Green, 2001: 4-5).

1.5.1.4. Halkla İlişkiler Teknisyeni

Halkla ilişkiler teknisyeni, halkla ilişkilerin “pencere” işlevinin bir bölümünü gerçekleştiren mikro seviyede bir uygulama rolüdür (Steyn ve Everett, 2009: 113). Halkla ilişkiler teknisyeni; halkla ilişkilerin pencere işlevinin parçası olarak içeriden dışarıya, kuruluşun tüm yönlerini paydaşlara ve toplumsal çevreye yansıtmak için mesajların nasıl iletileceğine karar vererek uygulama stratejisi ve iletişim planlarını geliştirir. İletişim faaliyetlerini örgütsel misyon ve hedeflere uygun hale getirerek örgüt stratejilerini destekler (Steyn, 2011b: 135).

Halkla ilişkiler teknisyeni rolündeki uygulayıcı, iletişim programlarını yürütmek için gereken iletişim ve gazetecilik becerilerine sahiptir; örgütün politika kararlarını uygular (Steyn 1999: 40). Sunumlar için görsel-işitsel materyalleri, medya bültenleri, konuşmalar ya da yıllık rapor gibi iletişim ürünlerini üretir; özel etkinlikler düzenler (Steyn ve Green, 2001: 4-5).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU

Bu bölümde örgütsel iletişim araştırmaları, örgüt içi iletişimin unsuru olan örgütsel iletişim doyumuyla ilgili araştırmalar, iletişim doyumunu ölçmek için geliştirilen enstrümanlar ve iletişim doyumuyla ilgili yapılan araştırmalar ele alınarak örgütsel iletişim doyumunun evrimi açıklanacaktır.

2.1. Örgütsel İletişim Tarihine Genel Bakış

Geleneksel yönetim anlayışının, örgütün tüm paydaşlarıyla olan ilişki ve iletişimini yönetebileceği stratejik yönetim anlayışına dönüşmesiyle örgütsel aktifler arasında insan kaynağının önemi artmaktadır. Bu yüzden çalışanların daha verimli ve etkin olabilmesi için hayati önem taşıyan örgüt içi iletişim sistemi üzerinde önemle durulmaktadır (Geçikli vd., 2011: 163). Dolayısıyla örgütlerin kârlılık ve hedeflerine ulaşması; çalışanlarını, örgütsel gelişim için en önemli paydaşları olarak görmesine bağlıdır (Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011'den akt. Verçiç, 2021: 1).

Örgüt içi iletişim sisteminin unsuru olan örgütsel iletişim doyumuyla ilgili araştırmaların temeli, örgüt içi iletişim araştırmalarına dayanmaktadır. Örgütlerde iç iletişimin tarihini birçok araştırmacı Dover (1959)'ın Eğlence Çağı, Bilgi Çağı ve Yorum-İkna Çağı üzerinden açıklamaktadırlar. Grunig ve Hunt bu üç çağı halkla ilişkiler modelleriyle eşleştirmiş ve yeni bir çağı, dördüncü çağ olarak açık iletişim çağını eklemiştir. Birinci çağ, II. Dünya Savaşı öncesi dönemi kapsayan Çalışanları Eğlendirme Çağı (Basın Ajansı Modeli), 1940'lar Çalışanları Bilgilendirme Çağı (Kamuyu Bilgilendirme Modeli), 1950'ler ve 1960'lar Çalışanları İkna Etme Çağı (Çift Yönlü Asimetrik Model), 1970'ler ve 1980'ler Çalışanlarla Açık (simetrik) İletişim Çağı (Çift Yönlü Simetrik Model)'dir (Grunig 2005b: 561-562, Chen, 2008: 170-171).

Chen (2008: 171), 1990'lar ve 2000'li yıllardaki uygulamalarda benimsenen modelin karma motifli model olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda 1990'lar ve 2000'li yıllar Çalışanları İkna Etme ve Çalışanlarla Açık İletişim Kurma Çağı olarak adlandırılabilir. Bu araştırmada örgütlerdeki iç iletişim tarihi bu beş çağ temel alınarak açıklanacak ve araştırmanın konusu olan “örgütsel iletişim doyumunu” örgüt içi iletişim sisteminin unsuru olarak bu tarihsel sürecin içinde ele alınacaktır.

2.2. Çalışanları Eğlendirme Çağı (II. Dünya Savaşı Öncesi)

Halkla ilişkiler basın ajansı modeliyle eşleşen bu dönemde ortaya çıkan klasik örgüt yaklaşımları, örgüt içi iletişim için gerekli alt yapıyı oluşturmuştur (Sharma vd., 2015). Klasik kuramcılar; örgüt içi iletişimi, verimliliğin artırılması amacıyla örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru otorite, eşgüdüm ve denetim sağlama aracı; çalışanları da örgütün amaçlarına ulaşmak üzere programlanmış bir makine olarak görmüştür. Maddi kazançlarını artırmakla motive edilebileceğini düşündükleri çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının yanında kültürel ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motive olup daha verimli çalışacağını düşünmemiştir (Çetin, 2003: 35-36). Dolayısıyla iletişim konusuna bakış, oldukça sınırlı ve yönetim merkezli olmuştur. Klasik kuramcılar, iletişiminin yönünü dikey ve yukarıdan aşağıya, başka bir ifadeyle üstlerden astlara doğru emir şeklinde bir akış olarak görmüştür. İletişimi, örgüt hiyerarşisini koruyan biçimsel kanallar olarak kabul etmiş, yazılı kanalları öne çıkarmış ve iş yapma şeklini anlatan kitapçıkların çoğaltılıp çalışanlara dağıtılmasının ve öğretilmesinin önemini vurgulayarak (Yağmurlu, 2004: 37-39) örgütlerin işleyişine düzen getirmişlerdir.

Klasik kuramın beklenen üretim artışını ve verimliliği gerçekleştirememesi, özellikle 1929 Ekonomik Bunalımı sonrası klasik kuramın geçerliliği konusunda şüpheler ve tepkiler insanı merkeze alan davranış kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Davranış kuramı, örgüt çalışanlarının tatminini artırmak ve potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri örgütler yaratmak için stratejiler önerir. Örgüt ortamında kişisel ve sosyal ilişkilerin gerekliliğine ve önemine dikkat çekerek (Yağmurlu, 2004: 39) yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkinin güvene dayalı olarak gelişmesini sağlamıştır. Böylece çalışanın yönetimle arasındaki iletişimin niteliğinin yaratacağı doyum, örgütte gerek duyulan güven ortamının oluşmasını sağlamış ve dolayısıyla çalışan verimliliğinin yükselmesinde belirleyici rol oynayan (Aytaş ve Koca, 2019: 39) örgüt içi iletişim önemli hale gelmiştir. Bu süreçte incelenen basılı çalışan yayınlarındaki ana vurgunun, çalışan eğlencesine yönelik içerikten oluştuğu ve bu içeriğin büyük ölçüde dedikodu, çalışanlar hakkında sosyal sohbetler, doğum günleri ve yıldönümleri duyuruları, şakalar ve eğlence olanaklarıyla dolu olduğu görülmektedir. İçerik ara sıra temiz, ahlaklı ve tutumlu bir hayat sürmeye yönelik öğütleri kapsasa da yayınların ağırlıklı teması eğlence olmuştur (Dover, 1959: 168-169).

2.3. Çalışanları Bilgilendirme Çağı (1940'lı Yıllar)

Halkla ilişkilerin kamuyu bilgilendirme modeliyle eşleşen bu dönemde Japonya'nın Pearl Harbor'ı bombalaması iletişim alanında birçok değişiklik getirmiştir. Örgütlerin, daha

fazla miktarda üretim yapmaları için yoğun baskı altında kalması ve sosyal bilimlerden kaynaklı bilgili çalışanların, üretken çalışanlar olduğu yönünde bir inanç gelişmesi, çalışan yayınlarının sayısında önemli artışa neden olmuştur. Çalışan yayınlarının sayısı 1940'ta yaklaşık 2.000 iken 1950'de yaklaşık 6.000'e yükselmiş ve bu inanç içerik anlayışını da değiştirmiştir. 1940'tan önce %90'ı aşan ve sadece eğlence ve hizmet tipi içerik sunan çalışan yayınlarının sayısı 1948'de %43'e düşmüştür. Çalışan yayınlarının içeriğindeki yeni trend; örgütlerin çalışanlarını örgütün planları, faaliyetleri, örgütün büyümesi ve genişlemesi, iş ve endüstrinin görünümü, örgüt mali raporları, maliyetler, çalışanlara sağlanan fayda planları ve örgüt politikaları hakkında bilgilendirme olmuştur. Yöneticiler, eğlence içerikli yayınlarının yüksek sayıdaki okuyucu kitlesini elde tutmak ve çalışanların örgütün iletişim içeriklerine ilgisini korumak için iki tür arasında bir dengenin gerekli olduğunun farkına varmışlar ve bu bağlamda yayın içeriklerini düzenlemişlerdir. Bu dönemde çalışan iletişim içeriğinin, Metropolitan Life Insurance Company tarafından incelendiği araştırmada, eğlence-hizmet ve bilgi materyallerinin bir kombinasyonu olduğu saptanarak bu düzenleme doğrulanmıştır (Dover, 1959: 170).

2.4. Çalışanları İkna Etme Çağı (1950'ler ve 1960'lar)

Halkla ilişkiler çift yönlü asimetrik modeliyle eşleşen bu dönemde; çalışan yayın içerikleri değişmiş, örgüt içi iletişim araştırmaları başlamış ve "örgütsel iletişim doyumu" kavram olarak literatüre girmiştir.

1950'li yıllarda örgüt yönetimi, çalışanlarıyla iletişimine; bilgi verme, eğlendirme ve ikna amaçlı içerikler eklemiş ve içerikleri yorumlamaya başlamıştır. Yorumlama ve iknaya ilgili özellikle çalışan için gerçeklerin önemini vurgulamak ve çalışanlara gerçeklere dayalı bilgilerle yönetimin dürüst fikir ve görüşlerini kabul ettirmek amaçlı yayınlar, bu dönemde öne çıkmıştır. Bu tür yayın örneklerinden bazıları şunlardır: (Dover, 1959: 171)

"Bay Reuther'in geri alınan kârlara yönelik saldırıları, UAW üyelerine ve genel olarak ülkeye gerçek bir kötülüktür. Yine de adil olmak için elimizden gelenin en iyisini yapıyoruz ve kimsenin Thompson maaşlarının sadece ortalama olduğunu düşünmesine izin vermeyin. Aslında onlar toplumdaki en iyilerin yanında yer alıyorlar ve onları her zaman böyle tutmayı umuyoruz." (Thompson Ürünleri Dostu Forum)

Örgüt yayınlarının %43'ünün "yalnızca eğlence" sunduğunu bildiren 1948 raporundan yaklaşık beş yıl sonra, yalnızca eğlence içerikli yayınların oranının sıfıra düştüğü görülmüştür. Bu durumun temel nedenleri: Açık konuşmak konusunda isteksiz olan iş adamlarının kamusal prestijindeki bozulma, sendika yetkililerinin ülkenin en güçlü siyasi

gruplarından birine dönüşmesi, sertleşen iç rekabet, genel olarak enflasyondur. Özellikle birçok örgütü piyasadan atmakla tehdit eden ücret-maliyet enflasyonu, hükümetteki güç kutuplaşması, artan dış rekabet ve artan uluslararası gerilimler olmuştur. Bu nedenler; yöneticilerin, örgüt yayınlarına yaptıkları yıllık bir milyar dolarlık yatırım için en yüksek getiriye alamadıklarını ve kişiler arası iletişime daha çok önem vermeleri gerektiğini fark etmesine sebep olmuştur (Dover, 1959: 171).

Araştırmacıların örgüt içi iletişim alanına ilgisi, 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Son yüzyıldır bu alanla ilgili geniş bir literatür vardır ve iç iletişim alanına ilgi hâlâ güçlüdür. Bu durum, büyük oranda modern organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamların çalkantısı ve dinamik yapısıyla, çalışanlarla iletişim kurmakta kullanılan bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerden kaynaklanmaktadır (Carrie`re ve Bourque, 2009: 6).

Örgüt içi iletişim üzerine yapılan ilk araştırmalarda, araştırmacılar, örgütleri bürokratik yapılar ya da alt sistem faaliyetlerinden oluşan sistemler olarak tanımlamıştır. Bu da örgütleri, sınırları net olan yapılar; iletişimin de örgüt içinde yer alan bir olgu olarak görülmesine neden olmuştur. Bu neden; ast-üst iletişimi, iletişim kanalları, örgütlerdeki ağları ve etkili liderlik konusundaki araştırmaları şekillendirmiştir (Putnam ve Fairhurst, 2004: 376).

Putnam ve Cheney (1985), araştırmacıların örgüt içi iletişim alanında yaptıkları araştırmaları 8 başlık altında toplamıştır. Bunlar; iletişim kanalları, iletişim iklimi, ağ analizi, ast-üst iletişimi, bilgi işleme, retoriksel, kültürel ve politik yaklaşımdır (Putnam ve Cheney, 1985'den akt. Grunig, 2005b: 566).

Örgüt içinde dikey, yatay ve çapraz iletişimin önemini vurgulayan ve (Yağmurlu, 2004: 48) sistem yaklaşımıyla örtüşen iletişim kanalları yaklaşımı araştırmacılarının en aktif oldukları dönem 1950 ile 1960'lı yıllardır. Araştırmacılar; örgütteki bilgi akışlarını yukarı, aşağı ve yatay yönde incelemiş; kanallarda oluşan çarpıklıkları, fısıltı gazetesini, aşırı bilgi yüklemesini irdelemiştir. Kanallar aracılığıyla çalışanlara iletilen bilgilerin doğruluğu ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel etkinlik gibi iletişim sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (Grunig, 2005b: 566).

Ayrıca bu dönem, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" ile çalışanların ihtiyaçlarını vurgulamıştır. Herzberg, geliştirdiği "Motivasyon-Sürdürme Modeli" ile çalışanların işyerlerinde nasıl davrandıklarını ve onların memnuniyet ve memnuniyetsizlik düzeylerinin nasıl etkilendiğini incelemiştir. Böylece iletişim kanal ya da ortam türleri arasında yüz yüze iletişimin en güçlü kanal olduğunun görülmesi (Sharma vd, 2015) endüstriyel psikoloji biliminin alt yapısını oluşturmuştur.

Örgütlerde verimliliği artırmak amacıyla iş yeri düzenleri ve iş bölümüyle ilgili yapılan bazı araştırmaların, çalışanların psikolojisi üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle ortaya çıkan “endüstriyel psikoloji” bilimi, çalışan psikolojisini iyileştirmek için iş doyumu üzerine araştırmalara başlamıştır. Bu araştırmalar, çalışanların iş motivasyonu ve iş doyumunu yükselteceği bir ortamın yaratılarak örgüt verimliliğini artırmayı hedeflemiştir (Budak, 2006: 7). Ancak Dubin, Herzberg, Likert ve McClelland gibi araştırmacıların kapsamlı araştırmalarına rağmen iş doyumunun doğasında doyumu üreten değişkenler ve doyumun etkileri belirsiz kalmıştır (Downs vd, 1973: 2). Bazı araştırmacılar, iş doyumunu üreten değişken olarak iletişime yönelmiştir. Bu araştırmacılar Level, 1959 yılında bir bankanın çalışanları ile yaptığı araştırmasında ilk kez kullandığı iletişim doyumu kavramını literatüre kazandırmıştır. Level, iletişim doyumunu; bir çalışanın, örgütteki toplam iletişim ortamı ile ilgili algısından elde ettiği genel memnuniyet derecesi olarak açıklamıştır. Araştırmasında yer alan iletişim konuları; yönetime yönelik temel iletişim tutumları, iletişim kanalları ve örgütsel yapı, dedikodu, klâsik bankacılık koşullarında kullanılan sözlü iletişim teknikleri, banka politikaları ve uygulamalarına ilişkin bilgi, banka personelinin iletişim uygulamalarından doyumu, müşterilerin ve müşteri olmayanların bankanın kuruluş dışı iletişimine tepkisi olmuştur. Araştırmanın sonunda Level bilgi düzeyi ile çalışan morali ve iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bununla birlikte, iletişim doyumu ile çalışanların morali arasında orta düzeyde bir ilişki bulmuştur (Kongchan, 1985: 16-17). Level, banka çalışanlarına iletişim doyumuna yönelik 10 soru sorarak bankanın iletişim politikaları ve uygulamaları, bankada yapılan toplantıların amaçları ve kaliteleri hakkında bilgi toplamıştır (Nuss, 2006: 22).

Level’in araştırmalarını inceleyen Redding, iletişim doyumunun tek boyutlu bir yapıda olup olmadığı ve örgüt içi iletişimde ölçülebilir ve anlamlı bir araç olarak ele alınıp alınamayacağı konuları üzerinde araştırmalar yapmıştır. Özellikle “Organizasyon İçinde İletişim” kitabında Redding, iletişim doyumuna odaklanan Level, Sanborn, Tompkins, Zima, Minter ve Jain’in araştırmalarında araştırmacıların oldukça farklı faktörleri iletişim doyumunun yapısıyla ilişkilendirdiklerini belirtmiştir. Ayrıca Redding, çalışanların iletişim doyumundan memnun olup olmadıklarını araştıran ve iletişim doyumunu tek boyuta indirgeyen araştırmaları eleştirmiş, çalışanların iletişim doyumunu belirleyen farklı boyutların da var olduğunu ve iletişim doyumunun çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmacıların iletişim doyumu ile ilişkilendirdiği bu faktörler aşağıda belirtilen konuları kapsamaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 64):

1. Çalışan sorusuna yanıt olarak politikaların açıklanması

2. Birinin iş performansından bekleneni anlaması
3. Resmi kaynaklar aracılığıyla değişikliklerin bildirimini geliştirme (artırma)
4. Üstlerine öneride bulunma özgürlüğü
5. Örgütsel konularda çalışanları ilgilendiren bilginin yeterliliği
6. Çalışanın tercih ettiği kaynaklardan ya da ortamlardan elde ettiği önemli bilgilerin kapsamı
7. Çalışanın şikâyetinde bulunma, “ses çıkarma” özgürlüğü
8. Çalışanın üstlerine ulaşabilirliği ya da yaklaşabilirliği
9. Üstlerin, astların duygularını ve problemlerini anlama gayreti
10. Üstlerin, astların iyi performansını takdiri ve bunu sözlü olarak ifade etme düzeyi
11. Daha yüksek görevlilerin ya da yöneticilerin iletişimi başlatmaya açık ve istekli olma düzeyi

2.5. Çalışanlarla Açık (Simetrik) İletişim Çağı (1970’ler ve 1980’ler)

Halkla ilişkiler çift yönlü simetrik modeliyle eşleşen bu dönemde örgüt içi iletişim araştırmalarının sayısı artmış, yeni içeriklerle alan genişlerken günümüzde halen geçerliliğini koruyan örgütsel iletişim doyumu ölçeği keşfedilmiştir.

1970’lerin ortalarında örgütler, çalkantılı hale gelen çevreye uyum sağlama zorunluluğu içine girmiştir. Çevrenin bir unsuru olan iç paydaşların ve çalışanların onayını almak, onlarla uyumlu ilişkiler geliştirmek, çalışanlarla açık, simetrik ilişki kurmak örgüt için önemli hale gelmiştir. Bu önem, örgüt içi iletişim araştırmalarında “simetrik iletişim” kavramını öne çıkarmıştır.

Simetrik iletişim modeli, çalışanın örgütsel ortamdan doyum sağlamasına katkıda bulunarak örgütsel etkinliğin artmasını kolaylaştırır, örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve yöneticileriyle diyalog kurmasını sağlar (Grunig, 2005a: 37). Bilgi bu model ile (alt)sistemler (yönetim ve çalışanlar) arasında serbestçe akar. Bu modelde yönetim; iş birliği ve karşılıklı uyum yoluyla diğer sistemler (çalışanlar) ile hareketli bir denge arar ve tüm çalışanların girdilerine değer verilir. Çalışanların büyük bir özerkliği vardır ve yönetimin paydaşlar (çalışanlar dahil) için örgütsel eylemlerin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma taahhüdü vardır. Yönetim ve çalışanlar arasında iki yönlü bilgi paylaşımı, çalışanların karar vermelerini kolaylaştırarak karar verme ve iş performansını iyileştirir. Bu artan katılım, çalışan doyum düzeylerine katkı sağlar (Steyn ve Green, 2006: 157).

Çalışanlarla simetrik iletişim kurma ihtiyacı, 1960’lı ve 1970’li yıllarda çalışma hayatında yeniliğe ve örgütsel gelişmeye önem veren, toleranslı ve katılımcı bir psikolojik

atmosfere vurgu yapan; güven, açıklık, güvenilirlik ve doğruluğun öne çıktığı örgüt iklimine benzeyen iletişim iklimiyle ilgili araştırmalara ağırlık verilmesini sağlamıştır. İletişim iklimi yaklaşımı, çalışanları mutlu etmenin ve onların verimli ve çok çalışmalarını sağlamanın yollarını araştırdığından iklimin, örgüte ait bir özellik olduğunu savunan algı/tutum araştırması yaklaşımına girer. Ancak iletişim iklimi yaklaşımı araştırmacıları, iletişim iklimini; iş tatmini ve performans gibi iletişim sonuçlarıyla ilişkili ele alır (Grunig, 2005b: 566).

1960'lı ve 1970'li yıllardaki araştırmalara hâkim olan ikinci yaklaşım ast-üst iletişimi; ast-üst arasındaki iletişimin etkileşim miktarı, sıklığı ve tarzı ile ilgili algılamalar, yukarıya doğru çarpılma, yukarıya doğru etki, açıklık, geri bildirim, iletişim üslubu ve ast üst ilişkilerinin etkinliğini incelemiştir. Bu yaklaşıma ait sonraki araştırmalarda simetrik ilişkilerin (çalışan merkezli üslup, anlaşmazlıklara karşı tolerans, yenilikçilik, açıklık ve güven) asimetrik olanlara göre daha yüksek derecede çalışanların doyumunu sağladığı saptanmıştır. 1970'li yıllarda önem kazanan ağ analizi araştırmaları; çalışanlar arasında kurulan ikili iletişimi, bilgisayar programları yardımıyla izleyerek birbiriyle iletişim içinde çalışan unsurları saptamıştır. Ağlardaki bağlantı, bağlantı kuran kişi, bağlantı noktaları ve kilit iletişimciler gibi kilit iletişim rollerini saptamıştır. Ayrıca bu ağların simetri, merkeziyet ve bağlantılılık gibi özelliklerini tespit eden yaklaşım, iletişim ağlarının iş memnuniyeti gibi sonuçlar üzerindeki etkileri yerine çok farklı ağ türlerinin oluşma nedenlerini araştırmıştır (Grunig, 2005b: 567).

Çalışanların işlerinden doyum sağlamasıyla ilgilenen araştırmalar bu dönemde hız kazanmıştır. Downs, Hazen ve Quiggins (1973:2), kapsamlı araştırmalara rağmen iş doyumunun doğası, doyum üreten değişkenler ve doyumun etkilerinin belirsiz olması nedeniyle “iş doyumunu” konusunda daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini savunmuştur. “İyi iletişimin, iş doyumunu artırarak verimliliği sağladığı” tezinden yola çıkarak örgütsel iletişim doyumunun çok boyutlu olduğu hipotezini test etmişlerdir. İletişim doyumunun boyutlarını ve iletişim ile doyum arasındaki kuramsal ilişkiyi incelemişlerdir.

Downs, Hazen ve Quiggins (1973), iletişim ve doyum arasındaki ilişkiyi, örgütsel iletişim doyumunu ve boyutlarını, sistem kuramcısı Likert'in “iletişim”i; örgütün varlığını sürdürmesinde belirleyici ve iş doyumunu, verimlilik, kâr gibi sonuçların elde edilmesinde önemli bir değişken olarak tanımladığı “Causal Sequence Modeli”ni temel alarak incelemişlerdir. Downs, Hazen ve Quiggins (1973:10) çok çeşitli alanlarda yönetim kademesinde çalışan 130 yöneticinin iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu incelemiş ve yöneticilere aşağıda verilen soruları yöneltmiştir:

- 1) İşinizden ne kadar memnunsunuz?
- 2) İşinizde her nitelik veya özellikten ne kadar var?
- 3) Nitelikler veya özellikler sizin için ne kadar önemli?
- 4) Her bir niteliğin veya özelliğin ne kadarının işinizle ilişkilendirilmesini isterdiniz?
- 5) Her nitelik veya özelliğin ne kadarının işinizle ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Sorularını içeren araştırma "iletişim ortamı" ve "üstlerle iletişimin" yöneticiler için son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmayla örgütsel iletişim doyumunun; iletişim iklimi, üstlerle iletişim, geri bildirim, çalışma grubuyla iletişim, bilginin tanımlanması ya da örgütle bütünleşme ve astlarla iletişimden oluşan altı boyutlu bir yapı olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar, her boyutun öneminin örgütten örgüte değişebileceğini, birkaç boyutun sabit kalabileceğini ve boyut yapısının genelleştirilebilmesi için daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Downs vd, 1973: 13-14). Araştırmacılar her örgütte geçerli olabilecek boyut yapısı arayışına girmiştir.

Wio (1976) örgütsel iletişim doyumunun boyutlarını saptamak için Finlandiya'da 22 kuruluşun iletişim uygulamalarını incelemiş ve dört iletişim doyumu boyutu ortaya koymuştur: iş doyumu, ileti içeriği, iletişimde gelişmeler ve kanal etkililiği (Polansky, 1993: 26; Nuss, 2006, 22). Wio, araştırmasında iş doyumunu, örgütsel iletişim doyumunun bir boyutu olarak saptayarak önceki araştırmacılardan ayrılmıştır.

Downs ve Hazen 1977 yılında iletişim ve doyum arasındaki ilişkileri keşfetmek, örgütsel iletişim doyumunun çok boyutlu olduğu hipotezini yeniden test etmek ve boyutların iş doyumu ile ilişkisini belirlemek için yeni bir araştırma düzenlemiştir. Araştırmayı dört farklı kuruluşa üç aşamalı uygulamışlardır. Bilgi türleri, iletişim ilişkileri, süreç öğeleri ve genel öğeleri kapsayan araştırma; farklı özelliklere sahip ordu, hastaneler, meslek örgütleri, üniversiteler, devlet kurumları gibi örgütler ve bu örgütlerde çalışan yönetici ve profesyonel kadro seviyelerindeki 181 çalışandan elde edilen verilerle tamamlanmıştır. Örgütsel iletişim doyumunun; iletişim iklimi, kişisel geri bildirim, örgütsel bütünleşme, örgütsel perspektif, üstlerle iletişim, astlarla iletişim, gayri resmi iletişim ve medya kalitesi boyutlarından oluşan sekiz boyutlu bir yapı olduğu kabul edilmiştir. Araştırmada, örgütsel iletişim doyumu ile iş doyumu arasındaki ilişkinin analizinde, örgütsel iletişim doyumu ölçme aracının örgütler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabildiği saptanmıştır. Ayrıca iş doyumunu etkileyen boyutların da farklı olabileceği, iş doyumu ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan örgütsel iletişim doyumu boyutlarının; kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim ve iletişim iklimi olduğu bulunmuştur.

Hecht (1978b: 47), iletişim doyumunun bağlamını örgüt dışına çıkararak kişiler arası iletişim doyumuna odaklanır ve ağırlıklı olarak iletişim süreçlerine odaklanan iletişim araştırmalarını eleştirir. Onların, iletişimle ilgili davranışların çıktılarına önem vermeyen araştırmalar olduğunu belirtir. Hecht'e göre, iletişimle ilgili bütünsel kuramsal bir yaklaşım için temel değer taşıyan davranış çıktılarından biri de iletişim doyumudur. Çünkü iletişim doyumu, iletişim sürecinin değişkenlerinin değerlendirilebilmesi ve örgüt içi iletişim stratejilerinin anlaşılabilmesi için bir çıktı sağlamakla birlikte araştırmacıların iletişim kuramları için gerek duyduğu etkileşimi mümkün kılar.

Hecht (1978a: 350), iletişim doyumunun, kavramsal olarak çeşitli bağlamlarda farklılık gösteren beklentilerle ilişkisini vurgulayarak iletişim doyumunun bağlamsal yaklaşımla ele alınmasını önerir. İletişim doyumunu, ihmal edilmiş ampirik bir değişken olarak görür ve iletişim doyumunun ölçüm sorunlarını aşmak için iletişim doyumunu kişiler arası, küçük gruplar ve örgütler olarak kategorize eder. Hecht (1978c: 253), kişiler arası iletişim doyumu araştırmasında yüz yüze görüşmeler ve doyum alanındaki öncül deneysel ve kuramsal araştırmalardan faydalanmıştır. Oluşturduğu tek boyutlu ölçeği; bir arkadaş, tanıdık ya da yabancı olarak algılanan bir kişiyle gerçek ve hatırlanan konuşmalardaki iletişim doyumunu ölçmek için kullanmıştır. Ölçek, yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiştir. Hecht, bu alandaki diğer araştırmacılarından araştırmalarındaki hedef kitlesi ve kişiler arası iletişim doyumuna odaklanmasıyla ayrılır.

Crino ve White'a göre iletişim doyumu, bir örgüt içindeki iletişim uygulamalarının çalışanı genel olarak tatmin etmesidir. Çalışanın; örgüt politikaları, örgütün performansı, örgütün misyonu, vizyonu ve çalışma koşulları gibi örgütle ilgili konulardan aldığı bilginin yeterliliği ve üstler-aşlar arasındaki iletişimin kalitesi, iletişim doyumu düzeyini verir (Zhen, 2013: 17). Ayrıca Down ve Hazen'ın (1977) örgütsel iletişim doyumu ölçeğinin bir araştırma aracı olarak faydalı olduğunu belirtmişlerdir (Clampitt ve Girardi, 1993: 86; Nuss, 2006: 24-25).

Clampitt ve Girardi (1993: 99-100), Downs ve Hazen (1977) tarafından işlevsel hale getirilen örgütsel iletişim doyumunun yapısının, örgüt içi iletişim bilgisine çok katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, örgütsel iletişim doyumu ölçüm aracının iş doyumu için etkili bir yordayıcı olduğu kanıtlamış ve böylece örgütsel analizler için bir araç olarak yararlılığını ortaya koymuşlardır. Ölçeğin daha da iyileştirilmesi için (Polansky, 1993: 31-32) finans, hizmet, üretim ve medya işletmeleri gibi 18 kâr amacı güden kuruluştan ve 1.400'den fazla kişiden oluşan bir örnekleme incelemiş, kişisel geri bildirim dışındaki örgütsel iletişim doyumu boyutlarını tatmin edici olarak derecelendirmişlerdir. Diğer birçok araştırmada

olduğu gibi; üstlerle iletişim ve astlarla iletişim en yüksek puan alan boyutlar olmuştur (Varona, 1996: 5).

Pincus (1986: 395), 1974-1984 yılları arasında çoğu araştırmacının, profesyonel sezgi olarak olumlu algılanan bir iletişim ortamının örgütsel etkinliğe önemli ölçüde katkıda bulunduğuna inandığını belirtir. Ancak bu inancın yaygın ampirik desteği olmadığı için örgüt içi iletişimle ilgili endişelerin önemli derecede arttığını vurgular. Pincus, 327 hemşirenin katıldığı saha araştırmasıyla örgüt içi iletişiminden algılanan doyum ile iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütsel iletişim doyumunun dokuz boyutunu içeren bir araştırma modeli geliştirmiş; örgütsel iletişim doyumunu, iş doyumunu ve iş performansı arasında önemli pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. Üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve kişisel geri bildirimin hem iş doyumunu hem de performansla en güçlü ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Pincus, Downs ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumunu ölçeğine tepe yönetimle iletişimi içeren beş soru eklemiştir. Üstlerle iletişim ve resmi olmayan yatay iletişim boyutlarından doyum oldukça yüksekken örgütsel perspektiften doyum ve yeni eklenen tepe yönetimden doyum seviyesi araştırmada düşük çıkmıştır (Polansky, 1993: 40-41).

Pincus, Downs ve Hazen'in örgütsel iletişim doyumunu ölçeğine eklediği tepe yönetimle iletişim boyutu ile dokuza yükselen boyutları üç grup altında kategorize etmiştir: Bilgi boyutları, ilişkisel boyutlar ve bilgi/ilişkisel boyutlar (Polansky, 1993: 32). Bu grupların içinde yer alan boyutlar aşağıda aktarılmıştır (Gülner, 2007: 65-66):

1. Bilgiye dayalı (bilgisel) boyutlar: Örgütün bütünündeki bilginin akışı ve içeriğine ilişkin üç doyum boyutuyla ilgilidir. Bu boyutlar: Medya kalitesi (formel iletişim kanalları), örgütsel perspektif (örgüte ilişkin geniş çaplı bilgiler) ve örgütle bütünleşme (işle ilişkili bilgiler)dir.

2. İlişkiye dayalı (ilişkisel) boyutlar: Diğer örgüt üyeleriyle kurulan iletişim ilişkilerinden elde edilen üç doyum boyutuyla ilgilidir. Bu boyutlar: Ast ile iletişim (astlardan üstlere doğru olan iletişim), resmi olmayan yatay iletişim (genellikle eşit düzey çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan iletişim) ve tepe yönetimle iletişim (üst düzey yöneticiler ve örgüt üyeleri arasındaki iletişim)dir.

3. Bilgiye dayalı/ilişkisel boyutlar: İletişimin hem bilgisel hem ilişkisel yönlerine odaklanan üç doyum boyutuyla ilgilidir: Üstlerle iletişim (üstün astlarla ilişkisi gibi ilişkisel boyutlar ve üstün astlara işle ilgili sorunların çözümü için bilgi kaynağı olması gibi bilgisel boyutlar), kişisel geri bildirim (çalışanın çabalarının takdiri gibi ilişkisel boyutlar ve çalışanın performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgi gibi bilgisel boyutlar) ve iletişim iklimi

(örgütte özdeşleşme gibi ilişkisel boyutlar ve bilgiye zamanında ulaşım gibi bilgisel boyutlar)dir.

Downs (1990) örgütsel iletişim doyumu boyutlarına iki yeni boyut eklemiştir. Bunlar: Tepe yönetimle iletişim ve bölümler arası iletişimdir. Tepe yönetimle iletişim boyutu, tepe yönetimde yer alan yöneticilerin örgütün diğer üyeleriyle iletişimini değerlendirir. Üst yönetimin, çalışanların yeni fikirlerine açıklığı, ilgisi ve dinleme isteğiyle ilgili tutum ve davranışlarını değerlendirir. Bölümler arası iletişim ise örgütün verimliliğini artırmak için farklı departmanlar arasında ihtiyaç duyulan problemlerin çözümü, ekip çalışması ve yöneticiler arasındaki iletişimi inceler (Varona, 1996: 5-6).

Downs ve Hazen'ın örgütsel iletişim doyumu ölçeği (1977); iletişim sürecini, örgütteki bilginin akışını, çalışanlar arası ilişkileri, çalışanların örgüte aidiyet hissetmelerini kapsar. Bir çalışanın örgütsel iletişim doyumunu belirleyen değişkenleri kapsamı ve çift yönlü asimetrik ve simetrik yapıyı içermesi nedeniyle günümüzde halen geçerliliği kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim doyumunun ölçümünde çoğunlukla kullanılan bir araç olma özelliği taşımaktadır.

Downs ve Hazen (1977), iletişimle ilgili farklı kavramlar geliştirmiştir. Bunlardan özellikle iletişim miktarı, kaynakları ve algıları, iletişim iklimi, örgütsel iletişim doyumu, ast-üst iletişiminin miktarı ve türü öne çıkmıştır. Bu kavramlar, ilk dört örgüt içi iletişim yaklaşımını (iletişim kanalı, iletişim iklimi, ast üst iletişimi ve ağ analizi) kapsamaktadır (Grunig, 2005b: 577).

Örgütsel iletişim doyumunu değerlendirmek için var olan ölçüm araçlarının çoğu Amerika'da oluşturulmuştur. Güvenilirliklerini ve geçerliliklerini destekleyen ampirik kanıtlar öncelikle İngilizce konuşan çalışanlardan elde edilmiştir. Bu nedenle İngilizce konuşmayan ve İngilizce'yi ikinci dili olarak kullanan çalışan popülasyonunun örgütsel iletişim doyumunu ölçmek ve uluslararası karşılaştırılabilir verilere ulaşabilmek amacıyla UPZIK geliştirilmiştir. 2009 yılında geliştirilen örgütsel iletişim doyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen UPZIK, Down ve Hazen (1977) tarafından oluşturulan Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği (CSQ)'nin modernize edilmiş bir görünümünü sunar. Bu ölçek, sekiz boyutludur ve kişiler arası iletişim, örgüt iklimi ve yöneticilerle iletişim gibi çeşitli iç iletişim unsurlarıyla birlikte iç iletişim kanalları ve dijital medyadan memnuniyet gibi maddeleri de kapsar. UPZIK'ın sekiz boyutu: Geri bildirimden doyum, bir üst ile iletişimden doyum, yatay iletişimden doyum, resmi olmayan iletişimden doyum, örgütte ilgili bilgilerden doyum, iletişim ortamından doyum, iletişim ortamının kalitesinden doyum, toplantılardaki iletişimden doyumdur. UPZIK birçok araştırmada (Balgaç ve Borovec, 2017; Lali'c ve diğerleri, 2012;

Pološki Voki’c ve diğerleri, 2020; Sinči’c C’ori’c ve diğerleri, 2020; Tkalac Verčič ve Pološki Voki’c, 2017; Tkalac Verčič ve Špoljarić, 2020) uygulanmış, güvenilir ve net sonuçlar veren uygulaması kolay bir araç olarak görülmüştür. Ancak kavramsallaştırıldığı dil nedeniyle yaygınlaşması ve kullanımı eski Yugoslavya ülkeleri ile sınırlı bir araçtır. Sonuç olarak, daha geniş uygulama alanı olması için UPZIK’ın İngilizce olarak doğrulanmasına ihtiyaç vardır (Verčič, 2021).

Downs ve Hazen’in (1977) sekiz boyutlu örgütsel iletişim doyumu ölçeği, farklı örgüt türleri arasında örgütsel iletişim doyumunun ölçümünde en fazla referans alınan (Alsayed, Motaghi ve Osman, 2012; Gray ve Laidlaw, 2004; Jones vd., 2004; Ramirez, 2012; Sharma vd, 2015) araçtır. Günümüz örgütlerinde hâlâ geçerli olan iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, yatay iletişim, kurumsal bakış açısı, astlarla iletişim ve kişisel geribildirim gibi çok çeşitli iletişim kavramları içerir. Örgütsel iletişim doyumu kavramının temel araştırması kabul edilir. Bu nedenlerden dolayı bu araştırmada bulguların yorumlanmasında referans alınmıştır.

Tablo 2.1 Örgütsel İletişim Doyumu Ölçekleri

Yıl	Ölçeği Geliştiren Araştırmacı	Araştırma Konusu	Alana Getirdiği Yenilik	Araştırma Grubu
1959	Level	Bilgi düzeyi ile çalışan morali, iletişim doyumu arasındaki ilişki	İletişim doyumu kavramını literatüre kazandırmış.	Banka çalışanları
1973	Downs ve Hazen	Örgütsel iletişim doyumunun çok boyutluluğu, boyutları ve iletişim ile doyum arasındaki ilişki	Örgütsel iletişim doyumunun çok boyutlu bir yapı olduğunu doğrulamış ve günümüzde halen geçerliliğini koruyan 8 boyutlu örgütsel iletişim doyumu ölçeğini alana kazandırmışlardır.	1973: Yönetim kademesinde çalışan 130 yönetici 1977: Farklı sektörlerdeki 181 Yönetici ve çalışan
1976	Wio	Örgütsel iletişim doyumu boyutları	Örgütsel iletişim doyumu boyutlarını (İş doyumu, ileti içeriği, iletişimde gelişmeler, kanal etkililiği) saptamıştır.	Finlandiya’da 22 kuruluş
1978	Hecht	Kişiler arası iletişim doyumu	Kişiler Arası İletişim Doyum Ölçeğini geliştirmiştir.	Polis memurları ve vatandaşlar

1950-1980 yılları arasında gerçekleştirilen örgüt içi iletişim araştırmaları, simetrik iletişim sisteminin örgütlerin etkinliğini arttırdığını göstermiştir. Örneğin iletişim kanalları ile

ilgili araştırmalar yatay ve yukarı dönük iletişimin simetrik olduğunu saptamıştır. İletişim iklimi araştırmaları açıklık, güven, güvenilirlik ve sıcaklık gibi kavramların simetrik kavramlar olduğunu göstermiştir. Ağ araştırmaları, iletişim alanında simetri ve bağlantılılık gibi simetrik kavramları ortaya koymuştur. Ast- st iletişimiyle ilgili araştırmalar ise örgüt için kritik olan ast-üst ilişkisinde çalışan merkezli iletişim, güven ve geri bildirim gibi simetrik kavramları saptamıştır. Putnam ve Cheney (1985)'e göre 1980'li yıllarda örgüt içi iletişim araştırmacıları farklı kuramsal yaklaşımlara, daha yorumlayıcı ve hümanist metodolojilere yönelmiştir. Bunlar: Bilgi işleme, retoriksel, kültürel ve politik yaklaşımlardır (Grunig, 2005b: 568-570).

Bilgi işleme yaklaşımı, 1980'lerde örgütlerin bilgi toplumuna geçerek bilgiyi depolamasına ve kullanmasına vurgu yapar. Weick (1979) bilginin sembolik bir değeri olduğunu ve her insan tarafından farklı biçimde oluşturulduğunu belirtir. Retoriksel yaklaşım, konuşma iletişimi üzerine kuruludur ve insanların konuşma iletişimiyle etkileyiciliğini ve ikna gücünü inceler. Kültürel yaklaşım, farklı kültürlerin değerlerindeki ayırıcı özellikleri inceler ve  evre koşullarının ( zan ve Dikici, 2001: 225) iletişimi şekillendirdiğini  ne sürer. Politik yaklaşım ise iletişimi uzlaşma ve iş birliği bağlamında ele alır.

Bu dört yaklaşım, i  iletişimde mükemmellik kuramına simetrik iletişimle birlikte dört yeni kavram daha kazandırmıştır: Bilgi işleme yaklaşımı; yapı ve ortamın iletişim sistemi üzerinde, iletişim sisteminin de yapı ve ortam üzerindeki etkisini belirler. Retoriksel yaklaşım, örgütleri yapılandırmakta ve örgüt ortamlarını canlandırıp biçimlendirmekte iletişimin nasıl kullanıldığını açıklar. Kültürel yaklaşım; örgüt kültürünü biçimlendirmekte, örgütün tanımlanmasında ve örgüt i  iletişim sisteminin şekillendirilmesinde iletişimin kilit rolünü vurgulamıştır. Politik yaklaşım da simetrik iletişim sisteminin ana kavramlarını saptamış; yapıların, kültürlerin ve iletişim sistemlerinin belirli biçimlerde olmasının nedenlerini ve iletişimin örgütteki çatışmaların  z m ndeki rolünün anlaşılmasını sağlamıştır (Grunig, 2005b: 570).

2.6. Çalışanları İkna Etme ve çalışanlarla Açık İletişim Kurma  ağı (1990'lar ve Günümüz)

Halkla ilişkilerin karma motifli modeliyle eşleşen bu dönemde örgüt içi iletişim araştırmaları, küreselleşmenin getirdiği yeni teknolojiyle birlikte kişiler arası iletişim konularından makro (dış  evre) konularına doğru geçiş noktasındadır.  alışanlarla açık iletişim kurma çağında geliştirilen Downs ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumu  l eği, karma motifli yapısı nedeniyle bu çağda da geçerliliğini korumaktadır. Örgütsel

iletişim doyumu ve farklı örgütsel kavramlar arasındaki ilişki araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği yeni teknolojiyle artan düzenleme, rekabet ve tüketici tercihlerindeki değişikliklerin neden olduğu sık örgütsel değişim; çalışanların tutumları ve performansı üzerinde belirsizliğe neden olmaktadır (Verçiç, 2021: 3). Belirsizlikle birlikte örgütler giderek karmaşıklaşan bir yapıya bürünürken örgütü oluşturan çalışanlar da karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Hem örgüt hem de çalışanın karmaşıklaşan yapısı ancak etkili bir örgüt iç iletişim sistemiyle (Geçikli vd., 2011: 167) ve karma motifli bir iletişim modeliyle çözümlenebilir. Örgüt içi iletişimde, çalışan iletişiminde iki yönlü simetrik iletişim modelinin önemi ve gerekliliği vurgulansa da iki yönlü simetrik modelin her zaman uygulanabilir ya da arzu edilir olmadığına dair iddialar devam etmektedir. Bu yüzden uygulamada, karma motifli model (hem iki yönlü asimetri hem de iki yönlü simetriyi birleştiren) hâkim olma eğilimindedir. Chen (2008: 171), yapılan bir araştırmada örgütün nadiren tamamen simetrik ya da asimetrik iletişim kurabileceğini, bunun yerine yaygın olarak benimsenen karma motifli iletişim kurarak hem örgütün hem de çalışanın kazandığı kazan-kazan yaklaşımının uygun olacağını belirtir.

Downs ve Hazen'ın (1977) Örgütsel İletişim Doyumu Boyutları çift yönlü asimetrik ve simetrik özellikleriyle karma motifli modelle örtüşmektedir. Boyutların çift yönlü asimetrik ve simetrik özellikleri aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

- İletişim iklimi boyutu; üstlerin, astların sorunlarıyla ilgili bilgi almasını kapsar ve astların üstleri nasıl algıladığı aşağıdan yukarıya dönük olduğundan çift yönlü simetrik ve çalışanların işiyle ilgili bilgilendirilmesi yukarıdan aşağı dönük olduğundan çift yönlü asimetrik özellik taşır.
- Medya kalitesi boyutu; yazılı direktifler, örgüt yayınları yukarıdan aşağıya dönük olduğu için çift yönlü asimetrik ve örgütteki iletişimin yeterliliğini içerdıği için çift yönlü simetrik özellik taşır.
- Astlarla iletişim boyutu; astların yukarıya dönük iletişimini içerdığinden çift yönlü simetrik ve üstlerin yukarıdan aşağıya dönük iletişimini içerdığinden çift yönlü asimetrik özellik taşır.
- Resmi olmayan yatay iletişim boyutu; bilgi akışı, çalışanlar arasında yatay yönde gerçekteştiği için çift yönlü simetrik özellik taşır.
- Kişisel geri bildirim boyutu; çalışanların performanslarıyla ilgili bilgi akışı yukarıdan aşağıya olduğu için çift yönlü asimetrik özellik taşır.

- Üstlerle iletişim boyutu; üstlerle iletişim, yukarıdan aşağıya dönük bilgi akışını içerdiği için çift yönlü asimetrik özellik taşır.
- Örgütle bütünleşme boyutu; örgüt ve yakın çevresi hakkında çalışana bilgi akışı yukarıdan aşağıya dönük olduğu için çift yönlü asimetrik özellik taşır.
- Örgütsel perspektif boyutu; örgütün bütün işlevleriyle ilgili bilgi akışının yukarıdan aşağıya dönük olarak çalışanlara yansıtılmasını içerdiği için çift yönlü asimetrik özellik taşır.

1980'lerde örgüt içi iletişimde en çok araştırılan alan kişiler arası ilişkiler, çatışma ve müzakere taktikleri, psikolojik iklim, performans geri bildirimi ve etkileme taktikleri, özellikle üst-ast ilişkileri olmuştur. 1980'lerin sonunda araştırmaların, kişiler arası iletişimden, küreselleşmenin getirdiği teknolojiyle birlikte örgüt yapısı ve dış çevreye doğru makro konulara geçiş yaptığı görülmektedir (Jones vd., 2004: 730). Küreselleşmenin, örgütlerin örgüt yapıları ve yönetim tarzları ile tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları, ARGE, finansman, muhasebe gibi temel işletme fonksiyonlarında değişimler yarattığı görülmektedir. Bu değişimlere paralel olarak insan odaklı yaklaşımdan itibaren insan kaynağı, sosyal ve teknik bir sistem olarak ele alınmaya başlanmıştır. Modern yaklaşım ve modern sonrası yaklaşımlarla da sosyal ve ekonomik ortamda yaşayan birer canlı varlık olarak görülmeye ve bir maliyet unsuru olarak değil bir varlık olarak ele alınmaya başlanmıştır (Koçel, 2014: 529-530).

Geçmişte teknoloji, kuruluşlar için rekabet avantajı sağlarken 1990'larda internetin kullanılmaya başlanmasından itibaren bilgiye erişim kolaylığı nedeniyle teknoloji, eşitleyici bir etkiye sahip olmuştur. Bu durumun, çalışanları, rekabet avantajını sağlamanın merkezine taşıdığının farkına varan ilerici örgütler, iç iletişimi örgüt stratejilerinin merkezine taşımıştır (Nakra, 2006). 1990'larda mikro düzeyden çok makro düzeyde araştırmalar artmış; bunlara ek olarak 1990'lar boyunca örgütsel söylemler ve uygulamalarla ilgili araştırmalarda artış olmuştur. Daha fazla makro konuya geçişe, yeni felsefi paradigmalara yapılan vurguyla birlikte yeni kuramların ve metodolojilerin uygulanması eşlik etmiştir. Bu nedenle, 1990'lardaki örgütsel iletişim araştırmalarının çoğunun artık yalnızca pozitivist bir paradigmadan gelmediği söylenebilir. 1990'larda yeni teknolojiler hem dağınık hem de eş zamansız çalışma araçları sağlayarak evden çalışma gibi yeni çalışma düzenlemeleri ile istihdam ilişkisinin doğasında daha fazla değişikliğe neden olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve sonuçları hakkındaki araştırmalarda, e-posta iletişiminin; hiyerarşik düzeyleri ve departman sınırlarını aşan, ayrıntılı ve zamanında bilgi sağladığı öngörülmüştür. Bu bakış, yüz yüze iletişimin mutlaka ideal olduğu varsayımına meydan

okumuştur. Ancak Watson, Schwarz ve Jones (2004), en azından kısa vadede, yüz yüze iletişim olasılığı aniden ortadan kalktığında bazı kuruluşların dezavantajlı duruma düştüğünü tespit etmiştir (Jones vd., 2004: 733).

2000’li yıllarda örgüt içi iletişim kanalları ve örgütsel iletişim doyumu ilişkisini inceleyen araştırma sayısında artış görülmüştür. Örgüt içi iletişim kanalları ve örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi araştıran yaklaşık on yıl süren bir araştırma, çalışanların, sosyal medyaya kıyasla geleneksel medyayı (e-postalar ve toplantılar) tercih ettiklerini göstermiştir. Çalışanların, yöneticilerle yaptıkları tartışmalar için tartışma forumlarını ve toplantıları tercih ettiği ve geleneksel medyanın örgütsel iletişim doyumunu yeni medya kanallarından daha fazla etkilediği görülmüştür. Bilgiyi iletme, çoklu ipuçlarını işleme, veri bildirim hızı ve kişisel odaklanma yeteneğine göre en zengin medya, hâlâ kişiler arası iletişim kabul edilmektedir (Verčič ve Špoljarić, 2020: 2). Kişiler arası iletişim çok değerlidir, ancak örgüt içindeki medya kanalları da kişiler arası iletişimin tamamlayıcısıdır (Grunig, 2005a: 37). Danayiyen vd. (2017: 32)’nin araştırması ise geleneksel iletişim araçlarından sadece görsel ve yazılı araçların, çalışanların örgütsel iletişim doyumuna katkısı olduğunu saptamıştır. Yeni iletişim teknolojilerinin simetrik yapısı nedeniyle çalışanların iletişim doyum düzeyinde anlamlı fark yarattığını ve yeni iletişim kanallarını daha fazla kullanan çalışanların, daha az kullananlara göre örgütsel iletişim doyumunun yüksek olduğunu göstermiştir. Inamizu (2015), iletişim mekânları ve medya araçlarında yapılan değişikliklerin, çalışanların örgütsel iletişim doyumuyla ilişkisini incelediği araştırmasında, fiziksel değişikliklerin etkisinin sınırlı olduğunu tespit etmiştir (Aytaş ve Koca, 2019: 45).

Çalışanların medya tercihleri basit değildir ve çalışanların iç iletişimden doyumu; medya, içerik, durum ve kişilik faktörlerinin karmaşık kombinasyonlarının sonucuna bağlıdır. Ancak örgütsel iletişim doyumu, öncelikle çalışanlara iç iletişim uygulamaları hakkında ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini sorarak yönetilebilir ve geliştirilebilir. Yeni medyanın bir parçası olarak yeni teknolojiye ilişkin araştırmalar, örgütlerde yeni iletişim teknolojilerinin benimsenmesinin kolay veya basit olmadığını kanıtlamıştır. Bununla birlikte teknoloji geliştikçe, iç iletişime, çalışanların ihtiyaçlarına göre yeni teknolojiler dahil edilerek medyaya yönelik olumlu tutumlarla başarılı bir iç iletişim oluşturulabilir. Pincus’un otuz yıldan daha uzun bir süre önce belirttiği gibi, örgütsel iletişim doyumu ve kanallar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yeterli değildir. Örgütler için örgütsel iletişim doyumu yüksek olan çalışanlar, gelecekte başarılı örgütler için tek olasılıktır (Verčič ve Špoljarić, 2020)

Günümüzde örgüt içi iletişimle ilgili araştırmalar hızla devam etmektedir. Özellikle son araştırmalar; örgütsel yenilik, örgütsel yeniliğin iletişimi ve stratejik yönetim üzerine

odaklanmıştır. Hem mikro hem de makro düzeyde devam eden araştırmalar olmasına rağmen pek çok araştırmacının, örgütlerdeki tüm iletişimi kişiler arası olarak görme eğilimi devam etmektedir (Jones vd., 2004: 732). Araştırmacıların bu eğilimi anlaşılabilir bir durumdur, çünkü örgüt içi iletişime hangi düzeyden ve nasıl bakılırsa bakılsın, bir kişiler arası iletişim durumuna dönüşeceği şüphesizdir ve bilgisayarla kişi arasındaki iletişim bile yazılımı hazırlayan ve kullanan kişiler arasındaki iletişim olarak düşünülebilir (Koçel, 2014: 636).

Örgüt içi iletişim alanındaki birçok ilişki incelenmiş olsa da en çok incelenen ilişkiler; bireysel ve örgütsel düzeyde önemli ve anlamlı iş sonuçlarıyla ilişkili olması nedeniyle çalışanların iç iletişim algıları ile iş tutumları arasındaki ilişkilerdir. Özellikle iş tatmini ve örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Carrie`re ve Bourque, 2009: 6).

Örgütsel iletişim doyumunun farklı örgütsel kavramlarla ilişkisine dair yapılan araştırmalarda, iletişim doyumundan tatmin olan çalışanların olduğu örgütlerde performans, verimlilik, kârlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında olumlu gelişmeler olduğu görülmüştür. Çalışanların stres, iş bırakma ve işe gelmeme oranlarında da azalmalar olmuştur (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52) Örgütsel iletişim doyumunun; çalışanların örgüte bağlılığını (Danayiyen vd., 2017: 32), örgütle özdeşleşmesini (Nakra, 2006), örgütsel muhalefeti (İzgüden, 2018: 243), pozitif ses çıkartma davranışı sergilemesini (Şener vd., 2018: 165) ve çalışanın sesliliğini (Özbulat ve Şehitoğlu, 2018: 35) sağladığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim doyumunun; çalışan bağlılığı, işveren markası, algılanan kurumsal destekle anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Verčič, 2021). Örgütsel iletişim doyumunun; dönüştürücü liderlik tutumları, iletişim yetkinlikleri ve iş tatmini düzeyleri arasında (Ulutürk ve Tayfun, 2019: 48) ve ayrıca etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde aracı etkisi görülmüştür (Yıldız, 2019: 75).

Örgütsel etkinliğin belirlenmesinde merkezi bir rol oynayan, örgüt içi iletişim denetimlerinin önemli bir bileşeni olan (Gray ve Laidlaw, 2004), örgütün tüm faaliyetlerinin ve değişim girişimlerinin ölçümünde temel bir kıstas olan, değişiklik yönetimi araştırmalarıyla desteklenen (Carrie`re ve Bourque, 2009: 29) örgütsel iletişim doyumu günümüzde de önemini korumaktadır. Örgütsel iletişim doyumu özellikle 1990'lı yıllardan sonra özel sektörde uygulanan stratejik yönetim, liderlik, performans yönetimi, (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 186), kurumsal yönetim, örgüt içi iletişim gibi yeni yönetim yaklaşımlarına duyarlılığı artırmıştır.

2.7. Örgütsel İletişim Doyumunun Boyutları

Downs ve Hazen; örgütsel iletişim doyumunun boyutları, örgütsel işleyişin ana bileşenleri olan rol ilişkileri, bilgi türleri ve örgüt işleyiş iklimini yansıttığı için örgütsel işleyiş için bir barometre ve örgüt içi iletişimin denetiminde yararlı bir araç kabul edilebileceğini öne sürmüştür. Örgütsel iletişim doyumunun boyutları: İletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim aşağıda açıklanmıştır (Downs ve Hazen, 1977: 72):

1. İletişim ikliminden doyum sağlama

Bu boyut, örgütsel olduğu kadar kişisel seviyeyi de yansıtır ve öncelikli olarak çalışanları, örgütün amaçlarını benimsemeleri ve sağlıklı iletişim tutumları geliştirmeleri için motive eder. Ayrıca üstlerin, astların karşılaştığı sorunları bilmelerini, anlamaları sağlar ve üstlerin astları tarafından nasıl algılandığı hakkında onlara bilgi verir. Bu boyut, özellikle örgüt içindeki iletişimle ilgili doyumun ölçülmesinde önemlidir.

2. Üstlerle iletişimden doyum sağlama

Bu boyut, üstlerle iletişimin hem yukarı hem aşağı olan yönünü içerir ve üste çalışanlarını dinleme, onları dikkate alma ve işle ilgili problemlerin çözümünde onlara rehberlik etme görevini yükler.

3. Örgütle bütünleşmekten doyum sağlama

Bu boyut; çalışanların bireysel doyumunu, örgüt ve yakın iş çevresi hakkında aldığı bilgi ile yakından ilgilidir. Ayrıca bölümlerin planları, politikaları, işin gereklilikleri ve personelle ilgili haberler hakkında çalışanların doyum düzeyiyle de ilgilidir.

4. Medya kalitesinden doyum sağlama

Bu boyut; toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı direktiflerin iyi yazılması, örgüt yayınlarının faydalı olması, örgütteki iletişim düzeyi hakkında bilgiyi ve çalışanların örgütteki medya formlarının işlevinin etkisi konusundaki algılamalarını içerir.

5. Resmi olmayan yatay iletişimden doyum sağlama

Bu boyut hem yatay hem de resmi olmayan iletişimle ilgilidir; yatay iletişim ve resmi olmayan iletişimin örgüt içinde eksiksiz ve özgür akışta olup olmadığıyla ilgilenir.

6. Örgütsel perspektiften doyum sağlama

Bu boyut, örgütün bütün işlevleriyle ilgili bilgiyi yansıtır. Örgütteki değişiklikleri, örgütün finansal durumunu, politikalarını, amaçlarını; yönetimin eylemlerinin örgüte etkileri hakkında bilginin çalışanlara yansıtılıp yansıtılmadığıyla ilgilenir.

7. Astlarla iletişimden doyum sağlama

Bu boyut, astların hem yukarıya hem aşağıya doğru gelişen iletişimlerine odaklanır. Astların aşağı doğru iletişimindeki tepkilerini, yukarıya doğru iletişimde iletişimi başlatmadaki sorumlulukları hakkında ne hissettiklerini, yöneticilerinin yüklediği aşırı iletişim yükü karşısında ne hissettiğine odaklanır.

8. Kişisel geri bildirimden doyum sağlama

Bu boyut; çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiklerini bilme ihtiyaçlarıyla doğrudan ilgilidir; çalışanların kendi performanslarının nasıl değerlendirildiğine yönelik bilgi edinme gereksinimlerinin karşılanması süreci ile ilişkilidir.

2.8. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller ve Örgütsel İletişim Doyumunun İlişkisi

Halkla ilişkiler uygulayıcısı, stratejist rolüyle; örgütü etkileyen sorunları belirler, dış ilişkileri yönetir (Steyn, 2003: 14) ve örgütsel sınırları aşır ortam tarama yoluyla bilgi toplar (Steyn ve Everett, 2009: 529). Örgütün paydaşları ve örgüt stratejilerinin sonuçlarını dikkate alarak toplum ve paydaş beklentileri, değerleri, normları ve standartlarıyla ilgili toplanan bilgileri işler. İşlenmiş bilgilerle örgütün strateji geliştirme süreçlerini besler. Sosyal strateji geliştirmede aktif rol alarak üst yönetime; itibara yönelik riskler, bunların kurumsal stratejiler üzerindeki sonuçları ve kurumsal uyum sağlama gerekliliği hakkında önerilerde bulunur (Steyn ve Nieman, 2010: 116). Yönetime dış (toplumsal) bir bakış açısı sağlayarak örgütsel hedeflerle toplumun refahı arasında denge kurar, örgütü dış çevrede temsil ederek bilgileri dış dünyaya aktarır (Steyn, 1999: 30). Halkla ilişkiler eğitmeni rolüyle de yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi kolaylaştırır, destekler ve teşvik eder (Steyn ve Green, 2006: 11).

Halkla ilişkiler uygulayıcısı, yönetici rolüyle; kurumsal iletişim stratejisi geliştirme modeline göre stratejik paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate alarak örgütün temel stratejik konularını belirler, örgüte stratejik girdiler sağlar. Stratejik paydaşlarla ilgili sorunları çözmek ya da fırsatları değerlendirmek için stratejik paydaşlara ne iletilmesi gerektiğinin belirler, iletişim hedeflerini formüle eder ve stratejik iletişim planlarının teknisyenler tarafından uygulanmasını denetler (Steyn ve Green, 2001: 4-5).

Halkla ilişkiler uygulayıcısı, teknisyen rolüyle, halkla ilişkilerin pencere işlevinin parçası olarak içeriden dışarıya, kuruluşun tüm yönlerini paydaşlara ve toplumsal çevreye yansıtmak için mesajların nasıl iletileceğine karar verir, uygulama stratejisi ve iletişim planlarını geliştirir. İletişim faaliyetlerini örgütsel misyon ve hedeflere uygun hale getirerek örgüt stratejilerini destekler (Steyn, 2011b: 135).

Halkla ilişkiler uygulayıcısının mikro boyuttan makro boyuta evrilen rolleri nedeniyle iş yükünün artması ve iş gerekliliklerinin kapsamının genişlemesi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunu önemli hale getirmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER ROL TİPOLOJİLERİNİN STRATEJİK ROLLERİ İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı, araştırma soruları ve yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Yöntem alt başlığı altında araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmacının konumu, veri toplama süreci, veri toplama yöntemi, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, odak (fokus) grup görüşmelerinde ve mülakatta katılımcılara yöneltilen sorular, verilerin analizi, araştırma bulguları sunulmakta ve bulgular araştırma sorunsalı bağlamında değerlendirilmektedir.

3.1. Araştırmanın Konusu

Steyn ve Green (2006) tarafından saptanan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri, halkla ilişkilerin geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilmesini yansıtmaktadır. Öncül halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinden farklı olarak bu roller, Amerika'nın pragmatik ve Avrupa'nın toplumsal/yansıtıcı yaklaşımını bütünleştirerek mikro boyut ile sınırlandırılan halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine makro boyutta bir perspektif getirmiştir. Bu roller, yeni iletişim teknolojileriyle stabil yapıdan dinamik ve çalkantılı yapıya dönüşen ortamla birlikte çeşitlenen paydaşlarla stratejik ilişkiler kurarak örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlamak ve örgütlerin özerkliği üzerindeki baskıyı azaltmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın konusunu; Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının Steyn ve Green (2006)'ın halkla ilişkiler rol tiyolojilerinin stratejik rollerini uygulama düzeyi ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişimden doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin kuruluş ve ajans uygulayıcıları üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenmesi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri; Güney Afrika'da, CEO beklentileri ve Avrupa perspektifi (Steyn, 1999), Şili'de bireysel ve örgütsel faktörlerin uygulayıcıların dünya görüşleri üzerindeki etkileri (Mellado ve Barría (2012) üzerinden ele alınmıştır. Türkiye'de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri (Özkoyuncu, 2014), çatışma kuramları ve çözüm yolları (Eray, 2015) halkla ilişkiler modelleri (Arslan, 2020) bağlamlarında ele alınmıştır.

Örgütsel iletişim doyumunun boyutları ise ilk kez Downs, Hazen ve Quiggins (1973) tarafından ele alınmış, Downs ve Hazen (1977) tarafından günümüzde halen geçerliliğini koruyan sekiz boyutlu yapıya dönüştürülmüştür. Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’de örgütsel iletişim doyumunun boyutları farklı örgütsel kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu örgütsel kavramlardan bazıları şunlardır: Performans, verimlilik, çalışanların stresi, iş bırakma ve işe gelmeme oranları (Eroğlu ve Özkan, 2009), örgüte bağlılık (Danayiyen vd., 2017), örgütsel özdeşleşme (Nakra, 2006), örgütsel muhalefet (İzgüden, 2018), pozitif ses çıkartma davranışı (Şener vd., 2018), çalışan sesliliği (Özbulat ve Şehitoğlu, 2018), marka ve algılanan kurumsal destek (Verčič, 2021), dönüştürücü liderlik tutumları, iş tatmini (Ulutürk ve Tayfun, 2019: 48) etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde aracı etkisi (Yıldız, 2019: 75) vs. Araştırmalar sonucunda bu kavramlarla örgütsel iletişim doyumunda pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Literatürde halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile uygulayıcıların örgütsel iletişim doyumunda arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının mikro boyuttan makro boyuta evrilen rolleri nedeniyle iş yüklerinin artması ve iş gerekliliklerinin kapsamının genişlemesi halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunda önemli hale getirmiştir. Dolayısıyla bu araştırma, iletişim alanında uygulayıcı olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının çerçevesi makro boyuta yükselen stratejik rolleri ile örgütler için önemi ve gerekliliği kabul edilen örgütsel iletişim doyumunda arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ilk kez uygulandığı için önemlidir.

Bununla birlikte bu araştırmada, nicel araştırma aracı olan anket formatındaki Steyn ve Green (2006)’in rol tipolojilerindeki stratejik roller ölçeğinin ve Downs ve Hazen (1977)’in örgütsel iletişim doyumunda ölçeğinin nitel yöntemle ilk kez uyarlanması sonraki araştırmalarda araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmayla hızla gelişen iletişim teknolojileri, özellikle Web 2.0 ve yapay zekanın Türkiye’nin önde gelen kuruluşlarındaki ve ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri üzerindeki etkisi ile yeni iletişim teknolojileri uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunda etkisi incelenmiştir. Uygulayıcıların öznel görüşleri öğrenilerek toplanan bilgilerle Türkiye’deki yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulamalarına etkilerinin, halkla ilişkiler uygulayıcılarının beklentilerinin öğrenilmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel iletişim doyumuyla ilgili bir anket formundan toplanamayacak bilgiye ulaşılarak uygulayıcıların örgütsel iletişim doyumunda dair ayrıntılı veriye ulaşılması beklenmektedir.

Bunlarla birlikte bu araştırmanın Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının karşılaştığı sorunların temeli olan meslekleşme sorununun çözümü için katkı sunacağı düşünülmektedir. Halkla ilişkilerin bir meslek olarak kabul görmesi için öncelikle faaliyet alanının sınırlarının belirgin, özgün olması ve ikame edilemez bir alan olarak kabul görmesi gereklidir. Aksi takdirde halkla ilişkilerin, günümüzdeki gibi pazarlama, insan kaynakları gibi departmanların içinde teknik işleri (medya için içerik hazırlamak v.s) yürüten bir alan olarak kalması muhtemeldir.

Bu araştırma ile Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının faaliyet alanları incelenerek halkla ilişkilerin özgün ve ikame edilemezliğin neresinde olduğunun belirlenmesi, alanla ilgili eksikliklerin tespit edilmesi düşünülmektedir. Beraberinde bu araştırmayla halkla ilişkilere bakışla ilgili sorunların da saptanması olasıdır. Türkiye’de halkla ilişkiler; danışma görevlisi, kapıda müşteri karşılama olarak kabul gördüğü için “İletişim yeteneği olan herkes halkla ilişkiler yapabilir.” bakışının yaygın olduğu görülmektedir. Meslekleşme ve bakışla ilgili nedenlerden kaynaklı halkla ilişkilerin hak ettiği değeri ve önemi görmediği söylenebilir. Bu araştırma ile Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri saptanarak ve halkla ilişkilerin faaliyet alanının çerçevesi çizilerek bu sıkıntılara ışık tutmak amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki ulusal ya da yerel kuruluşlarda ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rollerini ortaya koyarak bu stratejik roller ile örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir:

- **Araştırma sorusu 1:** Türkiye’deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlarda “halkla ilişkiler anlayışı”nın Grunig ve Repper’in (2005: 165) stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu nedir?
- **Araştırma sorusu 2:** Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler anlayışının ortaya çıkmasında kuruluş/ajans ve halkla ilişkiler uygulayıcısının profil özelliklerinin etkisi nedir?
- **Araştırma sorusu 3:** Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi stratejik rolleri gerçekleştirmektedir?
- **Araştırma sorusu 4:** Türkiye’deki yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi nedir?

- **Araştırma sorusu 5:** Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumunu neyi ifade etmektedir?
- **Araştırma sorusu 6:** Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumunu hangi faktörlere bağlı olarak değişmektedir?
- **Araştırma sorusu 7:** Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetimin/yöneticinin yaptığı çalışmalar nelerdir?
- **Araştırma sorusu 8:** Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki nedir?

Araştırmanın ikinci yöntemi olan mülakat bölümünde yer alan 1. görüşme sorusundaki “stratejik yönetim” kavramını halkla ilişkiler uygulayıcıları anlayamadıkları ve uygulayıcılar “*Sorularınızı anlayabilecek miyim?*” tereddüdünde kaldıkları için mülakatlarda “Türkiye’deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlarda “halkla ilişkiler anlayışı”nın Grunig ve Repper (2005: 165)’in stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu nedir (Türkal, 2020: 191)?” 1. araştırma sorusu görüşme dışında bırakılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmayla Türkiye’de özel bir kuruluştaki ve halkla ilişkiler ajansında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişki, belirlenen araştırma soruları kapsamında nitel araştırma desenlerinden çoklu durum çalışması deseniyle incelenecektir.

Sosyal bilimlerin araştırma konuları, kendine has dinamikleri ve unsurları olan küçük bir dünyada ortaya çıktığından genellenebilir sosyal bilimlerin yasaları yoktur. Bu nedenle pozitivism ötesi paradigma; tek bir doğru ya da en doğru gerçeğin olmadığını, bilgi ve doğrunun insanların anlamlar yaratmasıyla oluşturduğu sosyal kurgular olduğunu dolayısıyla doğa bilimlerinde var olan yöntemlerin sosyal bilimlere uygulanamayacağını savunmaktadır. Sosyal bilim araştırmalarındaki olguların ve olayların kendine has ortamlar ve şartlar içerisinde incelenmesi, olguları ve olayları katı kurallar ve genellemeler içerisinde değil, özüne ve doğasına uygun bir biçimde ayrıntılı ve derinlemesine inceleyerek gerçekliğe ya da doğruya ulaşma çabası araştırmacıları nitel araştırmaya yöneltmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 400). Nitel araştırmalar, veri toplamak ve toplanan veriler sonucu bilimsel veriler ortaya koymayı amaçlar ve bunun için daha çok bireyler, gruplar, topluluklar, olaylar ve durumlar arasındaki süreçleri inceler (Gülcan, 2021: 97).

Her yaşantı ve deneme ile elde edilen bilgi ve kavramların incelenmesi (görgül araştırma) araştırmacıyı araştırma sürecinin ilk aşamasından son aşamasına götüren bir eylem planına, bir araştırma desenine sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 280). Bu araştırmanın nitel araştırma deseni çoklu durum çalışmasıdır.

Durum çalışmasında bir birey, bir örgüt, bir grup ya da bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturulabilir. Durum çalışmalarında amaç, belirli bir duruma ya da durumlara ilişkin derinliğin araştırılmasıdır. Başka bir ifadeyle bir duruma ilişkin etkenler, ortam, bireyler, olaylar, süreçler bütüncül bir yaklaşımla araştırılarak söz konusu durumu nasıl etkiledikleri ve söz konusu durumdan nasıl etkilendikleri (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 77), durumlara sebep olan süreçlere “neden” ve “nasıl” sorusu sorularak ele alınır (Gökçe, 2022: Ö45).

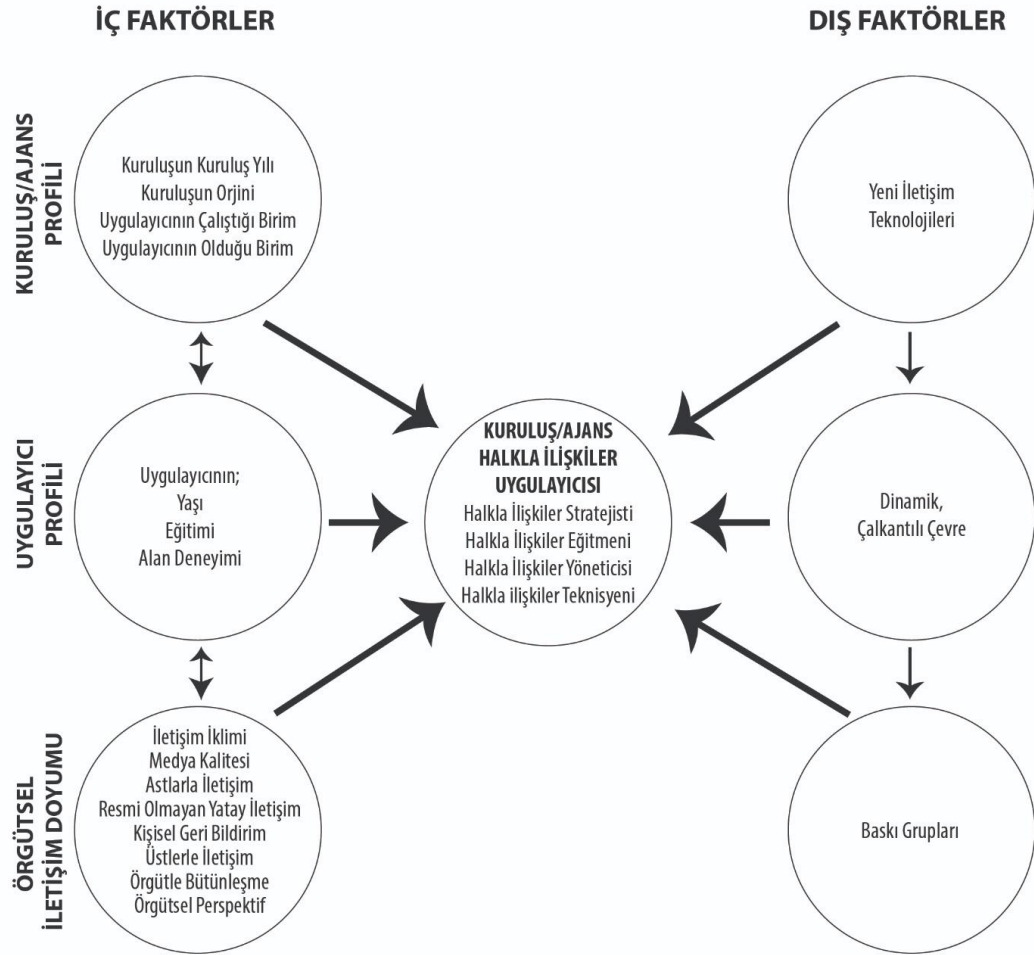
Durum çalışma türleri amaç açısından üç gruba ayrılır: İçsel durum çalışması, araçsal durum çalışması ve çoklu durum çalışması. İçsel durum çalışması, alışılmadık ya da benzersiz bir yapıdadır ve çalışmada durumun kendisine odaklanılır. Araçsal durum çalışmasında araştırmacılar bir konu ya da soruna odaklanıp onu örneklendirmek için sınırlı bir durum seçer. Çoklu durum çalışmasında ise birden fazla durum çalışması vardır; bir konu ya da sorun seçilir, ancak konuyu örnekleme için birden fazla durum çalışması yapılır ve konuya ilişkin farklı bakış açıları ortaya koymak için çoklu durumlar amaçlı bir şekilde belirlenir (Creswell, 2023:101). Çoklu bilgi kaynakları olan gözlemler, mülakatlar, görsel ve işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi toplanır, durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya konur (Creswell, 2023:99). Bir durum çalışmasında önceden bilinmeyen süreçlere ilişkin kavramlar ve örüntüler de çıkabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 69).

Bu araştırmanın deseni çoklu durum çalışmasıdır, araştırmanın iki konusu vardır: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve örgütsel iletişim doyumunu. Bu konuları örneklendirmek için 18 (durum) halkla ilişkiler uygulayıcısı ile görüşülmüş, görüşmelerin ses kaydı alınmış, toplanan detaylı bilgiler araştırmanın kuramına uygun olarak başlangıçta oluşturulan durum temalarının içine yerleştirilmiş, kuramda bilgisi olmayan kavramlar ve örüntüler tespit edilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde, halkla ilişkiler uygulayıcıları (kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcıları ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcıları) ile örgütsel iletişim doyumunu arasındaki

ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 3.1'deki gibi şemaya dönüştürülmüştür.



Şekil 3.1 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Rollerin Belirleyicileri

Şekil 3.1’de gösterilen araştırma modeli; Falconi (2010), Alpugan (1996), Öndoğan (2021), Türkal (2020) ve Downs ve Hazen (1977)’dan esinlenilerek oluşturulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları iki ayrı grup olarak konumlandırılmış ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri (halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler teknisyeni) iç ve dış faktörler tarafından şekillendirilir olarak tasvir edilmiştir. Bu faktörlerden iç faktörler; kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcıları için uygulayıcının profili, kuruluş profili ve örgütsel iletişim doyumu boyutları; ajans halkla ilişkiler uygulayıcıları için uygulayıcının profili, ajans profili ve örgütsel iletişim doyumu boyutları olarak belirlenmiştir. Dış faktörler ise yeni iletişim teknolojileri, bu teknolojilerin

yarattığı dinamik ve çalkantılı çevre ve bu kompleks çevre sonucu güçlenen baskı grupları olarak belirlenmiştir. İç ve dış faktörler, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini belirler ve şekillendirir denilebilir.

3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel araştırmalarda öznel bir yaklaşım sergilenerek bireylerin algıları, duyguları, deneyimleri ve düşünceleri gibi öznel verilerin olay ve olguların doğal ortamı içinde anlamlandırılması ve açıklanması amaçlanır (Gülbüz ve Şahin, 2016: 400). Bu araştırmanın örneklemi oluşturan katılımcıların evreni temsil etme gücü ve sayısı yerine öznel deneyimlerini, duygu ve düşüncelerini paylaşmaya gönüllü kişiler olmasına önem verilmiştir. Bu araştırmanın konusunu oluşturan halkla ilişkiler rol tipolojilerinin stratejik rollerinden “halkla ilişkiler stratejisti” rolü temel ve makro bir roldür. Bu rol, belli ölçütlere uygun olan uygulayıcılar tarafından gerçekleştirilebileceğinden araştırma için uygulayıcılarla ilgili ölçütler belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden ölçüt (kriter) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi; belli ölçütleri sağlayan durumları belirlemeyi içerir (Baltacı, 2018:246). Araştırmanın konusu olan herhangi bir durum, ölçüt olarak belirlenebilir (Grix, 2010’dan akt. Baltacı 2018: 254) ve ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 112).

Bu bağlamda özel bir kuruluştaki ve halkla ilişkiler ajansında halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten uygulayıcıların seçilmesi birinci ölçüt olarak belirlenmiştir. İkinci ölçüt kuruluştaki çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştığı departman adının içinde “halkla ilişkiler” ya da “kurumsal iletişim” yazmasıdır. Üçüncü ölçüt, kuruluştaki çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının departman yöneticisi ya da yardımcısı olmasıdır. Dördüncü ölçüt, her kuruluştan/ajanstan bir katılımcının örnekleme dahil olmasıdır. Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanı olan özel bir kuruluştaki departman yöneticisi konumunda çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ve Türkiye’deki halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları olarak belirlenmiştir.

a) Odak Grup Örnekleme Süreci

1. odak grubun örneklemi oluşturan büyük iş kuruluşlarının belirlenebilmesi için İstanbul Sanayi Odası’nın Türkiye çapında her yıl gerçekleştirdiği “Türkiye’nin ilk 500 büyük kuruluşu” araştırmasının 2022 verileri (araştırmanın başlangıcında 2023 listesi açıklanmadığından) kullanılmıştır. Bu kuruluşlardaki halkla ilişkiler uygulayıcılarına e-mail ve telefon ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönüş yapan uygulayıcılardan çalıştığı departman adı halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim olan uygulayıcılar seçilmiştir. Araştırmanın halkla

ilişkileri tam anlamıyla yansıtabilmesi için bu uygulayıcılar tercih edilmiş ve uygulayıcılara halkla ilişkilerle ilgili spesifik sorular yöneltilmiştir. Türkiye'nin ilk 500 büyük kuruluşundan 15 halkla ilişkiler uygulayıcısı araştırmaya katılmaya gönüllü olmuştur.

Araştırmanın 2. odak grubunun örneklemini; kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyi bakımından sektörlerinde öncü olan ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları oluşturmaktadır. Türkiye'deki sınırlı sayıdaki halkla ilişkiler ajanslarında çalışan bu uygulayıcıların, stratejik rolleri yansıtacağı varsayılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini, halkla ilişkiler uygulayıcı rolleriyle ilgili Türkiye'deki halkla ilişkiler ajanslarında geline aşamanın anlaşılması için uygun kabul edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TUHİD)'nin web sayfasındaki halkla ilişkiler kuruluşları listesine başvurulmuş, burada adı olan 79 kuruluşa e-mail ve telefon ile ulaşılmaya çalışılmış, 7 halkla ilişkiler uygulayıcısından dönüş alınmıştır.

b) Mülakat Örnekleme Süreci

Mülakatlar, Türkiye'nin ilk 500 büyük kuruluşu araştırmasının 2022 listesinde yer alan ve 1. odak grup araştırmasına kişisel nedenlerden dolayı katılamamış olan 5 halkla ilişkiler uygulayıcısıyla yapılmıştır. Odak görüşmelerin sonrası 2. odak grubun örneklemini olan Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TUHİD)'nin web sayfasındaki halkla ilişkiler kuruluşları listesinde yer alan ajanslar ve yerel halkla ilişkiler ajanslarında çalışan uygulayıcılarla iletişime geçilmiştir. Uygulayıcılarla iletişimin sonucunda 6 uygulayıcıya ulaşılmıştır, ancak 3 uygulayıcıyla uygulayıcıların sağlık sorunları ve iş yoğunlukları nedeniyle mülakat yapılamamıştır.

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Türkiye'deki özel kuruluşlarda ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve uygulayıcıların örgütsel iletişim doyumu düzeylerini tespit etmek için yapılmıştır. Bu amaçla Türkiye'deki büyük ölçekli kuruluşlardan kurumsal iletişim/ halkla ilişkiler departmanı olan kuruluşların departman yöneticisi/yardımcısı ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla sınırlandırılmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rollerinden halkla ilişkiler stratejisti rolü, örgütlerin tepe yönetiminin stratejik karar alımına katılan üst düzey bir rol olduğu için ancak büyük ölçekli örgütlerdeki departman yöneticilerinde görülebilen bir roldür. Bu nedenle araştırmanın evreni Türkiye'de yeni iletişim teknolojilerini aktif kullanmaları ile sektörlerinde öncü konumda olan, kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyi Türkiye'deki en üst düzey kabul edilen kuruluşların uygulayıcıları ile Türkiye'de sınırlı sayıda bulunan

halkla ilişkiler ajanslarının uygulayıcıları olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda 500 özel kuruluş (Türkiye'nin ilk 500 büyük kuruluşu), 79 halkla ilişkiler ajansı (TUHİD'in onayladığı) ve 10 yerel halkla ilişkiler ajansındaki uygulayıcılarla iletişime geçilmiştir. Ancak uygulayıcılar, bu üst düzey kuruluş ve ajanslarda üst düzey statüde (direktörler gibi) oldukları için onlara ulaşma ve onlarla görüşmede sıkıntılar olmuştur. Bazı kuruluşların halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumsal bilgi gizliliği, bazı uygulayıcılar iş yoğunlukları ve zaman sıkıntıları nedeniyle araştırmaya katılamamış, çoğu kuruluş da geri dönüş yapmamıştır. Mülakatlar, büyük ölçekli kuruluşlardan 10 halkla ilişkiler uygulayıcısı ve 8 ajans halkla ilişkiler uygulayıcısıyla yapılmıştır.

3.4.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan 3 çeşit veri toplama yöntemi vardır: Görüşme (odak grup görüşmesi de dahil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 40). Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak odak görüşmesi ve mülakat (görüşme) kullanılmış, görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla gerçekleştirilmiştir.

Hangi tür olursa olsun görüşmede ilk iş, yapılandırma miktarına karar vermektir. Görüşmenin doğasına göre değişen 3 farklı yapılandırma düzeyi vardır: Tam yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış. Tam yapılandırılmış görüşmede amaç katılımcıların verdiği bilgiler arasında paralelliği ve farklılığı saptayarak karşılaştırmalar yapmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış esnek görüşme sorularından oluşur; her katılımcıdan özel veriler toplanır, görüşmenin önemli kısmı açıklığa kavuşturulmak istenen sorular ya da sorunlardan oluşur (Meriam, 2018: 87). Yapılandırılmamış görüşme; keşfe yönelik bir görüşme sürecidir, önceden belirlenmiş sorular yoktur, cevaplar için beklenti yoktur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120). Bu araştırmada araştırmanın sorunsalı hakkında derinlemesine bilgi toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın ilk nitel araştırma tekniği odak grup tekniğidir. Odak grup tekniği, çoğunlukla bazı ortak özelliklere sahip 4-12 katılımcı ve bir moderatör eşliğinde katılımcıların gerçek düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği çok sesli bir ortamdan oluşur (Gülcan, 2021: 97). Grup içindeki etkileşimde katılımcıların birbirinden etkilenerek verdiği cevapları görmeyi temel alan açık uçlu bir toplantıdır. Farklı yorumlar alınabilir, konu farklı konulara evrilebilir (Gülbüz ve Şahin, 2016: 422). Odak görüşme, katılımcının bir grup içerisinde olduğundan kendini yalnız ve baskı altında hissetmediği, dolayısıyla birebir yapılan

görüşmelere göre bilgi paylaşımının daha samimi ve kolay olduğu bir tekniktir (Gülcan, 2021: 98). Aynı zamanda odak grup görüşmeleri ankete oranla daha az kişiye ulaşmasına rağmen araştırma konusuyla ilgili derinlemesine bilgi edinme olanağı sunma, kişinin tutum ve görüşlerini kendine özgü ifade ve tanımlamalarla sunarak araştırmaya yeni kavramlar kazandırma (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 97) avantajlarına sahiptir. Bu nedenlerden dolayı bu araştırmaya odak grup tekniğiyle başlanmış, iki odak grupla görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Bu araştırmada, odak grup görüşmeleri esnasında az sayıda soru sorulması ve katılımcı sayısının az olmasından kaynaklı bilgi yelpazesi dar olduğu için daha ayrıntılı ve çeşitlilik içeren bilgiye ulaşabilmek için araştırmaya mülakat tekniğiyle devam edilmiştir. Bir araştırmada birden fazla nitel araştırma yönteminin kullanılması (çeşitleme), araştırmacının elde ettiği verileri karşılaştırmasına imkân sunduğu gibi elde edilen verilerin ve veri yorumlarının güvenilirliğini ve geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 402).

Nitel veri toplama teknikleri içinde en sık kullanılan teknik olan mülakat tekniği ile katılımcıların araştırma konusu olay ya da olgularla ilgili gerçek yaşamına dair düşünceleri öğrenilir, araştırma konusu katılımcıların perspektifinden ele alınır ve bu perspektifi katılımcının nasıl ve neden oluşturduğu anlamaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 422).

Mülakat, üç farklı türde yapılabilir: Gündelik sohbet mülakatı, genel mülakat kılavuzu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu mülakat. Mülakat türlerinin birbirinden ayıran kriter; soruların belirlenme ve standartlaşma derecesinin farklılığıdır. Gündelik sohbet mülakatında genellikle araştırmacı doğal akış içinde katılımcıya sorular yöneltirken, standartlaştırılmış açık uçlu mülakatlarda ise dikkatli kurgulanmış ve düzenlenmiş aynı cümle yapısındaki sorular yine aynı sıra ile katılımcıya yöneltilir (Patton, 2018:342). Genel mülakat kılavuzu (yarı yapılandırılmış) türü ise esnek sorulardan oluşur ve katılımcıdan spesifik veriler toplanır. Görüşmenin önemli kısmı, açıklığa kavuşturulmak istenen soru ve sorunlardan oluşur (Meriam, 2018: 87). Bu araştırmada iki farklı konu ve bu konular arasındaki ilişki açıklığa kavuşturulmak istendiği için yarı yapılandırılmış görüşme formuyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın veri toplama teknikleri olan odak görüşme ve mülakat tekniği, katılımcıların coğrafi farklılıkları ve iş yoğunluklarından kaynaklı nedenlerden dolayı tüm katılımcıların online bir ortamda toplanmasıyla e-görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. E-görüşme, zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın, aynı anda farklı coğrafi bölgelerde yaşayan çok sayıda kişiye ulaşmayı sağlayan bir tekniktir (Yıkımsı, 2020: 183). Özellikle sosyal

bilimler alanında son on yıldan fazla süredir araştırmacılar yüz yüze görüşme tekniğinden uyarladıkları online ya da internet görüşmeleri, veri toplama tekniği olarak kullanmakta, Skype, Messenger gibi yazılımlar aracılığıyla senkronize görüşmeler gerçekleştirmektedir. Bu görüşmeler zamansal ve mekânsal olarak esnek (James ve Busher, 2012'den akt. Yıkılmış, 2020: 185) olduğu için araştırmacıya da kolaylık sağlamaktadır.

3.4.5. Araştırmacının Konumu

Nitel araştırmalarda araştırmacının rolü, nicel araştırmadakilerden farklıdır. Nicel araştırmalarda araştırmacının rolü genellikle konuya ilişkin çeşitli verileri toplama, işleme, dönüştürme ve analizlerini raporlaştırmayı kapsarken nitel araştırma yönteminde araştırmacı, olay ya da olgunun bulunduğu doğal ortama girerek katılımcılarla etkileşime girip onların deneyimlerini, olay ya da olguya yönelik bakış açılarını ve yükledikleri anlamları çözümlemeye çalışır. Bu da araştırmacının nesnelliği sorununu doğurmaktadır. Nesnellik sorununun çözümü, araştırmacının mümkün olduğunca gerçekçi ve açık bir şekilde araştırmayı tamamlayabilmesinde yatmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 401).

Bu araştırmanın araştırmacısı rolündeki kişinin, uygulayıcı olarak saha araştırmalarında anketörlük deneyiminin bulunması, araştırmanın nesnelliğine katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırmacının özel sektörde halkla ilişkiler yöneticisi olarak beş yıllık, halkla ilişkiler ajans ortağı olarak bir yıllık ve halkla ilişkiler alanında on dört yıllık öğretim elemanı deneyimi bulunmaktadır. Bu deneyimlerin ışığında araştırmacının, katılımcıların yaşadığı bazı sıkıntıları birinci elden deneyimlemesi, verilerin derinliğine inmesini kolaylaştırıcı bir neden olarak görülebilir. Araştırmacı, görüşmeler sırasında katılımcıların etkilenmemesi için araştırmada nesnel bir tavır içinde kalarak katılımcıların özgürce kendi deneyimlerini ve düşüncelerini paylaşmasına olanak sağlamıştır.

Araştırma sürecinde araştırmacının okuduğu kitaplar, makaleler ve mesleki deneyimleri araştırmanın konusuna bakış açısını ve yorumlama becerisini geliştirmiş; araştırmacı, araştırmanın raporunda yalın bir dil kullanmaya özen göstererek net ifadelerle raporunu tamamlamıştır.

3.4.6. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Araştırmanın konusuyla ilgili sorular için Türkal (2020)'in araştırmasındaki sorulardan faydalanılmıştır. Araştırmanın diğer soruları için Steyn ve Green (2006)'in anket formatındaki rol tipolojilerindeki stratejik roller ölçeği, Downs ve Hazen (1977)'in anket formatındaki örgütsel iletişim doyumu ölçeği literatürden faydalanılarak görüşme sorularına dönüştürülmüştür. Araştırma, çoklu durum desenine göre tasarlanmış, nitel araştırma veri

toplama yöntemi olan odak grup ve mülakat için araştırmaya uygun olarak hazırlanan “yarı yapılandırılmış form” kullanılmıştır.

Öncelikle taslağı oluşturulan sorular, nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman iki öğretim üyesi tarafından incelendikten sonra uzmanların önerileri doğrultusunda mülakat soruları dil ve araştırmanın amacına yönelik revize edilmiştir. Revize edilen görüşme soruları ve ilgili formlar Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu’nun onayına sunulmuş ve etik kurul tarafından 21.09.2023 tarihli ve 408 sayılı karar ile sorular onaylanmıştır.

Online (zoom) yapılan odak grup görüşme ve mülakat öncesi görüşme verileriyle ilişkisinin incelenmesi için katılımcıların ve katılımcıların çalıştıkları kuruluşların profil bilgisi, katılımcıların araştırmaya gönüllü katılımının imzalı beyan formu, dijital araçlar (e-mail, WhatsApp) aracılığıyla toplanmış ve online görüşmelere başlanmıştır. Görüşmeler, araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Katılımcılara görüşme öncesinde diledikleri zaman araştırmadan ayrılacakları, katılımcıların görüşlerini ifşa etmemek amacıyla kimlik bilgilerinin saklı tutulacağı, katılımcılara alfabetik kodlar atanacağı görüşme öncesinde ve esnasında katılımcılara ifade edilmiştir.

1. odak grup görüşmesi için planlanan 10.10.2023 tarihinde mesai saatleri dışında 8 katılımcıdan 4’ü (%50’si) ailevi nedenleri, sağlık problemleri ve iş toplantıları nedeniyle katılamadığı için görüşme ertelenmiştir. 17.10.2023 tarihinde ikinci görüşmeye yeni katılımcılar da eklenmiş, görüşmeye katılmayı kabul eden 8 uygulayıcıdan 3’ü (%37.5’i) benzer nedenlerle görüşmeye katılamadığı için araştırma 5 katılımcıyla gerçekleştirilmiş ve görüşme 46 dakika sürmüştür.

2. odak grup görüşmesi 18.10.2023 tarihinde araştırmaya katılmaya gönüllü olan 7 katılımcıdan 2’si (yaklaşık %30’u) özel sorunları ve iş yoğunluğu nedeniyle araştırmaya katılamadığı için araştırma 5 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme 76 dakika sürmüştür.

Akademik araştırmalarda odak grup görüşmesine katılmayı kabul eden katılımcıların en azından %20’sinin görüşmeye bazı nedenlerden dolayı katılamadığı görülmüştür (Onwuegbuzie vd, 2009’dan akt. Gülcan, 2021: 101). Bu araştırmada katılımcıların yaklaşık %40’ı araştırmaya katılamamıştır.

Araştırmanın ikinci aşaması olan mülakatlar, katılımcıların uygunluk durumuna bağlı olarak 8 Kasım 2023- 17 Kasım 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakata katılmayı kabul eden kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarından 5 uygulayıcı ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarından 3 uygulayıcı ile birlikte toplam 8 uygulayıcı ile tamamlanmıştır. Araştırmaların görüşme süreleri 26-104 dakika aralıklarında sürmüş, katılımcılarla toplam 462 dakika, ortalama 57.7 dakikalık görüşmeler yapılmıştır.

Odak grup görüşmeleri ve mülakatlarda zaman zaman katılımcılardan bazılarının, görüşme sırasında sorulardan farklı ancak araştırmanın sorunsalıyla ilgili mesleki deneyimlerini anlatmalarına izin verilmiş ve bu bilgiler ek bilgi olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara “bey”, “hanım”, ifadeleriyle hitap edilmiştir. Görüşmenin sonunda katılımcılara eklemek istedikleri herhangi bir şey ya da soruları olup olmadığı sorulmuş ve teşekkür edilerek görüşme bitirilmiştir.

Nitel araştırmalarda bir örneklemin temsil gücü yerine örneklemin birimlerin ya da etkinliklerin yaşamı nasıl aydınlattığına odaklanılır (Neuman, 2014a, 320), “miktar”dan ziyade “kalite”ye önem verilir. Örnekleme katılacak birey ya da bireylerden toplanması planlanan verinin derinliği ve genişliği genellikle örneklem büyüklüğüyle ters orantılıdır, başka bir ifadeyle araştırmaya katılımcılardan toplanacak veri miktarı arttıkça örnekleme dahil edilmesi gereken bireylerin sayısı azalmaktadır. Bazen bir birey ile yapılan bir araştırmada elde edilen verilerin derinliği ve genişliği başka bir araştırmada 20 bireyden toplanan verilerden çok fazla olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 115). Bu araştırmadaki görüşmeler esnasında toplanan derinlemesine veriler, araştırmacı tarafından araştırma sorunsalı bağlamında yeterli görülerek verilerin analizi yapılmıştır.

3.4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bütün araştırmalar, özellikle uygulama alanında yapılanlar etik ilkelere uygun geçerli ve güvenilir bulgular elde etme endişesi taşır. Çünkü uygulama alanında yapılan araştırmalar diğer insanların hayatına müdahale eder (Meriam, 2018: 199). Nitel bir araştırmanın geçerli kabul edilmesi için üç koşul vardır: Öncelikle bir araştırmacının gerçeklik iddialarının akla yatkın ve pek çok insan tarafından anlaşılabilir olmasına ihtiyacı vardır. Nitel araştırmanın geçerliliği için ikinci koşul, bir araştırmacının ampirik iddiaları sayısız ve çeşitli ampirik veri parçasıyla desteklemesidir. Üçüncü koşul ise araştırmacıların farklı verileri inceleyip çeşitli alanlar arasındaki dinamik bağlantılardan oluşan bir ağ oluşturmalarıdır. Araştırmacılar bağlantıları değerlendirerek birbirinden ayrı ayrıntılarda yoğun bir bağlantırlık olduğunu fark ettiğinde araştırmanın geçerliliği artar (Neuman, 2014a, 289) Bu araştırmada katılımcıların sözlerinden birebir alıntılar yapılarak araştırmanın gerçeklik iddialarının akla yatkınlığı ve pek çok insan tarafından anlaşılabilir olduğu gösterilmiştir. Buna ek olarak araştırmacı, bulgularını, literatürdeki öncül araştırmalarla desteklemiş, bulgularıyla çeşitli alanlar arasındaki dinamik bağlantıları saptayarak araştırmaya geçerlilik kazandırmıştır.

Nitel araştırmada güvenilirlik; tutarlılık ya da sağlamlık anlamına gelir (Neuman, 2014a, 286). Bir araştırmada araştırmacıyla ilgili hata ve yanlışlık payının azaltılmasını

sağlar. Durum çalışmalarında güvenilirliği artırmak için araştırmacıdan araştırmanın aşamalarını tanımlaması, araştırmasını ilgili dokümanlarla desteklemesi, araştırmasını belirli bir plan dahilinde geliştirmesi ve bunları sunarak başka araştırmacıların da kullanabileceği ya da kontrol edebileceği bir veri tabanı oluşturması beklenir. Bu araştırmada araştırmanın güvenilirliği için aşamalar, açık şekilde tanımlanan bir plan çerçevesinde yürütülmüş, görüşmeler kaydedilmiş ve yazılı metin halinde araştırmanın sonuna eklenmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 289, 290).

3.4.8. Odak Grup Görüşme Soruları

Odak grup görüşmelerinde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve örgütsel iletişim doyumları hakkındaki yaklaşımlarını belirlemek için uygulayıcılara, yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir.

3.4.8.1. Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları

Katılımcılara Türkal (2020)'in araştırma sorularından, Steyn ve Green (2006)'in rol tipolojilerindeki stratejik rollerle ilgili araştırmasından, Downs ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumu araştırmasından ve ilgili literatürden faydalanılarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rollerini belirlemek ve bu rolleri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

Tablo 3.1 Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları

KURULUŞ						
Araştırma sorusu 1: Türkiye’deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlarda “halkla ilişkiler anlayışı”nın Grunig ve Repper’in (2005: 165) stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu nedir?						
Görüşme sorusu 1: Kuruluşunuzun stratejik yönetim (kuruluşun çevresiyle arasındaki dengesini kurar ve gelecekte kuruluşun nerede olacağının yanıtını araştırır) anlayışını açıklar mısınız? Bu konuda siz neler yapmaktasınız?						
Araştırma sorusu 2: Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler anlayışının ortaya çıkmasında kuruluş ve halkla ilişkiler uygulayıcısının profil özelliklerinin etkisi nedir?						
1. Kuruluşunuzun kuruluş yılı nedir?						
2. Kuruluşunuzun orijini (küresel/ulusal/yerel)?						
3. Çalıştığınız birimin adı nedir?						
4.Halkla ilişkiler faaliyetlerinizi hangi departmana bağlı olarak yürütüyorsunuz?						
5. Eğitim Düzeyiniz nedir?						
Lisans eğitim alanı:						
(Varsa) yüksek lisans eğitim alanı:						
6. Halkla ilişkiler alanında mesleki deneyim süreniz nedir?						
Araştırma sorusu 3: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi stratejik rolleri gerçekleştirmektedir?						
Görüşme sorusu 2: Halkla ilişkiler biriminizin/departmanınızın sorumluluk alanına ne tür çalışmalar						

girmektedir?
Görüşme sorusu 3: Halkla ilişkiler biriminiz, stratejik kararlar alınırken tepe yönetime nasıl ve ne ölçüde yardımcı olmaktadır?
Görüşme sorusu 4: Yöneticiniz ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız nelerdir?
Görüşme sorusu 5: Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?
Araştırma sorusu 4: Türkiye’de yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi nedir?
Görüşme sorusu 6: Yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşunuzun varlığını sürdürmesinde etkileri nelerdir?
Görüşme sorusu 7: Sizce gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi rolleri gerçekleştirecek?
Araştırma sorusu 5: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu neyi ifade etmektedir?
Görüşme sorusu 8: Kuruluşunuzdaki “iletişim ortamından doyum sağlamak” sizin için neyi ifade ediyor?
Görüşme sorusu 9: Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumla ilgili ne söyleyebilirsiniz?
Araştırma sorusu 6: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu hangi faktörlere bağlı olarak değişmektedir?
Görüşme sorusu 10: Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından doyum sağlamanızı belirleyen faktörler nelerdir?
Araştırma sorusu 7: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetiminin/yöneticinin yaptığı çalışmalar nelerdir?
Görüşme sorusu 11: Kuruluşunuzda çalışanların iletişim ortamından doyum elde etmesi için tepe yönetiminizin/yöneticinizin yaptığı çalışmalar nelerdir? Bu çalışmalar için ne düşünüyorsunuz?
Araştırma sorusu 8: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki nedir?
Görüşme sorusu 12: Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum ile günlük faaliyetlerinizin başarısı (rolünüz) arasında ilişki var mıdır?

3.4.8.2. İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları

Katılımcılara Türkal (2020)’ın araştırma sorularından, Steyn ve Green (2006)’ın rol tiyolojilerindeki stratejik rollerle ilgili araştırmasından, Downs ve Hazen (1977)’in örgütsel iletişim doyumu araştırmasından ve ilgili literatürden faydalanılarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rollerini belirlemek ve bu rolleri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla sorular yöneltmiştir.

Ancak bu sorular arasındaki 1. odak grubuna sorulan “Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum ile günlük faaliyetlerinizin başarısı arasında ilişki var mıdır” sorusuna katılımcıların sorunsalla ilgili yoğun etkileşimli görüşlerini bildirmesi, tekniğin amacına uygun olarak tartışma şeklinde geçmesiyle görüşme uzamış ve soru için zaman kalmadığından bu gruba bu soru dışındaki Tablo 3.2’de yer alan sorular yöneltmiştir:

Tablo 3.2 İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) Görüşme Soruları

AJANS	
Araştırma sorusu 1: Türkiye’deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü ajanslardaki “halkla ilişkiler anlayışı”nın Grunig ve Repper’in (2005: 165) stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu nedir?	
Görüşme sorusu 1: Temsilcisi olduğunuz kuruluşların stratejik yönetim (kuruluşun çevre ile arasındaki dengesini kurar ve gelecekte kuruluşun nerede olacağının yanıtını araştırır) anlayışını açıklar mısınız? Bu konuda siz neler yapmaktasınız?	
Araştırma sorusu 2: Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler anlayışının ortaya çıkmasında ajans ve halkla ilişkiler uygulayıcısının profil özelliklerinin etkisi nedir?	
1. Ajansınızın kuruluş yılı nedir?	
2. Ajansınızın orijini (küresel/ulusal/yerel)?	
3. Çalıştığınız birimin adı nedir?	
4. Halkla ilişkiler faaliyetlerinizi hangi departmana bağlı olarak yürütüyorsunuz?	
5. Eğitim Düzeyiniz nedir?	
Lisans eğitim alanı:	
(Varsa) yüksek lisans eğitim alanı:	
6. Halkla ilişkiler alanında mesleki deneyim süreniz nedir?	
Araştırma sorusu 3: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi stratejik rolleri gerçekleştirmektedir?	
Görüşme sorusu 2: Biriminizin/departmanınızın sorumluluk alanına ne tür çalışmalar girmektedir?	
Görüşme sorusu 3: Temsilcisi olduğunuz kuruluşların stratejik kararlar alımında tepe yönetime nasıl ve ne ölçüde yardımcı oluyorsunuz?	
Görüşme sorusu 4: Temsilcisi olduğunuz kuruluşlardaki yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız nelerdir?	
Görüşme sorusu 5: Temsilcisi olduğunuz kuruluşların hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?	
Araştırma sorusu 4: Türkiye’de yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi nedir?	
Görüşme sorusu 6: Yeni iletişim teknolojilerinin temsilcisi olduğunuz kuruluşların varlığını sürdürmesinde etkileri nelerdir?	
Görüşme sorusu 7: Sizce gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi rolleri gerçekleştirecek?	
Araştırma sorusu 5: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu neyi ifade etmektedir?	
Görüşme sorusu 8: Ajansınızdaki “iletişim ortamından doyum sağlamak” sizin için neyi ifade ediyor?	
Görüşme sorusu 9: Ajansınızdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumla ilgili ne söyleyebilirsiniz?	
Araştırma sorusu 6: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu hangi faktörlere bağlı olarak değişmektedir?	
Görüşme sorusu 10: Ajansınızdaki iletişim ortamından doyum sağlamanızı belirleyen faktörler nelerdir?	
Araştırma sorusu 7: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetiminin/yöneticinin yaptığı çalışmalar nelerdir?	
Görüşme sorusu 11: Ajansınızdaki çalışanların iletişim ortamından doyum elde etmesi için tepe yönetiminizin/yöneticinizin yaptığı çalışmalar nelerdir? Bu çalışmalar için ne düşünüyorsunuz?	
Araştırma sorusu 8: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki nedir?	
Görüşme sorusu 12: Ajansınızdaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum ile günlük faaliyetlerinizin başarısı (rolünüz) arasında ilişki var mıdır?	

3.4.9. Mülakat Soruları

Mülakatlarda; Türkal (2020)'ın araştırmasındaki sorulardan ve Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojilerindeki stratejik roller araştırmasından, Downs ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumuyla ilgili araştırmasından ve ilgili literatürden faydalanılarak sorular oluşturulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini belirlemek ve rolleri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarına ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarına yöneltilen yarı-yapılandırılmış sorular şunlardır:

Tablo 3.3 Mülakat Soruları (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları)

KURULUŞ	
Araştırma sorusu 1: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi stratejik rolleri gerçekleştirmektedir?	
Görüşme sorusu 1:	Halkla ilişkiler biriminizin/departmanınızın sorumluluk alanına ne tür çalışmalar girmektedir?
Görüşme sorusu 2:	Halkla ilişkiler biriminizin en çok mesai harcadığı konu hangisidir, neden?
Görüşme sorusu 3:	Halkla ilişkiler birimi olarak paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?
Görüşme sorusu 4:	Halkla ilişkiler biriminiz, stratejik kararlar alınırken tepe yönetime nasıl ve ne ölçüde yardımcı olmaktadır?
Görüşme sorusu 5:	Yöneticiniz ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız nelerdir?
Görüşme sorusu 6:	Kuruluşunuz ve paydaşlar arasında bir köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?
Görüşme sorusu 7:	Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?
Görüşme sorusu 8:	Halkla ilişkiler faaliyetlerinizle ilgili kuruluş tepe yönetiminizden/yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?
Araştırma sorusu 2: Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile kuruluşların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil özelliklerinin ilişkisi nedir?	
1.	Kuruluşunuzun kuruluş yılı nedir?
2.	Kuruluşunuzun orijini (küresel/ulusal/yerel)?
3.	Çalıştığınız birimin adı nedir?
4.	Halkla ilişkiler faaliyetlerinizi hangi departmana bağlı olarak yürütüyorsunuz?
5.	Eğitim Düzeyiniz nedir?
Lisans eğitim alanı:	
(Varsa) yüksek lisans eğitim alanı:	
6.	Halkla ilişkiler alanında mesleki deneyim süreniz nedir?
Araştırma sorusu 3: Yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi nedir?	
Görüşme sorusu 9:	Halkla ilişkiler alanında çalışan uygulayıcıların halkla ilişkiler alanında akademik eğitimi olmasının gerekliliği konusunda ne düşünüyorsunuz?
Görüşme sorusu 10:	Yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşunuzun varlığını sürdürmesinde etkileri nelerdir?
Görüşme sorusu 11:	Kuruluşunuz üzerinde baskı kuran gruplar kimlerdir?
Görüşme sorusu 12:	Yeni iletişim teknolojileri, baskı gruplarının kuruluşunuz üzerindeki etkisini değiştirdi mi?
Görüşme sorusu 13:	Sizce gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi rolleri gerçekleştirecek?
Araştırma sorusu 4: Halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumunun içeriği nedir?	
Görüşme sorusu 14:	Kuruluşunuzdaki “iletişim ortamından doyum sağlamak” sizin için neyi ifade ediyor?
Görüşme sorusu 15:	Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumla ilgili ne söyleyebilirsiniz?
Görüşme sorusu 16:	Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından doyum sağlamanızı belirleyen faktörler nelerdir?
Araştırma sorusu 5: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunun boyutlarından (iletişim iklimi,	

üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim) doyumunu nasıldır?									
Görüşme sorusu 17:	Kuruluş	çalışanlarıyla	iletişiminizden	sağladığınız	doyumla	ilgili neler düşünüyorsunuz?			
Görüşme sorusu 18:	Yöneticinizle/yöneticilerinizle			iletişiminiz	için	neler söyleyebilirsiniz?			
Görüşme sorusu 19:	Kuruluşunuzda	sizden	alt	pozisyonda	çalışanlarla	iletişiminizle ilgili neler söyleyebilirsiniz?			
Görüşme sorusu 20:	Kuruluş	içi	iletişim	araçları	nelerdir?	Bunlardan	ne	derece	doyum sağlıyorsunuz?
Görüşme sorusu 21: Kuruluş yönetiminin kuruluşla ilgili konulardaki bilgi paylaşımından doyumunuzla ilgili neler söyleyebilirsiniz?									
Görüşme sorusu 22:	Yöneticinizin	ve	tepe	yönetimin	size	verdiği	geri	bildirimlerle	ilgili ne düşünüyorsunuz?
Görüşme sorusu 23:	Kuruluşunuzdaki	iletişim	ortamından	sağladığınız	doyumun kuruluşla bütünleşmenize etkisi nedir?				
Araştırma sorusu 6: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetiminin/yöneticinin yaptığı çalışmalar nelerdir?									
Görüşme sorusu 24:	Kuruluşunuzda	çalışanların	iletişim	ortamından	doyum	elde etmesi için tepe yönetiminizin/yöneticinizin yaptığı çalışmalar nelerdir? Bu çalışmalar için ne düşünüyorsunuz?			
Araştırma sorusu 7: Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki nedir?									
Görüşme sorusu 25:	Kuruluşunuzdaki	iletişim	ortamından	elde	ettiğiniz	doyum	ile günlük faaliyetlerinizin başarısı (rolünüz) arasında ilişki var mıdır?		

Tablo 3.4 Mülakat Soruları (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları)

AJANS									
Araştırma sorusu 1: Ajans halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi stratejik rolleri gerçekleştirmektedir?									
Görüşme	sorusu	1:	Biriminizin/departmanınızın	sorumluluk	alanına	ne	tür		
çalışmalar girmektedir?									
Görüşme	sorusu	2:	Biriminizin/departmanınızın	en	çok	mesai	harcadığı	konu	
hangisidir, neden?									
Görüşme	sorusu	3:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşlar	için	paydaş	araştırmaları	
yapıyor musunuz?									
Görüşme	sorusu	4:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşların	stratejik	kararlar	alımında	
tepe yönetime nasıl ve ne ölçüde yardımcı oluyorsunuz?									
Görüşme	sorusu	5:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşlardaki	yöneticilerle			
çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız nelerdir?									
Görüşme	sorusu	6:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşlar	ve	paydaşlar	arasında	
bir köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?									
Görüşme	sorusu	7:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşların	hedefleriyle	toplumun		
değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?									
Görüşme	sorusu	8:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşlarda	halkla	ilişkiler		
faaliyetlerinizle ilgili kuruluş yönetiminden/yöneticilerinden beklentileriniz nelerdir?									
Görüşme sorusu 9: Halkla ilişkiler alanında çalışan uygulayıcıların halkla ilişkiler alanında akademik eğitimi olmasının gerekliliği konusunda ne düşünüyorsunuz?									
Araştırma sorusu 2: Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile ajansların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil özelliklerinin ilişkisi nedir?									
1. Ajansınızın kuruluş yılı nedir?									
2. Ajansınızın orijini (küresel/ulusal/yerel)?									
3. Çalıştığınız birimin adı nedir?									
4. Halkla ilişkiler faaliyetlerinizi hangi departmana bağlı olarak yürütüyorsunuz?									
5. Eğitim Düzeyiniz nedir?									
Lisans eğitim alanı:									
(Varsa) yüksek lisans eğitim alanı:									
6. Halkla ilişkiler alanında mesleki deneyim süreniz nedir?									

Araştırma sorusu 3: Yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi nedir?									
Görüşme sorusu 10: Yeni iletişim teknolojilerinin temsilcisi olduğunuz kuruluşların varlığını sürdürmesinde etkileri nelerdir?									
Görüşme sorusu 11:	Temsilcisi	olduğunuz	kuruluşlar	üzerinde	baskı	kuran	gruplar kimlerdir?		
Görüşme sorusu 12: Yeni iletişim teknolojileri, baskı gruplarının temsilcisi olduğunuz kuruluşlar üzerindeki etkisini değiştirdi mi?									
Görüşme sorusu 13:	Sizce	gelecekte	halkla	ilişkiler	uygulayıcıları	hangi	rolleri	gerçekleştirecek?	
Araştırma sorusu 4: Halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumunun içeriği nedir?									
Görüşme sorusu 14:	Ajansınızdaki	“iletişim	ortamından	doyum	sağlamak”	sizin için neyi ifade ediyor?			
Görüşme sorusu 15: Ajansınızdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumla ilgili ne söyleyebilirsiniz?									
Görüşme sorusu 16: Ajansınızdaki iletişim ortamından doyum sağlamanızı belirleyen faktörler nelerdir?									
Araştırma sorusu 5: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunun boyutlarından (iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim) doyumunu nasıldır?									
Görüşme sorusu 17:	Ajansınızdaki	çalışanlarla	iletişiminizden	sağladığınız doyumla ilgili ne düşünüyorsunuz?					
Görüşme sorusu 18:	Ajansınızdaki	yöneticinizle/yöneticilerinizle	iletişiminiz için neler söyleyebilirsiniz?						
Görüşme sorusu 19:	Ajansınızdaki	sizden	alt	pozisyonda	çalışanlarla iletişiminizle ilgili neler söyleyebilirsiniz?				
Görüşme sorusu 20:	Ajansınızdaki	kurum	içi	iletişim	araçları	nelerdir? Bunlardan ne derece doyum sağlıyorsunuz?			
Görüşme sorusu 21: Ajans yönetiminin ajansla ilgili konularda bilgi paylaşımından doyumunuzla ilgili neler söyleyebilirsiniz?									
Görüşme sorusu 22: Ajansınızdaki yöneticinizin size verdiği geri bildirimlerle ilgili ne düşünüyorsunuz?									
Görüşme sorusu 23: Ajansınızdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumun ajansla bütünleşmenize etkisi nedir?									
Araştırma sorusu 6: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetiminin/yöneticinin yaptığı çalışmalar nelerdir?									
Görüşme sorusu 24:	Ajansınızda	çalışanların	iletişim	ortamından	doyum	elde	etmesi için tepe yönetiminizin/yöneticinizin yaptığı çalışmalar nelerdir? Bu çalışmalar için ne düşünüyorsunuz?		
Araştırma sorusu 7: Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki nedir?									
Görüşme sorusu 25:	Ajansınızdaki	iletişim	ortamından	elde	ettiğiniz	doyum	ile	günlük faaliyetlerinizin başarısı (rolünüz) arasında ilişki var mıdır?	

3.4.10. Araştırma Verilerinin Analizi

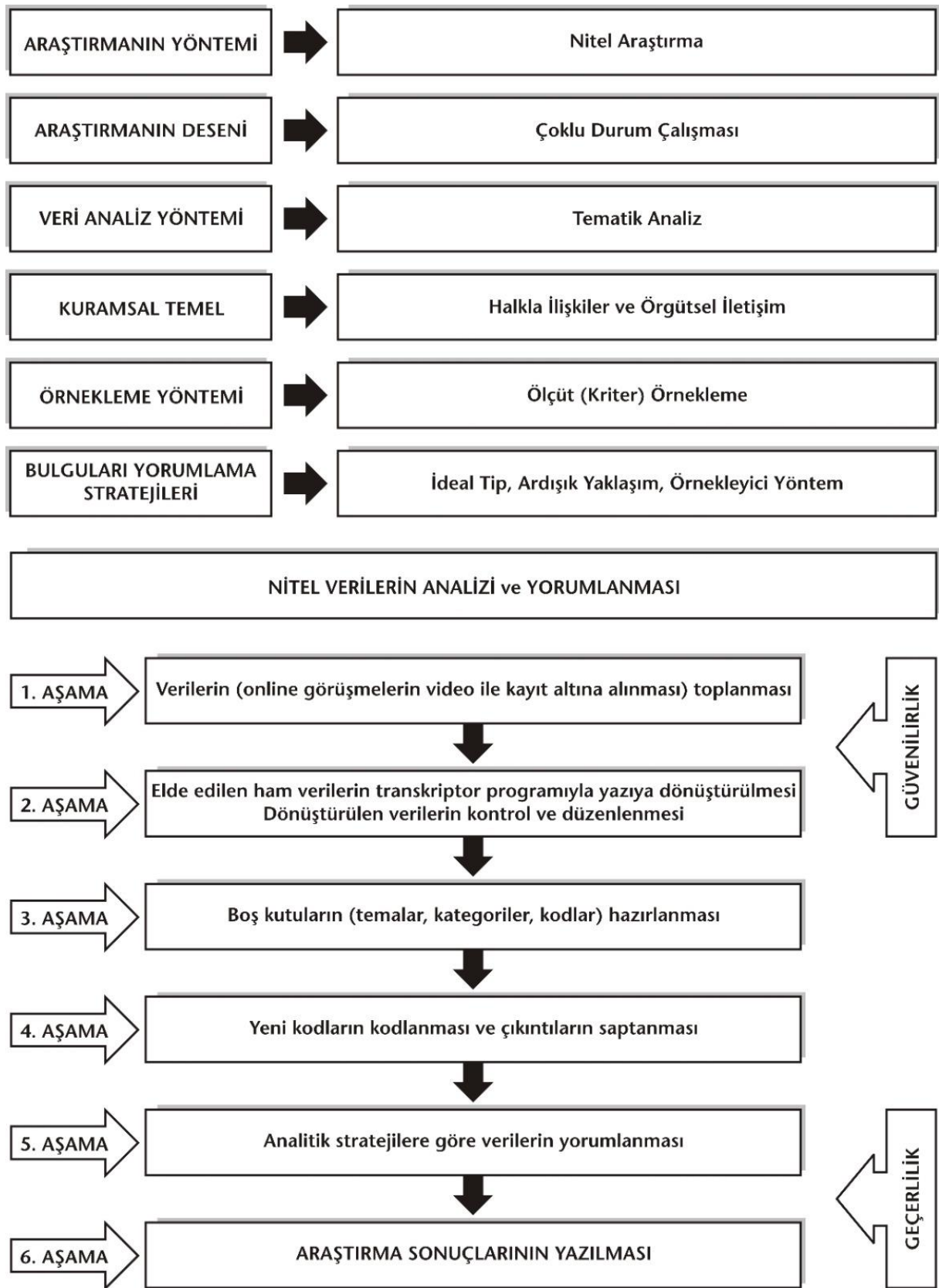
Bu araştırmada Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojilerindeki stratejik rollerin, Downs ve Hazen (1977)'in Örgütsel İletişim Doyumu boyutlarının Türkiye'deki geçerliliğini test etmek amacıyla odak grup görüşmeleri ve mülakat ile toplanan verilerle tümdengelsel yaklaşımlı tematik analizi yapılmıştır. Tümdengelim yaklaşımı kuramdan bazı çıkarımlar yapmayı ve daha sonra bu kurama aykırı durumları bulmayı içerir (www.physicalgeography.net). Aykırı olarak tespit edilen her veri, kuramın zenginleşmesine de katkıda bulunur.

Tematik analiz birçok farklı alanda sıkça kullanılan bir nitel veri analiz yöntemidir. (Hınız ve Yavuz, 2023: 388). Tematik analizin amacı; temaları tanımlamak, verileri yorumlamak ve anlamlandırmaktır. Verileri tanıma, kodları oluşturma, temaları arama,

temaları gözden geçirme, temaları tanımlama ve yazarak raporlaştırma olmak üzere altı aşamadan oluşur (Çarıkçı vd., 2024: 127).

Bu araştırmada öncelikle tümdengelim yaklaşım gereği kuramsal yapıya göre temalar, kategoriler, kodlar oluşturulmuş ve bulgular yorumlanmıştır. Kodlama esnasında analitik hatırlatma notları yazılmış, çıkıntılar (outcroppings) aranarak nitel veri analizine özgü genel yaklaşımlar kullanılmıştır. Çoğu nitel araştırmacının yaptığı gibi nitel bulguların yorumlanması, stratejilerle birleştirilerek (Neuman, 2014b: 673) yorumlanmıştır.

Bu araştırmada bulguların yorumlanmasında ideal tip, ardışık yaklaşma ve örnekleme stratejilerinden faydalanılmıştır. İdeal tip stratejisi ve benzeşimlik ilkesiyle verilerin bağlamları karşılaştırılıp bağlantılar kurulmuştur. Ardışık yaklaşma stratejisiyle yinelenen, döngüye dönüşen araştırma kuramının dışında kalan durumlardan genellemelere gidilmiştir. Örnekleme stratejisiyle kuramla örtüşen ve kuramdan ayrılan nüanslar saptanmıştır. Saptanan bulgularla iki odak grup ve iki mülakat grubu karşılaştırılıp yorumlanmış araştırmanın raporu hazırlanmıştır. Araştırma bulgularının analizi 7 ana başlık altında tasarlanmış, bu aşamalar aşağıdaki gibi şemaya (Şekil 3.2) dönüştürülmüştür:



Şekil 3.2 Verilerin Analiz Aşamaları

1. Aşama: Araştırmanın çerçevesini oluşturan kavramsal çerçeve ve kuramdan oluşturulan araştırma soruları online odak görüşme ve mülakat tekniğiyle katılımcılara yöneltildi ve görüşmeler video ile kayıt altına alındı.

2. Aşama: Elde edilen ham veriler Transkriptor programıyla yazılı metne dönüştürüldü. Dönüştürülen veriler orijinal video kaydıyla karşılaştırarak eksiklikler ve yanlış aktarımlar düzeltildi.

3. Aşama: Kurama göre boş kutular (temalar, kategoriler, kodlar) saptandı. Bu araştırmada veriler, bir kuramı örneklemek ya da destek kaynağı olarak kullanmak için ampirik kanıtlar kullanan örnekleyici yöntem stratejisine göre düzenlenmiştir. Bu stratejide araştırmacı, kuramı, somut bir duruma ya da ortama uygular ya da verileri önceki kuramlara dayanarak düzenler. Önceden var olan kuram, araştırmacı için boş kutular sağlar ve araştırmacı bu boş kutuları dolduran kanıtlarla çıkış noktası olan kuramı doğrular ya da reddeder (Neuman, 2014b: 677). Bu araştırmada örnekleyici yöntem stratejisi kapsamında veriler, önceki kuramlara göre boş kutular (temalar, kategoriler, kodlar) araştırmanın veri kodlaması öncesinde oluşturulmuştur.

4. Aşama: Yeni kodlar kodlandı ve çıkıntılar saptandı. Toplanan veriler boş kutuların içine yerleştirilirken analitik hatırlatma notlarıyla ortaya çıkartılan yeni kodlar kodlanmış ve verilerin içindeki çıkıntılar saptanmıştır.

Verilerin kodlanması metin ya da görsel verilerin küçük bilgi kategorileri içine toplanmasını içerir (Creswell, 2023: 186) ve kodlama işlemi birbirinden farklı üç analitik süreçten oluşur: Açık kodlama, eksen kodlama ve seçici kodlama. Verilerin analizinde ilk adım açık kodlamadır (Gençoğlu, 2014: 690). Açık kodlama, verilerin analitik olarak parçalara ayrıldığı yorumlamaya dayalı bir süreçtir (Strauss ve Corbin, 1990'dan akt. Gençoğlu, 2014: 690-691). Açık kodlama aşamasında katılımcıların söylemlerinde dikkat çeken ortak kategoriler belirlenir ve kategorik kodlar, alt kategorilerde gruplandırılıp adlandırılır. Eksen kodlama aşamasında kategorilerin içinde ve kategoriler arasında bağlantılı örüntüler araştırılır ve saptanır. Ortaya çıkan örüntüler tümevarım yöntemiyle tematik şekilde kodlanarak ortak temalar bulunur. Seçici kodlama aşamasında ise temalar altında tespit edilen kategori ve örüntülerin birbiriyle eşleşen bağlantılar birleştirilir (Erdiller-Yatmaz vd., 2018: 293).

Bu araştırmada verilerin kodlanması sürecinde, araştırmanın başında hazırlanan boş kutuların (temalar, kategoriler ve kodlar) içeriğiyle uyumlu veriler, boş kutulara yerleştirilmiş, boş kutularla uyumlu olmayan kodlar ve yeni kavramlar not edilmiştir.

Kodlama süreci boyunca araştırmacı analitik hatırlatma notları alır, alınan bu notlar veri tabanını keşfetmenin ilk sürecine faydalı olur. Bu notlar; kısa ifadeler, fikirler ya da anahtar kavramlardan oluşur (Creswell, 2023: 185). Analitik hatırlatma notları alınırken araştırmanın çıkıntıları da saptanır. Çıkıntılar, araştırmacının analizinin daha derin yapısal ilişkileri temsil eden bir özelliğinin gözüne çarptığı bir yöndür ve yüzeydeki gerçekliktir. Kısmen görülen yüzeydeki gerçeklik, yüzeyin altında görünmeden gerçekleşenler için sinyal özelliği taşır. Araştırmacı bir jeolog gibi yüzeyin altında yatanları anlamlandırabilmek için çıkıntıları inceler (Neuman, 2014b: 672-673). Bu araştırmada araştırmacı, analitik hatırlatma notları tutmuş ve çıkıntıları saptamıştır.

5. Aşama: Analitik stratejilerle bulgular yorumlandı. Önceki aşamalarda saptanan örüntüler, ortam ve araştırmanın kuramsal bilgi modeli bağlamında ele alınarak verilerin analizi yapılmıştır. Çoğu araştırmacı nitel veri analizini; kodlama, hatırlatma notu yazımı ve çıkıntı arama tekniklerini belirgin bir stratejiyle birleştirerek gerçekleştirir (Neuman, 2014b:673). Bu araştırmada ideal tip, ardışık yaklaşma ve örnekleyici yöntem stratejileri kullanılmıştır.

İdeal tipler stratejisinde; ideal tipler, mevcut olgunun ampirik gerçeklik temeline dayandırılır. İdeal tiplerin amacı gerçekliği netleştirmektir. İdeal tip stratejisiyle tipik motifler ve temel eğilimler saptanmaya çalışılır (Bıçkı, 2011:171-172) Ardışık yaklaşma stratejisinde araştırmacı, yinelenmeler ya da döngüleri izleyerek pek çok tekrardan sonra muallak fikirler ve verilerdeki somut ayrıntılardan genellemelere doğru ilerler. Örnekleyici yöntem stratejisiyle kurama uygun boş kutuları dolduran kanıtlar, çıkış noktası olan kuramı doğrular ya da reddeder (Neuman, 2014b: 676-677).

İdeal tip, ardışık yaklaşma ve örnekleme stratejileri doğrultusunda araştırmacı, katılımcıların yanıtlarını karşılaştırarak benzerlik ve farklılık örüntülerini saptamıştır. Araştırmacı; katılımcı yanıtlarında tekrar eden fikir, aşama ve nesneyi saptamış, örnekleri karşılaştırmış, çıkıntıları ortaya koymuş ve ideal tip ile bu örüntüleri karşılaştırarak ortaya çıkan yeni kavramları incelemiştir. Son olarak da bulguları, kuruluş ve ajans bağlamına göre değerlendirmiştir.

6. Aşama: Araştırma bulguları ilgili literatürle ve öncül araştırmalarla ilişkilendirilerek araştırmanın stratejilerine göre yazılıp rapora dönüştürüldü.

Bu araştırmada kuramsal yapı, araştırmanın ideal tipleri olarak stratejik yönetim temasında Grunig ve Repper (2005)'in stratejik yönetim ilkeleridir. Stratejik rollerle ilgili temalarda Steyn ve Green (2006)'in rol tipolojilerindeki stratejik roller (halkla ilişkiler stratejisti, eğitmeni, yöneticisi ve teknisyeni)dir. Örgütsel iletişim doyumunu teması altında

Downs ve Hazen (1977)'in iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşme, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, ast ile iletişim, kişisel geri bildirimden oluşan sekiz boyutlu örgütsel iletişim doyumu araştırmasıdır. Bu çalışmada ideal tip olarak belirlenen kuramların içeriği şudur:

Türkiye'deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlarda halkla ilişkiler anlayışının Grunig ve Repper'in (2005: 165) stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu Grunig ve Repper'in belirttiği ilkeler bağlamında araştırılmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcısı, örgütün stratejik yönetim (örgüt içi etkinlikler ile dış faktörlerle başa çıkma stratejileri arasında denge kurmayı amaçlar) sürecine ortamı tarayarak katılır (Grunig ve Repper, 2005: 134) ve halkla ilişkileri stratejik olarak yönetir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkileri stratejik olarak yönetimi; (Grunig ve Repper, 2005: 165) örgütün en önemli paydaşlarıyla ilişkiler inşa etmek için (Grunig ve Repper, 2005: 138) paydaşları belirlemesini ve segmentasyonunu içerir. Ayrıca örgütle baskı gruplar arasındaki etkileşim sonucu oluşan gündemleri erken aşamada fark ederek simetrik iletişim programlarıyla çözümlemesini kapsar.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri Steyn ve Green (2006)'den referans alınan halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler teknisyeni ve halkla ilişkiler stratejistinden oluşan dört roldür. Halkla ilişkiler stratejisti rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, örgüt stratejisinin oluşturulabilmesi için toplumsal değerlerle ilgili üst yönetime tavsiye verir. Örgütün sosyal sorumlu davranışı için toplumsal beklentiler konusunda yönetimi bilgilendirir. Örgüt bakış açısı dışındaki toplumsal bakış açılarına uyumun önemi konusunda üst yönetimi bilgilendirir. Örgütte toplumsal çevredeki konular örgüt için krize dönüşmeden önce üst yönetim için erken uyarı sistemi olarak hareket eder. Örgüt üst yönetiminin kararlarını, örgütün toplum tarafından güvenilir olarak algılanmasını sağlayacak şekilde etkiler ve toplumun refahı ile kurumsal amaçlar arasında dengeyi sağlar. Örgütün özerkliğini sınırlandıran toplumsal çevredeki baskı gruplarıyla diyalog başlatır. Kurumsal amaçlar gerçekleştirilirken ekolojik çevreyi dikkate alma konusunda üst yönetimin dengeli olmasını sağlar. Örgüt üst yönetime anahtar paydaşlar (örneğin medya/yatırımcılar/müşteriler) üzerindeki etkisini açıklar ve üst yönetime anahtar paydaşların görüşlerini açıklayarak bu paydaşların savunucusu olarak hareket eder.

Halkla ilişkiler yöneticisi, örgütte departmanında çalışanların performanslarını izler. Örgütün kurumsal iletişim planlarının başarısı ya da başarısızlığı için sorumluluk alır. Örgütün kurumsal iletişim planlarının uygulanmasını yönetir. Örgütte kurumsal stratejiyi destekleyen iletişim stratejisi geliştirir.

Halkla ilişkiler eğitmeni; örgüt çalışanlarının beklentileriyle ilgili konularda çalışanlara geri bildirim vermeyi yönetime hatırlatır. Örgüt astlarının kendi performansları hakkında geri bildirim almalarının önemini yönetime vurgular. Bunun yanında eğitmen, örgütte ekip performansı için motivasyonun önemli olduğu konusunda yöneticilerin dikkatini çeker. Örgüt yöneticilerini, çalışanların beklentilerini dinlemeleri için teşvik eder. Örgütteki çapraz takım çalışmasının önemi konusunda yöneticilerin dikkatini çeker. Örgüt çalışanlarının işlerini kolaylaştıran rapor sunmanın önemi konusunda yöneticilerin dikkatini çeker. Örgüt yönetimine performansla ilgili geri bildirim vermenin önemli olduğunu hatırlatır. Örgüt performansıyla ilgili astlara geri bildirim verme konusunda yönetimi teşvik eder. Örgütün verimliliğini etkileyebilecek sorunlar ortaya çıkmadan önce sorunu belirlemenin ve çözmenin önemi konusunda yönetimin dikkatini çeker. Örgüt yönetiminin, örgütün değerlerini içselleştirmesini sağlar.

Halkla ilişkiler teknisyeni; örgütte kupür derler, örgütün halkla ilişkiler materyallerini (ör. konuşmalar/yıllık rapor/bültenler/dergiler) düzenler. Örgüt yayınları için makaleler yazar, örgütün tanıtımını (ör. medya bültenleri) organize eder. Örgütte iletişim aracılığıyla (örneğin basın bültenleri, yıllık raporlar, yatırımcı toplantısı) topluma örgütün kimliğini yayar. Örgütün özel olaylarını planlar (örneğin, lansmanlar/liderlik forumları), örgütün web sayfasını güncel tutar.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunu ortaya koymayı amaçlayan Downs ve Hazen (1977)'ın örgütsel iletişim doyumunu sekiz boyuttan oluşturmaktadır: İletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşme, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, ast ile iletişim ve kişisel geri bildirim.

İletişim ikliminden doyum sağlama boyutu: Çalışanların örgütteki iletişimden motive olması, örgütteki iletişimin çalışanları örgütün hedefleri etrafında toplaması, örgütteki insanların iletişim konusunda oldukça yetenekli olmasını içerir. Örgütteki örgüt içi iletişim faaliyetlerinin, çalışanlara örgütün önemli bir parçası olduğu hissini vermesini kapsar. Örgüt içindeki çatışmaların doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınması ve örgütte personelle ilgili haberlerin paylaşılması da dahildir.

Üstlerle iletişimden doyum sağlama boyutu: Yöneticinin çalışanı dinlemesini, dikkate almasını, işle alakalı sorunları çözmekte yönlendirici olmasını, yeni fikirlere açık olmasını, yöneticinin çalışana hak ettiğini vermesini ve güvenmesini kapsar.

Örgütle bütünleşmekten doyum sağlama: Örgütte çalışanlara bölümlere ait politikalar ve hedefler hakkında bilgilendirme yapılması, çalışanın işi hakkında gerek

duyduğu bilgiyi alması, işini zamanında yapabilmesi için gerekli bilgilendirmenin yapılması ve kendine yapılacak ödemeler konusunda bilgilendirilmesini içerir.

Medya kalitesinden doyum sağlama: Örgütte toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı yönergelerin kısa ve öz olması, iletişime yönelik tutumların oldukça sağlıklı olması, yeterli iletişimin sağlanması, örgütün yayınlarının ilgi çekici ve faydalı olmasını kapsar.

Resmi olmayan yatay iletişimden doyum sağlama: Örgütte dedikodu yapılmasını, çalışanlar arasındaki yatay iletişimin olmasını, örgütteki iletişim uygulamalarının acil durumlara uygun olmasını, örgütteki çalışma gruplarının uyum içinde olmasını ve örgütte resmi olmayan iletişimin olmasını kapsar.

Örgütsel perspektiften doyum sağlama: Örgütün politikaları, hedefleri ve örgütü etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili çalışanların bilgilendirilmesini içerir. Örgüt içindeki değişiklikler, örgütün başarıları ya da hataları ve örgütün kârı ve durumu hakkında çalışanlara bilgilendirme yapılmasını kapsar.

Astlarla iletişimden doyum sağlama: Departmandaki çalışanların yöneticisiyle yukarıdan aşağıya iletişime istekli olması, çalışanların ihtiyacı olan bilgiyi yöneticinin önceden tahmin edebilmesini içerir. Yöneticinin çalışana aşırı iletişim yüklemesi yapmaması, çalışanların eleştiriye açık olması ve çalışanların yukarıya doğru iletişim kurmada kendilerini sorumlu hissetmesini gerektirir.

Kişisel geri bildirimden doyum sağlama: Örgütte çalışanın yaptığı iş ile diğerlerinin yaptığı işin karşılaştırılıp çalışana bilgi verilmesi, örgütte çalışanın çabalarının farkına varılmasını içine alır. Örgütte iş sorunlarının nasıl ele alındığına dair çalışana bilgi verilmesi, yöneticinin çalışanların karşılaştığı problemleri bilmesini kapsar. Örgütte çalışanın nasıl değerlendirildiği hakkında çalışana bilgi verilmesi ve çalışanın işindeki gelişimi hakkında bilgilendirme yapılmasını içerir.

3.5. Araştırma Bulguları

Katılımcıların kimliğini gizlemek adına araştırma bulgularını sunarken katılımcılara alfabetik ve rakamsal kodlar verilmiştir. Katılımcılara kod verirken bir kuruluştaki çalışan kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarına Katılımcı A, B gibi alfabetik kodlar, ajansta çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarına Katılımcı 1,2 gibi rakamsal kodlar verilmiştir. Kodun devamına katılımcının cinsiyetini belirtmek için kadınlara K harfi, erkeklere E harfi eklenmiştir.

3.5.1. Odak Gruplarının Görüşme Bulgularının Yorumlanması

Araştırma bulgularının yorumlanması için ideal kuramlara göre belirlenen boş kutular; tema, kategori ve kodlar olarak Tablo 3.5’te verilmiştir:

Tablo 3.5 Odak Gruplarının Tema, Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİLER	KODLAR
Stratejik Yönetim	Stratejik Yönetim Anlayışı	İç etkinlik ve dış faktörler arasında denge Gündem yönetimi Ortam tarama
	Stratejik Halkla İlişkiler	Ortam tarama Paydaş belirleme Paydaş segmentasyonu Simetrik gündem yönetimi Paydaşlarla ilişki inşası
Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller	Halkla İlişkiler Stratejisti	Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası.
	Halkla İlişkiler Eğitmeni	Yönetici-çalışan iletişimine destek
	Halkla İlişkiler Yöneticisi	İletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi, kriz yönetimi.
	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazma, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmaya
Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği	Yeni İletişim Teknolojileri	İnteraktif paydaşlar, dijital medyanın yükselişi, sosyal baskı
	Halkla İlişkiler Stratejisti	Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası, özerk departman
Örgütsel İletişim Doyumu	Örgütsel İletişim Doyumunun İçeriği ve Boyutları	Üstlerle kaliteli iletişim, iş arkadaşlarıyla kaliteli iletişim, bilgi akışı, kuruluş/ajans içi ilişkiler, iletişim iklimi, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim
Örgütsel İletişim Doyumu ve Yönetim	Yönetimden Beklentiler	Sosyal etkinlik, Üstlerle iletişim
Stratejik Roller ve Örgütsel İletişim Doyumu İlişkisi	Rol ve Doyum	Pozitif ilişki Nötr ilişki

Odak grup tekniğiyle saptanan araştırmanın bulguları Tablo 3.5’te yer alan tema, kategori ve kodlara göre yorumlanmıştır.

3.5.1.1. Kuruluşların Stratejik Yönetim Anlayışı

a) Stratejik Yönetim

Bu başlık altında 1. Araştırma sorusu olan: “Türkiye’deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlarda halkla ilişkiler anlayışının Grunig ve Repper (2005: 165)’in stratejik halkla ilişkiler ilkelerine uygunluğu nedir?” sorusunun yanıtı için halkla ilişkiler uygulayıcılarına “Kuruluşunuzun stratejik yönetim (kuruluşun çevresiyle arasındaki dengesini kurar ve gelecekte kuruluşun nerede olacağının yanıtını araştırır) anlayışını açıklar mısınız? Bu konuda siz neler yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir.

Öncelikle Türkiye’deki kuruluşlarda “stratejik yönetim” anlayışını incelemek için Grunig ve Repper (2005: 165)’in stratejik halkla ilişkiler için belirlediği ilkeler ideal tip olarak kabul edilip stratejik yönetim anlayışına uyarlanmıştır. Bu ideal tipe göre tema: Stratejik Yönetim, kategori: Stratejik yönetim anlayışı, kodlar: İç etkinlik ve dış faktörler arasında denge, gündem yönetimi ve ortam tarama olarak belirlenmiş, katılımcı yanıtları bu kodlar üzerinden değerlendirilmiştir.

Kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarının tamamı, kuruluşlarında stratejik yönetim anlayışının olduğu ve stratejik yönetimin elzem olduğu konusunda hemfikir olmuştur. Katılımcı AK, stratejik yönetimin elzem olmasının gerekçelerini şöyle açıklamıştır:

“Evet, bizim kuruluşumuz bütün faaliyetlerinde oldukça stratejik bir yaklaşım sergilemek zorunda. Çünkü enerji yatırımları çok uzun vadeli yatırımlar; 15 yıl, 20 yıl, 30 yıl önünüzü görmek zorunda olduğunuz yatırımlar. O yüzden enerjide yatırım kararı, dünden bugüne verilecek bir karar değil. Hem kamu otoriteleri hem diğer dış paydaşlarla çok yakın ilişkideyiz ve oldukça stratejik bir iletişim izliyoruz.”

İhracat yapan bir kuruluşun uygulayıcısı olan Katılımcı CK ise stratejik iletişime özellikle devlet kurumlarıyla olan ilişkilerinden kaynaklı ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir:

“...Kurumsal Pazarlama ve İletişim Müdürüyüm. Bizim işimiz kablo üretimi olduğu için biz teknik bir kuruluşuz. Burada arkadaşlarımıza da katılıyorum. Olmazsa olmaz birtakım konularımız var. Hem ulusal hem uluslararası anlamda. Paydaşlarımız var. Onlarla ilişkilerimiz önemli. Bizim kuruluşumuzda özellikle belgelendirme süreçleriyle ilgili olan ilişkiler çok değerli. Oralandaki hem kalite kontrol hem Ar-Ge tarafıyla ilgili. TSE’sinden belediyesine çeşitli belgelendirme işlerimiz devam ediyor. Bir de olmazsa olmazımız biliyorsunuz her kuruluşta olması gereken İSO’lar. Hepimizin ISO 9001 gereği bin bir çeşit belgelendirmeleri vardır. Belgelendirmeler ve kuruluşun sürekliliği açısından da o iletişim ağını kurmamız değerli oluyor. Ondan dolayı biz de bu paydaşlarla ilişkilerimizin yönetimini gerçekleştiriyoruz. Bizim tarafımızda özellikle teknik ekipler ve mühendislerle ilgili olan ilişkiler önemlidir, değerlidir.”

Katılımcı DK ise stratejik yönetimi, kurumsal kültürden sonra gelecek kadar değerli olduğunu vurgulamış, stratejik yönetimin gerekliliğini regülasyonlar ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinden aşağıdaki gibi açıklayarak kuruluşlarda stratejik yönetimin geliştirilmesi için öneride bulunmuştur:

“Hem benim bağlı olduğum kuruluş itibarıyla hem de şu an Türkiye'deki bütün kuruluşlar için bir stratejik iletişim yapısının olması artık çok elzem durumda. Açıkçası bu hem kamuyla ilişkileri hem tüketicilerle ilişkileri hem de basın ve medyayla ilişkileri kapsıyor. Bunun dışında uluslararası ilişkiler boyutunda da baktığımızda bu, kurum kültüründen sonra gelir. Stratejik iletişim ve iletişim ekiplerinin de olması onunla birlikte paralel yürümesi gereken bir durum. Çünkü hayatımız çok hızlı değişiyor. Yeni regülasyonlar geliyor ve bunların çok iyi takip edilebilmesi, yürütülebilmesi ve o kuruluşun sürdürülebilir olabilmesi için bu ekiplere gerçekten çok büyük ihtiyaç var. Bu sadece bir tane yönetici ve onun altındaki bir-iki kişiye değil, çok daha geniş ekiplere de ihtiyaç duyulan bir alan.”

Ajans halkla ilişkiler uygulayıcıları, temsilcisi oldukları markaların stratejik yönetim anlayışını STK'lerle (sivil toplum örgütleri) ve devlet kurumlarıyla iş birliği, gündem değişimi, influencer ve gazeteci baskıları üzerinden açıklamıştır. Ancak ajans uygulayıcıları, stratejik yönetimin belirleyicileri konusunda hemfikir olamamıştır. Örneğin Katılımcı 1E, düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Şimdi strateji dediğimiz aslında bütün çalıştığımız müşterilerin yaptığımız işlerde hep istediği, onu önerdiğimizde ve onunla ilgili bir paylaşımda bulunduğumuzda mutlu olduğu bir kavram. Benim uzun yıllara dayalı tecrübemde, strateji bir süre sonra bir kenarda kalan ve çok göz ardı ettikleri, günü kurtarmaya, günlük o sorunları çözmeye yönelik daha taktiksel adımlarla ilerledikleri bir kavram.”*

Katılımcı 4K ise: *“Türkiye gündemi öyle bir gündem ki bir anda öyle bir değişiyor ve günleri, ayları, haftaları götürdüğü için ki dünya gündemi de şu an mesela savaş gündemi var, gerçekten o planları uygulayamıyoruz. Aslında bazen oluyor ki bir ay sonrasını, iki ay sonrasını bile önümüzü göremediğimizde altı aylık ya da bir yıllık bir stratejik plan maalesef hedeflerimizi gerçekleştirilmeye yetmiyor.”* Katılımcı 1E: *“Stratejilere bağlı kalmanın kendilerine de bağlı olduğunu, stratejileri uygulamak için ısrarcı olmaları gerektiğini”* belirtmiştir. Katılımcı 5K ise *“stratejik planların uygulanmasında en önemli sıkıntının özellikle kriz anlarında sosyal medya üzerinden gelen influencerların ve gazetecilerin baskısı”* olduğunu *“haklıyken bile haksız çıktıklarını, medyadaki açıklamalarının dikkate alınmadığını, stratejilerini eyleme dönüştürürken zorlandıklarını”* ifade etmiştir. Ajans uygulayıcıları, stratejik yönetimin kurumsal nedenler ve kaotik ortamdan kaynaklı kompleks nedenlere bağlı olarak yönetildiğini örneklendirmiştir.

Ajans uygulayıcılarının temsilcisi oldukları markalar için stratejik yönetim yapmayı, asimetrik yaklaşımla davranıp STK'lerle iş birliği yaparak paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj yaratmak olarak algıladığı görülmektedir. Örneğin Katılımcı 3K bunu ifade etmiştir:

“Yaptığımız organizasyonların birçoğunda STK'lerle zaten iş birliği yapıyoruz. En son örneğin, ... otelleri bizim müşterimiz, ... otellerinde kurabiyeler sattık. Gingerbread (yılbaşı kurabiyesi) dediğimiz, yılbaşında kullandığımız, hediye olarak verilen kurabiyeler. Oradan gelen gelirlerin bir kısmını Tohum Otizm Vakfına bağışladık ve bunu bir basın bülteniyle duyurduk. İnsanlar zaten STK'lere dolaylı yollardan da olsa destek vermek istedikleri için daha fazla ses getirdi. Aslında hem basında hem talep konusunda bu sadece bir örnek. Onun dışında sürekli iç içe olduğumuz örneğin başka bir projemiz daha vardı. ... 'da bu yöresel kadınlarla yöresel yemekler yaptık, onlarla ilgili dernekleri araştırdık ve onlara bir şekilde dokunduk. Aslında birçok müşterimiz zaten özellikle bizden böyle bir proje talep ettiği için bizim tarafımızda STK'lerle ilgili olarak güzel dönüşler oluyor. STK'lerle çalıştığımızdan dış çevre çok çalışmıyor. Organizasyon kuruluşları hariç, onları saymıyorum zaten, ağırlıklı projelerimiz STK'lerle olduğu için onu örnek verdim.”

Kuruluş uygulayıcılarının, stratejik yönetimi “paydaşlarla ilişki” üzerinden açıkladığı dolayısıyla stratejik yönetim kategorisi altında belirlenen “iç etkinlik ve dış faktörler arasında denge, gündem yönetimi” kodları ile uygulayıcıların yanıtlarının örtüştüğü görülmektedir. Uygulayıcı yanıtları ideal kuramla, Grunig ve Repper (2005: 165)'in stratejik yönetim ilkeleriyle uyumludur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluş içi etkinlikler ile dış faktörlerle başa çıkma stratejileri arasında denge kurmayı amaçladığı için bu bulgu stratejik halkla ilişkiler bağlamında olumludur. Türkiye’de kuruluşlarda stratejik yönetim anlayışının olduğu ve kuruluşların stratejik yönetime önem verdiği söylenebilir.

Ancak stratejik yönetim kategorisi altında belirlenen kodlardan “ortam tarama” hiçbir halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından belirtilmediği için bu kod, bu tema için geçersiz kabul edilmiştir. Ajans uygulayıcıları, temsilcisi oldukları markaların stratejik yönetim anlayışını influencer ve gazeteci baskıları üzerinden açıkladığı için araştırmaya yeni kodlar olarak influencer ve gazeteci baskısı eklenmiştir.

b) Stratejik Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kuruluşların stratejik yönetimi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin stratejik halkla ilişkilere uygunluğunu ayrıntılı incelemek için Grunig ve Repper (2005: 165)'in stratejik halkla ilişkiler ilkelerine göre tema, kategori ve kodlar belirlenmiştir. Bu ilkelere göre halkla ilişkiler uygulayıcısı, örgütün stratejik yönetim sürecine ortamı tarayarak katılır (Grunig ve Repper, 2005: 134). Örgütün paydaşlarını belirler, paydaşları segmente ederek en önemli paydaşlarla ilişkiler inşa eder (Grunig ve Repper, 2005: 138), örgütle baskı grupları arasındaki etkileşim sonucu oluşan gündemleri erken aşamada fark

ederek simetrik iletişim programlarıyla çözümler. Bu ilkeler bağlamında tema: Stratejik yönetim, kategori: Stratejik halkla ilişkiler, kodlar: Ortam tarama, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası olarak belirlenmiştir.

Kuruluş uygulayıcıları; stratejik yönetim için özellikle kamu otoriteleriyle, basın, tüketici gibi diğer dış paydaşlarla çok yakın ilişkiler inşa ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı CK, bu ilişkilerin gerekliliğinin gerekçesini şöyle açıklamıştır: *“Olmazsa olmaz birtakım konularımız var. Hem ulusal hem uluslararası anlamda. Paydaşlarımız var. Onlarla ilişkilerimiz önemli. Bizim kuruluşumuzda özellikle belgelendirme süreçleriyle ilgili olan ilişkiler çok değerli. Belgelendirmeler ve kuruluşun sürekliliği açısından da o iletişim ağını kurmamız değerli oluyor. Ondan dolayı biz de bu paydaşlarla ilişkilerimizin yönetimini gerçekleştiriyoruz.”*

Ajans uygulayıcıları, “markaların stratejik halkla ilişkiler faaliyetleri olarak STK’lerle işbirliği içinde sosyal sorumluluk çalışmaları yaptıklarını hatta STK’lerin bile yeterli olmadığını”, Katılımcı 4K, “gerçekleşecek projede markanın her zaman yanına STK, STK’nin yanında bir devlet kurumu ya da kamuoyu önünde itibarı olan bir örgütü, üçüncü bir paydaş olarak markanın itibarını güçlendirdiklerini ve projenin verimliliğini artırdıklarını, müşteride pozitif algı yarattıklarını” açıklamıştır. Katılımcı 5K, bu üçüncü paydaş stratejinin gerekçesini sözleriyle açıklamıştır:

“Ajanslarla müşteriler bizleri bir araya getirirken, markalarımız ve ben de şu anda markaları aslında sivil toplum alanındaki çalışmalarla bir araya getiriyorum. Aslında biliyorsunuz, sürdürülebilir hedefler doğrultusunda da hepimizin artık çalışmaları şekilleniyor. Bu sebeple bizler de aslında böyle sosyal sorumluluk alanı ve toplumsal alanda bütün markalarımızda çalışmalar gerçekleştirmeye devam ediyoruz. Sivil toplumun yanı sıra benim de müşteri portföyüm içerisinde enerji kuruluşları, gıda kuruluşları olduğu için özellikle devletten o alanda da iş birlikleri gerçekleştirdiğimiz durumlar olabiliyor. Onun yanı sıra çalışmalarımızda tabi ki kanaat önderleri, basının da yanı sıra akademisyenler, görüş aldığımız belli isimler oluyor. Benim durumum bu şekilde.”

Kuruluş ve ajans uygulayıcıları, kuruluşlarında stratejik iletişim anlayışı olduğunu, kendilerinin de stratejik iletişimin parçası olarak görev yaptıklarını vurgulamış ve stratejik halkla ilişkiler kategorisi altında belirlenen “paydaşlarla ilişki inşası ve simetrik gündem yönetimi (bazen simetrik bazen asimetrik uygulanmıştır)” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüşmüştür. Ancak “ortam tarama, paydaşların belirlenmesi, paydaş segmentasyonu” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüşmemektedir. Dolayısıyla bu kodlar, bu tema için geçersiz kabul edilmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sıklıkla paydaş iletişimini merkeze alan söylemlerine rağmen ortam taraması yapmamaları, bütün paydaş gruplarını tek bir çember içinde

toplamları ve onları segmente etmemeleri dikkat çekici olumsuz bir bulgudur. Grunig ve Repper (2005: 132)’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim çalışmalarını belli bir kamuyu dikkate almadan gerçekleştirerek stratejik olarak planlamaktan kaçındığını ifade eder.

Ayrıca kavramsal bir sıkıntı da yaşanmaktadır. Kuruluş ve ajans uygulayıcılarının “strateji” kavramını algılayışı; kavramın sınırları ve amacı bağlamında farklıdır. Ajans uygulayıcıları, “strateji”yi geleneksel olarak “*askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar”* (Güçlü, 2003: 68) olarak algılamaktadır. “Stratejik yönetim” kavramını, kuruluşun amaç ve hedefleriyle dış çevredeki faktörler arasında denge kurmaktan öte, asimetrik ve ikna perspektifiyle pazarlama niyetiyle temsilcisi oldukları markaların çıkarlarına ulaşmak için kullanmıştır. Kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejiyi, paydaşlarıyla kurdukları ilişki üzerinden tanımlaması olumludur; bu tanımlama, kuruluş uygulayıcılarının pazarlama ile halkla ilişkilerin farklı olduğunu farkında olduğunu göstermektedir.

Kuruluşların stratejik yönetim anlayışlarında kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla ilgili bazı çıkıntılar (outcroppings) tespit edilmiştir. Jeologlar, yüzeyin altında olup bitenleri anlamak için yüzeydeki çıkıntıları inceler (Neuman, 2014b: 673). Bu amaçla stratejik yönetim anlayışıyla ilgili derinde olanları anlamak için kuruluş uygulayıcılarında tespit edilen çıkıntılar: “Kamu otoriteleri, regülasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik” kavramları olmuştur. Ajans uygulayıcılarıyla ilgili tespit edilen çıkıntılar ise “STK’ler, influencer ve gazeteci baskısı, gündem değişimi, B2B markaları” olmuştur. Bu çıkıntılardan kamu otoriteleri, STK’ler, influencer ve gazeteci baskısı, B2B markaları; ajans ve kuruluşlar üzerinde baskısı olan, ajans ve kuruluşların iyi ilişkiler kurma zorunluluğu hissettiği, kuruluş ve ajansların özerkliğini sınırlayan baskı gruplarıdır. Bu çıkıntılar; bu baskı gruplarının kuruluş ve halkla ilişkiler üzerindeki gücüne işaret etmektedir.

3.5.1.2. Kuruluşların, Ajansların ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profil Özellikleri

Bu başlık altında 2. araştırma sorusu olan: “Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler anlayışının ortaya çıkmasında kuruluş ve halkla ilişkiler uygulayıcısının profil özelliklerinin etkisi nedir?” sorusunun yanıtı için kuruluşların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil bilgileri görüşme öncesi katılımcılardan mail ile alınmıştır ve Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Birinci Odak Grup Kuruluş ve Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profili

	Kuruluşun kuruluş yılı	Kuruluşun Orijini	Katılımcının Çalıştığı birimin adı	Birimimizin bağlı olduğu departman	Katılımcının Yaşı	Eğitim Düzeyi	Lisans eğitim alanı	Yüksek lisans eğitim alanı	Doktora eğitim alanı	Halkla ilişkiler deneyim süresi
Katılımcı AK	1993	Ulusal	Kurumsal İletişim	CEO	48	Lisans	Sosyoloji ve Psikoloji			20
Katılımcı BK	1986	Yerel	Kurumsal İletişim	Genel Müdür	37	Yüksek lisans	Maliye	Kurumsal iletişim		10
Katılımcı CK	1996	Ulusal	Kurumsal Pazarlama İletişimi	Yönetim Kurulu	40	Yüksek lisans	Ekonometri	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler ve Tanıtım		16
Katılımcı DK	1959	Ulusal	Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik	Genel Müdür Yardımcılığı	32	Lisans	Halkla İlişkiler ve Tanıtım			10
Katılımcı EE	1973	Küresel	Kurumsal İletişim	Yönetim Kurulu	44	Yüksek Lisans	İşletme	İşletme	-	21

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaş ortalaması 40’tır. Bu uygulayıcılar 3 ulusal, 1 küresel ve 1 yerli kuruluşun üyeleridirler ve tepe yönetime direkt bağlı yöneticilerdir. Uygulayıcıların tepe yönetime direkt bağlı olması olumlu bir bulgudur; bu bulgu, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kuruluş hiyerarşisinde üst seviyede değer gördüğünü ve uygulayıcıların stratejist rolünü gerçekleştirmek için gerekli önkoşula sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü bir uygulayıcının halkla ilişkiler stratejik rollerinin üst seviye rolü olan stratejist rolünde olabilmesi için tepe yönetime direkt bağlı olması ve tepe yönetimin stratejik karar alımına katılması gereklidir. Uygulayıcılarından iki kişinin yüksek lisans eğitim alanının iletişim alanında olması uygulayıcıların akademik eğitime önem verdiğinin işareti kabul edilebilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının departman isimlerinde “kurumsal iletişim” kavramının geçtiği görülmektedir (Tablo 3.6). Özel sektörde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının özellikle son yıllarda daha kapsayıcı, işletme işlevine daha yakın olduğu ve

üst yönetimden daha fazla destek gördükleri için bu kavramı tercih ettikleri görülmektedir (Öksüz ve Görpe, 2019: 1).

Ajansların ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil bilgileri görüşme öncesi katılımcılardan mail ile alınmıştır ve Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 İkinci Odak Grup Ajans ve Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profili

	Kuruluşun kuruluş yılı	Kuruluşun Orijini	Katılımcının Çalıştığı birimin adı	Birimimizin bağlı olduğu departman	Katılımcının Yaşı	Eğitim Düzeyi	Lisans eğitim alanı	Yüksek lisans eğitim alanı	Doktora eğitim alanı	Halkla ilişkiler deneyim süresi
Katılımcı 1E	1994	Küresel	İçerik	-	49	Yüksek lisans	Halkla İlişkiler	Reklam		24
Katılımcı 2K	2007	Ulusal	Müşteri ilişkileri yönetimi	Yönetim	34	Lisans	Radio Tv Sinema			10
Katılımcı 3K	2014	Ulusal	Müşteri ve Medya ilişkileri	Yönetim	34	Lisans	Halkla İlişkiler			13
Katılımcı 4K	2013	Küresel	Müşteri hizmetleri	Yönetim	27	Lisans	Halkla İlişkiler			6
Katılımcı 5K	1997	Yerel	Kurumsal İletişim	Marka yönetimi	25	Lisans	Halkla İlişkiler ve Tanıtım			3

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere ajans uygulayıcıları, Türkiye’nin markalaşmış kuruluşlarına halkla ilişkiler danışmanlığı hizmeti veren 2 ulusal, 2 küresel ve 1 yerli ajansın üyeleridirler ve yönetime direkt bağlı çalışmaktadırlar. Uygulayıcıların yaş ortalaması 34’tür. Uygulayıcıların lisans eğitimlerinin iletişim alanında olması ajans yönetiminin akademik eğitime değer verdiğinin göstergesi kabul edilebilir.

Kuruluş ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarının lisans eğitimleri karşılaştırıldığında ajansta çalışan uygulayıcıların hepsi iletişim alanında lisans eğitimi almışken kuruluştaki çalışan uygulayıcıların lisans eğitiminin -1 uygulayıcı hariç- iletişim alanında olmaması

ajansların profesyonellik düzeyinin daha yüksek olduğuna ve ajansların işe alımlarda profesyonel davrandığına işaret kabul edilebilir.

Bu araştırmada yer alan kuruluşların stratejik yönetim anlayışı ile kuruluş profili ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profili arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 3.6’da görüldüğü üzere kuruluş uygulayıcılarının, kuruluş profil özelliklerinden “köklü kuruluşlarda” çalışmaları ve “tepe yönetime direkt bağlı yöneticiler” olmalarının kuruluştaki stratejik yönetim anlayışıyla olumlu yönde ilişkisi olduğu söylenebilir. Köklü kuruluşların tepe yönetiminin, yönetici konumundaki halkla ilişkiler uygulayıcılarını önemseydiği, onlarla direkt iletişim kurarak onlardan stratejik yönetim için gerekli öneri ve bilgi aldığı düşünülebilir.

Ajans uygulayıcılarının görev aldığı ajanslarda ise stratejik yönetim kavramının farklı algılandığı ve uygulayıcıların temsilcisi oldukları markaların stratejik yönetiminin bir parçası olmadıkları görülmektedir. Bu durum; stratejik yönetimin, kuruluş iç işleyişiyle ilgili gizli bilgilerin paylaşıldığı bir anlayışı içinde barındırması ve ajans uygulayıcılarının kuruluşa dışarıdan hizmet vermesi ya da bu araştırmaya katılan uygulayıcıların ajans yönetici değil sadece ajans çalışanı olmasıyla açıklanabilir.

3.5.1.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller

Bu başlık altında 3. araştırma sorusu olan Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi stratejik rolleri gerçekleştirdiği araştırılmıştır. Bu araştırma için belirlenen ideal tip ve kuramsal yapı Steyn ve Green (2006)’in rol tipolojilerindeki stratejik rollere (halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler teknisyeni, halkla ilişkiler eğitmeni) dayandırılmıştır.

Halkla ilişkiler stratejisinin rolü, bir halkla ilişkiler uygulayıcısından beklenen en üst düzey roldür ve stratejik halkla ilişkiler anlayışına, örgütün sosyal strateji düzeyine denk gelen roldür. Araştırmaya katılan kuruluş uygulayıcıları, DK hariç, büyük ölçekli kuruluşların departman yöneticisi konumundaki kişiler olduğu için rollerinin de halkla ilişkiler stratejisti rolü olması beklenmektedir. Halkla ilişkiler departmanında halkla ilişkiler stratejistiyle birlikte halkla ilişkiler eğitmeni, yöneticisi ve teknisyeninin olması halinde departman işlevsellikte üst düzeylere yükselebilecektir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına halkla ilişkiler departmanının sorumluluk alanına giren çalışmalar sorulmuştur. Verilerin analizinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, dört kategori altında toplanmıştır: Halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler teknisyeni. Halkla ilişkiler stratejisti için belirlenen kodlar: Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü,

dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası. Halkla ilişkiler eğitmeni için belirlenen kod: Yönetici-çalışan iletişimine destek. Halkla ilişkiler yöneticisi için belirlenen kodlar: İletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi, kriz yönetimi. Halkla ilişkiler teknisyeni için belirlenen kodlar: Kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazma, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmak.

Halkla ilişkiler biriminin/departmanının sorumluluk alanına giren çalışmalar sorulduğunda kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı CK, “departman olarak öncelikle kurumsal iletişim uygulayıcısı olarak kuruluşun yüzü, temsilcisi” olduklarını ifade etmiştir. Departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “paydaşlarla iletişim, gündem yönetimi”; halkla ilişkiler yönetici rolüyle ilgili “marka yönetimi, kriz yönetimi, organizasyonlar”; halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “tasarım süreçleri, web sayfası, dijital medya (sosyal medya ve YouTube) yönetimi”nin olduğu görülmektedir. Katılımcı EE’nin görev aldığı departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili sorumlulukların yoğun olduğu görülmektedir: Baskı gruplarıyla (hükümet, belediye, bölge halkı) iletişim, sosyal sorumluluk, gündem yönetimi, ekolojik çevreye dikkat. Halkla ilişkiler yönetici rolüyle ilgili “etkinlikler, fuar organizasyonları, kriz yönetimi”; halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “medya (geleneksel ve sosyal medya) yönetimi”nin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Uzun yıllar halkla ilişkiler ajansında çalışmış şu an bir kuruluştaki çalışan Katılımcı DK departmandaki sorumluluklarını: “*Siz aslında halkla ilişkiler faaliyetlerinizle kuruluşunuzun dış göz olarak nasıl görünmesi gerektiğini ya da görüldüğü şeklinin nasıl değişmesi, algılanmasını istiyorsanız ona yönelik yaptığımız bütün faaliyetler PR’ı kapsıyor.*” sözleriyle açıklayarak kurumsal imaja atıfta bulunmuştur. Bunlara ek olarak departman sorumluluklarının içinde halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “paydaşlarla iletişim”in olduğu, halkla ilişkiler yönetici rolüyle ilgili “kurumsal imaja yönelik iletişim faaliyetleri”; halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medya yönetimi”nin yer aldığı görülmektedir.

Katılımcı AK’nin görev aldığı departmanda ise halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “kuruluşun dış paydaşlara ve iç paydaşlara stratejisini aktarmak, paydaş ilişkileri” yürütülmektedir. Halkla ilişkiler yönetici rolüyle ilgili “paydaşlara yönelik belirledikleri iş planı ve stratejilerini yönetmek” halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “uygun içerikler ve mesaj içerikleri hazırlanması, yurt içi ve yurt dışı geleneksel ve sosyal medya yönetimi”nin

olduğu görülmektedir. Katılımcı BK'nin görev aldığı departmanda ise halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “paydaşlarla iletişim”; halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili olarak “pazarlama iletişimi”nin yapıldığı görülmektedir. Halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medya yönetimi, web sitesinin yönetimi, anket yapılması, yıl içerisinde bunların raporlanması”nın gerçekleştirildiği saptanmıştır. Katılımcı BK'nin halkla ilişkiler faaliyetlerinin yanında pazarlama iletişimini de gerçekleştirdiği dolayısıyla halkla ilişkilerle pazarlamayı birleştirdiği söylenebilir:

“Tabii ki paydaşlarla iletişimde mutlaka benim birimim işin içerisinde oluyor. Onun için sosyal medyaya çok özen gösteriyoruz. Sosyal medya ve web sitesi yönetimi buradaki iletişimin sağlanması ve takip edilmesi için önemli. Pazarlama iletişimi adı altında da müşteriler ve bayilerle olan iletişimin takip edilmesi, bunun haricinde anket yapılması, yıl içerisinde bunların raporlanması da önemli.”

Ajans uygulayıcılarının sorumluluklarına bakıldığında; Katılımcı 3K'nin halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili olarak “360 derecelik bakış açısıyla çalışan bir ajans olarak markanın (müşterinin) tanınırlığı, bilinirliği ve saygınlığı, sosyal medya ve geleneksel medya için içerik ürettiği” görülmektedir. Katılımcı 4K'nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “kriz yönetimi, etkinlik yönetimi” halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medya çalışmaları, geleneksel medya ve dijital medya yönetimi, basın toplantısı, ürün lansmanı” yapıldığı görülmektedir.

Katılımcı 2K'nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “paydaşlar, B2B markalarıyla iletişim”; halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “kriz iletişimi, proje geliştirme, strateji geliştirme”; halkla ilişkiler teknisyen rolüyle ilgili “medya ilişkileri”; halkla ilişkiler eğitmeni rolüyle ilgili “lider iletişimi”nin yapıldığı görülmektedir. Katılımcı 5K'nin çalıştığı departmanda sürece 360 derece dâhil olarak halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “kriz iletişimi, etkinlik iletişimi, proje ve strateji geliştirme”, halkla ilişkiler teknisyen rolüyle ilgili “kurumsal kimlik yönetimi, geleneksel ve dijital medya yönetimi”nin gerçekleştirildiği görülmektedir. Katılımcı 1E'nin çalıştığı departmanda 360 derece iletişim danışmanlığı hizmeti verildiği, önceki ajans uygulayıcıları gibi departmanda “halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni rollerinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca Katılımcı 1E, marka sözcüleri için ilgili yaptıkları imaj çalışmasını da belirtmiş; markanın halkla ilişkiler uygulayıcısını dikkate alması için neyin önemli olduğunu açıklamıştır:

“360 derece hizmet vermeye çalışıyoruz. Bütün iletişim konusunda şimdi bizim yaptığımız iş şu aslında: Markaya kendisini hedef kitlesine daha iyi ifade etmesini sağlamak. Bunun içinde çok güzel örnekler verdiler. Orada kuruluş sözcüsü duruşuyla bir mesaj veriyor. O mesajın doğru olması için kravatının renginin de uygun olması lazım, duruşunun, elini cebine sokup sokmamasının elbette bir anlamı var. O

ayrıntılara kadar giren bir iş. Onun için hepsini söyledi arkadaşlar, ekleyeceğim başka bir konu yok. Burada bir tek şunu söyleyebilirim: Hem görsel hem metin olarak içeriklerin ve mesajların doğru oluşturulması bizim işimizde çok önemli. O kısımlar biraz iyi araştırma, iyi çalışma, sıkı bir hazırlık gerektiriyor. Ona önem vermek gerekiyor. Ona önem verdiğiniz zaman da müşteri de söylediklerinize daha dikkat kesiliyor, daha fazla saygı duyuyor. Onu gördüğü zaman onun da karşılığını veriyor.”

Kuruluş ve ajans halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorumlulukları bulgulara göre Tablo 3.8’de görüldüğü gibi özetlenmiştir:

Tablo 3.8 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorumlulukları

Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları	Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları
Kriz yönetimi	Kriz yönetimi
Paydaşlarla iletişim	Paydaşlarla iletişim
Etkinlik, organizasyon	Etkinlik yönetimi (basın toplantısı, ürün lansmanı,
Geleneksel ve dijital medya yönetimi	Geleneksel ve dijital medya yönetimi
İletişim mentorluğu (sadece yöneticilere)	İletişim mentorluğu (sadece yöneticilere)
Tanıtım materyalleri ve mesaj içeriklerinin hazırlanması	Metin içeriklerinin hazırlanması
Kurumsal kimlik yönetimi	Kurumsal kimlik yönetimi
Sosyal sorumluluk	Sosyal sorumluluk
Kuruluş sözcülüğü	Kişisel imaj (kuruluş sözcüsünün)
Sponsorluk	
Web sayfasının yönetimi	
Fuar organizasyonu (İhracat firmaları)	

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere kuruluş uygulayıcılarının ajans uygulayıcılarından farklı olarak tanıtım materyallerini hazırladığı, sponsorluk çalışması yaptığı, web sayfasının yönetimiyle ilgilendiği, fuar organizasyonu yaptığı görülmektedir. Bu çalışmaların ajansların iş çerçevesi dışında olduğu ve kuruluş uygulayıcılarının ajans uygulayıcılarından daha yoğun çalıştığı ve iş çerçevesindeki başlıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni halkla ilişkilerin uygulamalarının sınırını ne uygulayıcının ne de yönetimin bilmemesiyle açıklanabilir. Halkla ilişkilerin sınırları konusunda kuramsal olarak da netlik yoktur ve bu sınır sorunu halkla ilişkilerin temel sorunlarından biridir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorumluluklarıyla ilgili görüşme sorusuna ek olarak halkla ilişkiler stratejisti ve halkla ilişkiler eğitmeni rollerine ilişkin uygulayıcıların sorumlulukları arasında söylemeyi unutmuş olabileceği düşüncesiyle rollerinin ayırıcı özelliklerini taşıyan üç soru yöneltilmiştir. Bu sorular: “Halkla ilişkiler departmanının, stratejik kararlar alınırken tepe yönetime yardımı”nı, “uygulayıcının kuruluşun hedefleriyle toplumun değerleri arasında dengeyi sağlamakla ilgili görevleri”ni ve “uygulayıcının, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sorumlulukları”nı anlamaya yöneliktir. Bu sorularla ilgili bulguların yorumu aşağıdaki gibidir:

a) Halkla İlişkiler Stratejisti

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, strateji geliştirme sürecine dâhil olup stratejik karar alımına katıldığında halkla ilişkiler stratejisti rolü oynar. Bu bağlamda kuruluş uygulayıcılarına çalıştıkları halkla ilişkiler departmanının, stratejik kararlar alınırken tepe yönetime nasıl ve ne ölçüde yardımcı olduğu sorulmuştur. Bu soru, ajans uygulayıcılarına, farklı markalara danışmanlık yaptıkları ve her markayla ilişkileri farklı olduğu için yönetilmeyip sadece kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarına yöneltilmiştir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı EE, “yönetim kurulunun bir üyesi olarak stratejik karar alımına dahil olduğunu”, Katılımcı DK “departman yöneticisinin yönetim kurulu üyesi olması nedeniyle stratejik karar alımına aktif katıldığını” belirterek departmanlarında halkla ilişkiler stratejisti rolünün gerçekleştiğini göstermişlerdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütün hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmaya çalıştığında halkla ilişkiler stratejisti rolü oynar. Uygulayıcılara, kuruluşun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yaptıkları sorulduğunda Katılımcı EE yaşadığı bir olayı örnek vererek açıklamıştır:

“Örneğin biz de bu yıl 50’nci yıl çalışması yapıldı, 50’nci yıl çalışması için çok ciddi bütçe ayrıldı ama onun yanında eksikler de vardı. Ben bunları çok rahat söyleyebiliyorum. Eksikler neydi? Bazı ufak tefek ödemelerin geç yapılmasıydı. Örneğin “Siz bırakın bu para harcamayı, önce şu ufak tefek ödemeleri kapatalım ki insanlarda pozitif bir algı oluşturalım. Yoksa negatif bir algı oluşuyor, bu da iletişim yöntemi, insanlar arkanızdan eksi konuşacağına artık konuşmaya başlasın.” dedim ve benim tavsiyem üzerine aynı hafta ne kadar küçük ödeme varsa tamamı ödendi. Ondan sonra çalışmalara başlandı.”

Katılımcı DK ise kuruluşun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmayı kuruluşun değerleri üzerinden açıklamıştır:

“Örneğin bizim kuruluşumuzda değerler haritamız var. O değerler haritasına uygun olarak çalışıyoruz. Bütün çalışanlarımızın da buna uygun hareket etmesini çok önemsiyoruz. Bunun yanında kendi

vakfımızın da olması ve sosyal sorumluluk çalışmalarımızın çok fazla olması sebebiyle zaman zaman ve belirli aralıklarda Türkiye'deki değerler araştırmasını yapıyoruz. Ki hem kendi dokunduğumuz paydaşlarımız hem de hedef kitlemizin değerleri nedir? Biz onların neresindeyiz? Onlara nasıl ulaşabiliriz? Onlar için değerli olan konular örneğin, “son beş yılda nasıl değişti?” Beş yılla altı yıl aralığında bu araştırmaları tekrarlıyoruz ve biz onlarla iletişime nasıl hazır olabiliriz, onun planlamalarını yapıyoruz.”

Bu bilgiler ışığında Katılımcı EE ve DK'nin çalıştıkları departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolünün gerçekleştiği görülmektedir. Diğer katılımcılar, görüşmeden erken ayrılmaları gerektiği için bu soruyu yanıtlayamamıştır.

b) Halkla İlişkiler Eğitmeni

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, yönetici ile çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmekle ilgili çalışmalar yaptıklarında halkla ilişkiler eğitmeni rolü oynar. Kuruluş uygulayıcılarına “yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sorumlulukları” sorulduğunda, sadece bir katılımcının (AK) eğitmen rolünü gerçekleştirdiği görülmüştür. Katılımcı AK, yönetici ile çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek için neler yaptıklarını şöyle açıklamıştır:

“Var, evet. Biz bunun için yönetim kuruluyla özel etkinlikler düzenleriz, CEO kahvaltıları yaparız. CEO'nun iç iletişimde nerelerde konumlanıp nerelerde konuşması, hangi noktada devreye girip kaygıları gidermesi, ilk ağızdan mesajları iletmesi gerektiğini biz söyleriz. Onun ağızdan çalışanlara gidecek bütün mesajları biz hazırlarız. Kendisinin de onayıyla tabii. O bağın kopmaması gerekiyor.”

Katılımcı BK ise “yöneticilerin çalışanlarla iletişim görevinin olmadığını” belirtmiştir. Katılımcı EE, “yönetici ile çalışanlar arasında iletişimi güçlendirme”yi yöneticinin konuşmasını düzenlemek olarak algılamıştır:

“Bizde içeriye verilecek mesajlarda var. Örneğin yönetim kurulu başkanının en son konuşmasını istiyoruz ki konuştukları yanlış anlaşıldığında bunun toparlayacak birinin olması gerekiyor. Aslında bazı önemli açıklamaları ben ya da yönetim kurulundan birilerinin yapması gerekiyor ki toplumda ters tepki çekerse bu açıklamayı yönetim kurulu başkanının ‘bu yanlış anlaşılmış, şöyledir’ diye düzeltmesi daha kolay oluyor. Bununla ilgili biz yapılacak açıklamalarda öncelikli olarak bir basın bülteni, bir basın metni hazırlıyoruz ve kriz olabilecek konuların en aza indirgenmesi için üzerinde defalarca çalışıyoruz.”

Katılımcı DK ise soruyu, yöneticinin tüm paydaşlarla iletişimini güçlendirmek olarak anlamış ve buna uygun örnekler vermiş, yöneticinin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesinin sorumluluğunu yöneticiye yüklemiştir:

“Bizde de tabii ki var ve zaten olması gereken de bu diye düşünüyorum. Açıkçası bizim iletişimciler olarak üst yönetimle sürekli bir arada olma ve söylemlerimizin de... Bey’in dediği gibi aynı düzlemde olması ve bazen reaktif bazen proaktif orada müdahale ediyor olabilmemiz önemli. Bazen oturup orada bir strateji belirleyerek ya da belki ajansımızla da bir araya gelerek ‘bizim şöyle bir gündemimiz var ya da Allah korusun şöyle bir krizimiz var; ne konuşmalıyız, nasıl konuşmalıyız, nerelerde ve ne zaman konuşmalıyız?’ gibi durumları konuşabiliyoruz. Örneğin bazen özellikle kriz durumlarında hemen konuşmamak da çok önemli. Bir krizin seyrini görüp ona göre konuşmak. Bu bir örnek. Tabi ki sadece kriz için konuşmuyorum. Bazen onun işleyişini takip edip ne zaman konuşacağımız, tabii ki nereye konuşacağımız, kimlere açıklama yapacağımız önemli. Örneğin kriz nerede patlak vermiş? Örneğin bir dönem çok büyük bir markanın Twitter’da bir krizi patlak verdi ve sonra aslında yapmaları gereken orada iletişim kurmamaktı ama gidip basına, her tarafa konuştular, kendi krizlerini büyütmiş oldular. Burada da aslında bizim görevlerimiz var. Şöyle ki ne konuşacaklarından ziyade kendilerini nasıl ifade edecekleri konuları bizim görevlerimiz oluyor. Bence bütün iletişim ekiplerinin içerisinde olduğu bütün ekiplerin üst yönetimle iç içe olması ve dirsek temasında çalışıyor olabilmeleri çok kıymetli. Tabii ki burada yöneticilere de çok iş düşüyor, örneğin destek vermek gibi. Evet onların da tabii ki açık olmaları lazım. İletişim profesyonellerine hem kendi ekiplerine hem dışarıda birlikte çalıştıkları ajanslarına biraz daha fazla güven duymaları da çok önemli.”

Ajans uygulayıcılarının verileri incelendiğinde Katılımcı 4K ve 5K “böyle bir çalışmaya denk gelmediğini” ifade etmiştir. Katılımcı 2K, “birçok marka için bunu yaptıklarını”, Katılımcı 3K, “bazen bu tarz çalışma yaptıklarını” belirtmiş ve “çalışmalarının başarılı sonuçlandığını” eklemiştir. Katılımcı 2K ve 3K’nin çalıştıkları departmanda halkla ilişkiler eğitmeni rolünü gerçekleştirdikleri görülmektedir. Katılımcı 3K, yaşadığı bir deneyimi şöyle paylaşmıştır:

“Bizim çok fazla bu tarz çalışmamız olmadı. Birkaç örnek verebilirim sadece. Yine ... bizim müşterimizken ... Otel’in 2020 başlarında -Mart 2020’de- FMB müdürümüz Covid’den dolayı vefat etti. Gerçekten tüm otelle iletişimi olan, tüm müşterilere, tüm çalışanlara dokunan, iletişimi çok kuvvetli bir insandı. O vefat ettiği zaman çalışanlar inanılmaz demoralize oldu. Hem onun öldüğüne çok üzüldüler hem de kendilerine bulaşabilir mi diye korku duydular. Sonuçta; otel, biliyorsunuz çok uğrak bir mekân hem yurt içinden hem yurt dışından çok fazla misafir alan ve insanların birbirine temas ettiği bir yer. O dönemde istifalar oldu, işe gelmek istemeyenler oldu. Biz de bununla alakalı olarak ...’nin de bahsettiği gibi böyle küçük seminerler düzenledik. Küçük konuşmalar yaptık. Herkesle değil belki ama peyderpey personeli toplayıp durumu anlattık. Orada bir iyileşme olmuştu. Çünkü herkeste bir panik hali vardı. İşler tabiri caizse yarım kalıyordu. Çünkü insanlar gelmek istemiyordu. Hem vefattan dolayı hem de korkularından dolayı öyle bir durumumuz olmuştu. Yine ... olayını hepiniz hatırlarsınız. ... otelde öldürülmüştü. Bundan yıllar önce, o zaman da ... bizim müşterimizdi ve yine aynı süreci yaşadık. İlk öldürülme haberi geldiğinde personel tabii ki korktu, otele gelmek istemedi ve kameralar; televizyonlar geleceği için de ön plana çıkmak istemediler. Biz yine burada devreye girdik. Yine gittik hem yöneticilerle hem oradaki çalışanlarla görüştük. Ortada panik yapılması gereken bir durum olmadığını

vurguladık. Oradaki süreci bu şekilde yönettik ama ...'nin bahsettiği gibi daha büyük çaplı çalışmalarımız olmadı. Biz daha çok o krizleri yönetmek adına küçük toplantılar ve söyleşiler yaptık.”

Katılımcı 2K de bu tür çalışmalar yaptıklarını, hatta bazı markaların sadece iç iletişim için ajanstan danışmanlık aldığını belirterek örnek çalışmalarını aktarmıştır:

“Ben böyle bir çalışma yaptım. Biz bunu birçok markamız için yaptık. ... Orada da fabrikaya yeni gelen fabrika müdürüyle işçiler arasında bir sorun çıktı. Müdür, yurt dışından -Fransa’dan- gelmişti, ama Türk’ü ve Fransız çalışma disipliniyle çalışmak istedi. Dolayısıyla fabrikadaki işçiler onu bir türlü kabul etmedi. Bu bir çatışma unsuru oldu. Bu sorunu nasıl çözebiliriz şeklinde şöyle bir çalışmamız olmuştu: “Mavi yaka ile beyaz yaka arasındaki çatışmaların da olduğu noktalarda nasıl bunu değiştirebiliriz?”. Bu markamız İstanbul’da değil, İstanbul dışı yerlerde de biliyorsunuz bu tarz durumlar daha fazla olabilir. Markalarımızın sadece bu konuda bizden danışmanlık aldıkları da olmuştu. Sonrasında da iç iletişim süreçlerinde “Neyi geliştirebiliriz, çalışanlar nelerden rahatsız?” konularıyla ilgili anketler yaptık -gizli anketler- markalar kimlerle görüştüğümüzü kesinlikle bilmiyor, ama şöyle yaptılar: Departmanlardan birkaç kişinin adını bize verdiler. Çıkan sonuç tabii “Kim ne söyledi?” şeklinde kesinlikle markayla paylaşılmadı. Dolayısıyla kişi orada, bunun başını yakmayacağını bildiği için daha gerçekçi cevaplar aldık. Bu sonuçlar üzerinden de stratejimizi belirledik. Aslında çözülebilecek basit olaylar olduğu görüldü ve bunlar üzerine gidildi. Örneğin tuvaletlerden rahatsızlarmış, onu hemen düzelttiler. Hemen olumlu bir tepkiyle karşılaştılar. Bunları gördükçe güven de arttı. İlk olarak bunu tek bir markaları için başlamıştık. Sonra diğer markaları için de bizden danışmanlık aldılar ve beş markaya bu tarz bir danışmanlık verdik.”

Katılımcı 1E, soruya Betül Mardin’le ilgili bir hikâyeye yanıt vermiştir:

“Burada ilginç ve çok hoşuma giden bir hikâyeyi anlatacağım. Betül Mardin, bizim sektörün ülkemizdeki kurucularından, bu işe ilk nasıl girdiğini anlatıyor. Bir patron tanıdığı Betül Hanım’dan rica etmiş ve ona demiş ki: “Ben burada arkadaşlara güzel bir sözler söylüyorum, arkadaşlar sanki küfredişim gibi ağlayarak çıkıyorlar. Sen gel bana yardımcı ol, ben onlara ne demek istediğimi tam anlatamıyorum, bu işin ustası, uzmanı sensin. Gel bana yardım et” demiş. Mesela öyle bir iş aldığından bahsetmişti. Gerçekten o zamanlar şimdiki kadar değildi ama bugün çalışanlar kuruluşlar için, aslında en önemli müşteriler, başka bir deyişle birinci müşteriler ve onların kazanılması ve onların kuruluşa bağlılığının sağlanması gerçek katma değeri yaratıyor. Artık arkadaşlarımızın hiçbiri, bir saatte üç ya da beş tane parçayı birleştiren bununla performansları ölçülen arkadaşlar değil. Kısacası yaptıkları iş, kuruluşlarına çok büyük katma değerler sağlıyor. Diğer yandan, aynı sürede belki başka birinin yaptığı işle karşılaştırdığınızda onun onda biri kadar sonuç elde edebiliyor. Bu açıdan bence bizim hizmet verdiğimiz müşterilerde etkimizin ve katkımızın arttığı bir alan. Bu konu her geçen gün daha da önemli hale geliyor.”

sözleriyle iç iletişime olan ilginin günden güne arttığını vurgulamıştır, ayrıca ajansların, çalışanları paydaş olarak görmesi bağlamında alan için bu durum olumlu bir gelişmedir. Katılımcı 2K, 3K ve 1E’nin çalıştıkları departmanda halkla ilişkiler eğitmeni rolünün

gerçekleştirildiği görülmektedir. Kuruluş ve ajans uygulayıcıları karşılaştırıldığından ajans uygulayıcılarının, yönetici-çalışan iletişimini güçlendirmek için profesyonel ve etkili çok net çalışmalar yaptığı görülmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilgili bulgular bütünleştirildiğinde halkla ilişkiler stratejisti kategorisi altında belirlenen “toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası, stratejik karar alımına katılım” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Kodlardan “paydaş savunucu, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu” hiçbir halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından belirtilmediği için bu kodlar geçersiz kabul edilmiştir. Uygulayıcıların halkla ilişkiler stratejisti rolünü kısmen gerçekleştirdiği söylenebilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler eğitmeni kategorisi altında belirlenen “yönetici-çalışan iletişimine destek” kodu uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuram ile uyumludur. Uygulayıcılar halkla ilişkiler eğitmeni rolünü gerçekleştirmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler yöneticisi kategorisi altında belirlenen “iletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi, kriz yönetimi” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuram ile uyumludur. Uygulayıcıların halkla ilişkiler yöneticisi rolünün olduğu görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler teknisyeni kategorisi altında belirlenen “kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazma, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmak” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuram ile uyumludur. Uygulayıcılar halkla ilişkiler teknisyeni rolünü gerçekleştirmektedir. Bulguların ışığında uygulayıcıların stratejik rolleri Tablo 3.9’da gösterilmiştir:

Tablo 3.9 Odak Grup Görüşmelerine Göre Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller

Kuruluş Ajansı	Katılımcı Kimliği	Stratejik Rol 1	Stratejik Rol 2	Stratejik Rol 3	Stratejik Rol 4
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı AK	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Halkla İlişkiler Eğitmeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı BK	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı CK	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı DK	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı EE	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 1E	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Halkla İlişkiler Eğitmeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 2K	Halkla İlişkiler Stratejisti	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Halkla İlişkiler Eğitmeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 3K	-	-	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Halkla İlişkiler Eğitmeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 4K	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 5K	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni	-

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere bütün kuruluş uygulayıcılarının departmanlarında halkla ilişkiler stratejisti rolü saptanmıştır. Bu bulgu, halkla ilişkiler alanı için olumludur. Çünkü kuruluşların, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli ve hızla değişen dış çevreye uyum sağlamak için çevresel faktörlerde ve ortamda meydana gelen sürekli değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditleri izlemeleri gerekir. Bunun için ortamı izlemek ve gerekli önlemleri almak (Alpugan, 1996:71) için gerekli olan halkla ilişkiler uygulayıcı rolü stratejist rolüdür. Çünkü stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı; sosyal stratejileri belirleyerek örgütün misyonunu gerçekleştirmesini ve özerkliği üzerindeki baskının azalmasını sağlayarak kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlar.

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere eğitmen rolü 3 ajansa ve 1 kuruluştaki saptanmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi güçlendirmeyi sorumlulukları arasında görmemektedir. Bunun nedeni yöneticilerin iletişim yeteneğine güvenmesi ve halkla ilişkiler uygulayıcılarından böyle bir talep de bulunmaması olarak düşünülebilir.

Halkla ilişkiler yöneticisi ve teknisyeni rollerinin çıkması beklenen bir durumdur. Tablo 1.1 de görüldüğü üzere rol tipolojilerinde de yönetici ve teknisyen rolleri uzun yıllardır literatürde mevcut ve kabul edilmiş rollerdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile profilleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ajanslardan sadece 1 tanesinde halkla ilişkiler stratejist rolü görülmüştür. Ajans uygulayıcılarının çoğunluğu halkla ilişkiler alanında lisans eğitimi (5 katılımcının 4'ü) almıştır. Buna rağmen halkla ilişkiler stratejist rolünü gerçekleştirmemeleri, markaların ajanslardan halkla ilişkiler stratejisti rolünün gereklerini beklememesiyle açıklanabilir.

Araştırmada veri analizi sürecinde ortaya yeni kodlar (kavramlar) çıkmıştır. Hem kuruluş hem ajans uygulayıcıları sosyal medya yönetimi ve B2B kavramlarından bahsetmiştir. Bu araştırmanın ideal tipi olan Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojisinde bu kavramlar yer almamaktadır. Bu durum, ideal tipin 2006 yılına ait olması, 2006 yılı sonrası kuruluşlar için sosyal medyanın önem kazanması ve kuruluşların kendi aralarında iş birliğine ihtiyaç duymasıyla açıklanabilir. Ayrıca ajans uygulayıcılarının “360 derece sürece dahil olma” kavramıyla halkla ilişkilerin çerçevesini genişletmeye çalıştığı düşünülebilir.

Araştırmanın çıkıntılarından biri, Katılımcı 1E'nin “hem görsel hem metin olarak içeriklerin doğru oluşturulmasının çok önemli olması, mesaj içeriklerine önem verdiklerinde müşterinin dikkat kesilerek uygulayıcıya daha fazla saygı duyması ve markanın bu önemin karşılığını vermesi” sözlerindeki “mesaj içeriklerine önem” araştırmanın çıkıntısını oluşturmaktadır. Bu çıkıntı, ajans uygulayıcılarının markalarla (müşterilerle) çalışmalarında marka tarafından önem ve saygı görmek için önemli bir bilgi kabul edilebilir.

Katılımcı CK'nin “*Ben her sabah şöyle uyanıyorum: Bakalım bugün kahramanlarımızı hangi maceralar bekliyor?*” sözleri araştırmanın ikinci çıkıntısını oluşturmuştur. Bu çıkıntı, bazı uygulayıcıların kuruluştaki öncelikli görevinin kriz yöneticiliği olduğuna işaret etmektedir. Bu uygulayıcılar, öncelikli görevlerini kriz yönetimi olarak gördükleri için her an olası bir kriz beklentisi içinde mesailerini organizasyon, etkinlik ve medya yönetimiyle ilgili faaliyetlerin arasında tamamlamaktadırlar. Steyn(1999: 22)'a göre halkla ilişkiler uygulayıcıları genellikle işlerini krizle mücadele olarak algılar, eylemleri ve düşünceleri stratejik yerine taktikseldir. Bu nedenle de stratejik konuları ele alamazlar (Steyn, 2003: 3). Katılımcı CK ile ortaya çıkan bulgu Türkiye’de bazı halkla ilişkiler uygulayıcılarının kriz yöneticisi rolünde olması Türkiye’de henüz kriz yöneticiliği rolünün aşılamadığını ve stratejist role adapte olunamadığını göstermesi bağlamında olumsuz bir durumu işaret etmektedir.

Araştırmada döngünün “sosyal medya yönetimi” olması olumsuz bir durumdur. Steyn (1999: 22)'ın da vurguladığı gibi halkla ilişkiler uygulayıcıları medyaya takıntılı olduklarından örgütsel sorunlara odaklanamamaktadır.

Bu araştırmanın bulgu yorumlama stratejilerinden örnekleme yöntemi de önceki kuramın boş kutular sağladığını, araştırmacının verileri boş kutulara doldurduğunu, kutular dolmuyorsa kuramı reddedeceğini söyler. Bu bağlamda Steyn ve Green (2006)'ın rol tipolojilerindeki stratejik roller bu araştırmanın örnekleminde geçerli olmuştur.

3.5.1.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği

a) Yeni İletişim Teknolojileri

Bu başlık altında 4. araştırma sorusu olan Türkiye’de yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisini irdelemek için uygulayıcılara, yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığını sürdürmesinde etkileri sorulmuştur. Yeni iletişim teknolojileriyle ilgili “ideal tip” çerçevesinde tema: Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği, kategori: Yeni iletişim teknolojileri, kodlar: İnteraktif paydaşlar, dijital medyanın yükselişi, sosyal baskı olarak belirlenmiştir.

Kuruluş uygulayıcılarının önemli bir kısmı sosyal medyadan olumlu olarak bahsetmiştir. Katılımcı BK, çalışanların ve çalışanların ailelerinin kuruluşun sosyal medyasını ilgiyle takip ettiğini aktarmıştır:

“... Çalışanların, iş arkadaşlarımızın hatta ailelerinin de sosyal medyada görünür olmak hoşlarına gidiyor. Ben bu kuruluşta çalışıyorum diyorlar. Gerçekten de sosyal medyayı aktif şekilde kullanmaya çalışıyoruz. Projelerimizi ve faaliyetlerimizi de orada yansıtmaya çalışıyoruz. Onun haricinde SEO çalışmaları, Google analitik faaliyet alanımıza pek uymadığı için biz daha çok sosyal medyayı takip ediyoruz.”

Katılımcı DK ise yeni iletişim teknolojilerinin ölçme özelliğine ve yurttaş gazeteciliğine vurgu yapmıştır:

“...dijital tarafta az önce diğer arkadaşlarımızın da söylediği gibi en kolay yönü ölçümleyebilmek oluyor. Bir gazetenin, derginin tirajını, onu o köşeye göre üçle, dörtle çarpıp eriştiği sayıyı kabataslak düşünebiliyoruz ama bu tabii ki raporlama açısından bize net bir bilgi vermiyor. Ama yaptığınız bir çalışma ücretli ya da ücretsiz, online ve mobilde olduğunda, orada kimlerin ne kadar sürede onu izlediği ne kadar gördüğü, hangi sürede kapattığı, ne kadar tıklama aldığını ölçebiliyorsunuz. Ölçümleme kısmında da çok önemli oldu. Bunun yanında hızlık açısından da çok faydalı oldu. Bir de artık hepimiz, o bir dönem çok konuşulan yurttaş gazeteciliği gibi, aslında bir yayıncı olduk. Doğrusu bunu tabii ki sadece dijital mecralar için söyleyemiyorum. Bu biraz mobil ve sosyal medya tarafında da oluyor. Hepimiz artık bir içerik üreticisiyiz aslında, bir yerde gördüğümüz durumu kendimiz bir web sitesi kurup orada paylaşabileceğimiz gibi kendi kişisel hesaplarımızdan paylaşıp belki de Türkiye'nin gündemine bile düşebileceğimiz olaylar yayınlatabiliyoruz.”

Katılımcı EE ise yeni iletişim teknolojilerinden reklam yapmak için faydalandıklarını şöyle açıklamıştır:

“...Biz burada hedefleme reklam yapıyoruz ya da hedeflemeli PR yapıyoruz. Dolayısıyla hedef kitleyi seçebiliyoruz ve daha doğru noktalara ulaşabiliyoruz. Örneğin az önce hanımefendi şöyle dedi: Bazen bir milyon tirajı olan gazete yerine yerel gazetede haber çıkması gerekiyor. Çünkü yerel gazeteyi okuyan insanların görmesi gerekiyor. Medyanın dijitalleşmesi bu işi aslında bizim için kolaylaştırdı. Hedef kitemize daha rahat ulaşabiliyoruz.”

Bir halkla ilişkiler uygulayıcısının reklam çalışmalarını yürütmesi düşündürücüdür; bu örnek, halkla ilişkiler uygulamalarının sınırlarının farklı alanlarla karıştığına işaret etmektedir.

Diğer katılımcılardan farklı olarak yeni iletişim teknolojilerinin etkisinin olumsuz olduğunu ifade eden Katılımcı AK, “sosyal medyanın rollerini istila ettiğini söyleyerek birçok şeyin sosyal medya üzerinden yürütüldüğünü, en büyük, en önemli insidaları (içerikleri) sosyal medyadan aldıklarını, işlerinin parçası olan içerik üreticiliğinin artık rolünün dışında kaldığı” endişesini paylaşmıştır.

Ajans uygulayıcıları yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığını sürdürmesinde etkileri konusunda Katılımcı 4K, lider iletişimiyle ilgili olumlu sonuçlar elde ettiklerini bir örnek üzerinden açıkladı:

“...Lider iletişimi kapsamında markanın CEO'sunu bir konferansa katılım için öneriyoruz, onlar da katılıyor. Burada konferansa katıldıktan sonra çıktılarını LinkedIn gibi profesyonel yerlerde paylaşarak network anlamında hem kendi PR'larına hem de markanın PR'ına profesyonel katkı yapmış oluyorlar. Baktığımızda biz orada sadece markamızın liderine -CEO'suna- bir röportaj ayarlıyoruz ya da bir konferansta yer almasını sağlıyoruz ama bunu sosyal medyaya taşıyarak da onun oradaki görünürlüğünü artırıp daha sonrasındaki network imkânlarının önünü açıyoruz. En basit örneği de şu an en yakın zamanda aklıma gelen bir durum.”

Katılımcı 3K, dijital medyanın faydalarının önemli olduğunu hatta artık basın toplantılarını, lansmanlarını, basın gezilerini influencerlar olmadan gerçekleştiremediklerini vurgulamıştır. Katılımcı 2K, yeni iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan dijital medyanın olumlu yanları gibi olumsuz yanları olduğunu, bu yüzden “markalara dijital medyayı nasıl kullanması ve nerede olmalarıyla alakalı da destek sağladıklarını, sosyal medyadaki yorumlar nedeniyle sorun yaşayan müşterilerine yönlendirme yaptıklarını” belirtmiştir. Katılımcı 1E, “geleneksel mecrada çalışan içerik üreticiler dijital medyada da içerik ürettiği için geleneksel medyanın hâlâ önemini koruduğunu” ifade etmiştir. Dijital medyanın markayı daha hızlı ve daha kapsamlı şekilde tanıtabildiğini ancak sosyal medyada kalitenin düştüğünü de vurgulayan Katılımcı 5K, sözlerine şunları eklemiştir:

“.. Mesela sözcüsü 90 yaşında, belki de gazeteye çıksa haberi o şekilde yayınlamayız. Bunun yanı sıra eskiden şöyle bir bakış açısı vardı: Bir gazeteciyle, bir akademisyenle, bir kişiyle ve sivil toplumla bir iş birliği yapılacağı zaman onun biyografisi istenirdi ve mezun olduğu okula, sahip olduğu niteliklere bakılırdı. Şu anda biz rapor hazırlarken ya da bir iş birliği yaparken kişinin takipçi sayısını ekliyoruz, erişim rakamlarını ekliyoruz. Dijital sektörle birlikte orada da nitelik anlamında bir düşünüş var. Çünkü takipçi kazanmak artık çok niteliğe bakan bir durum değil, dikkat çekmekle alakalı. Özellikle Ortadoğu'daki toplumda biraz gündem yoğun ve krizli olduğu için birçoğumuz kafamızı boşaltmak için gün içinde asla sohbet etmeyeceğimiz, aynı masaya oturmayacağımız insanları bile takip edebiliyoruz. Onların takipçisine ve erişim rakamlarını yükseltebiliyoruz. Günün sonunda da marka ne yapıyor? “Ben daha çok görünür olacağım, tamam, iş birliğine gidebilirim” diyor ama eskiden böyle değildi. “Hayır, ben onunla yan yana duramam, benim markamın logosu onunla bir arada adlandırılmaz.” diyordu.”

Katılımcı 3K ise halkla ilişkileri pazarlamanın tutundurma aracı olarak nasıl kullandıklarını anlatarak halkla ilişkilerin sosyal medya üzerinden pazarlama amaçlı kullanıldığına örnek vermiştir:

“Ben de şunu eklemek isterim: Sosyal medya, dijital medya özellikle hedef kitlemizle interaktif bir iletişim sağladı. ... Hanım'ın bahsettiği gibi, çok güzel bir örnek verdi. Ben de tam onu söyleyecektim, bizim müşterimiz var, mesela ... Ayakkabı. ...Hanım'ın dediği gibi dönem dönem ürünler çıkartıyor, belli bir tasarımcının imzasıyla bir ürün çıkıyor. Ancak her üründe bülten hazırlayıp göndermemiz bilgi kirliliği olur ve bültenin de kullanımını azaltmış olur. Biz bunu ne yapıyoruz? Sosyal medya hesabımızdan paylaşıyoruz. Bu sefer interaktif bir iletişim oluyor. Normal şartlarda belki bülten olarak kullanılmış olsa aslında kimse o ayakkabıya yorum yapamayacak, ama sosyal medya tarafında bunun paylaşımı yapıldığı zaman direkt hedef kitlemizden dönüşler alabiliyoruz. Örneğin “Hangi mağazada satılmaya başlamış ya da onlineda var mı? Şu modeli şu numarası var mı?” gibi sorular oluyor. Biz orada sürekli proaktif davranıyoruz. Bu anlamda dijital medya zaten şu an günümüzün PR'ın vazgeçilmez bir parçası ve ... Hanım'a kesinlikle katılıyorum.”

Halkla ilişkiler uygulayıcıları yeni iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan dijital medyadan ağırlıklı olarak ölçüm ve erişim kolaylığı, hedeflemeli halkla ilişkiler, kuruluşa ve kuruluşun sözcüsünün imajına katkısı gibi olumlu etkilerini ifade etmiştir. Çok az sayıdaki uygulayıcı; sosyal medya yorumlarını yönetim sorunu, nitelik yerine niceliğin (takipçi sayısı) öne çıkması, halkla ilişkiler uygulayıcısının rolünü istila etmesi gibi olumsuz etkilerden söz etmiştir.

Yeni iletişim teknolojileri kategorisi altında belirlenen kodlardan sadece “dijital medyanın yükselişi, interaktif paydaşlar” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüşürken “sosyal baskı” kodu uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüşmemiştir. Bu kod, araştırma için geçerli olmamıştır ve ideal kuramla tamamen uyumlu değildir. Bunun nedeni dijital medya

aracılığıyla sosyal medyada kuruluş üzerinde baskı kuran grupların varlığını uygulayıcıların çok az hissetmesi olarak düşünülebilir. Bu bulgu, kuruluşlar için olumlu ve Türkiye’deki kuruluşların sosyal baskıyı az hissettiğinin işareti olarak kabul edilebilir. Bu durum, sosyal medyanın Türkiye’de henüz bilgi toplumunun enstrümanı ve sosyal baskı aracı kadar güçlü olmamasıyla açıklanabilir.

Uygulayıcıların sözleri incelendiğinde, tekrar tekrar vurgulanan yeni kodlar: Ölçümleme ve erişim kolaylığı, hız, raporlama ve influencer olarak saptanmıştır. Ölçümlemenin yönetimin dikkatini çekmesi, influencerların hâkimiyeti çıkıntıları belirlenmiştir. Ölçümlemenin yönetimin dikkatini çekmesi, halkla ilişkilerin temel sorunlarından olan “halkla ilişkilerin etkisinin ölçülenememesi” bağlamında önemli bir bulgudur.

Influencerların hâkimiyeti, yinelenen bir döngü olarak kabul edilebilir. Günümüz influencerlarının geçmiş versiyonunun, televizyon kanallarındaki kanaat önderi konumundaki televizyon aktörleri olduğu düşünülebilir.

b) Halkla İlişkiler Stratejisti

Halkla ilişkiler rollerinin geleceğiyle araştırma sorusunun yanıtı için uygulayıcılara ikinci bir soru sorulmuştur: “Sizce gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi rolleri gerçekleştirecek?” Bu soru için ideal tipe göre belirlenen tema: Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği, kategori: Halkla ilişkiler stratejisti, kodlar: Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası ve özerk departman olarak belirlenmiştir.

Katılımcı EE, “gelecekte dijitalleşmenin halkla ilişkilere hem eksi hem artı yönde birçok faydası olacağını” belirterek “eksi yönünün herhangi bir kriz ortamında haberin çok hızlı yayılması, artı yönünün de duyurmak istediklerini dijitalleşme sayesinde çok hızlı duyurabildikleri, duyurabilecekleri için dengeli olacağı” olarak yorumlamıştır. Katılımcı AK, halkla ilişkilerin geleceğiyle ilgili olumlu tahminlerde bulunmuştur:

“... teknolojinin gelişimiyle birlikte evet farklılaşacak, mecralar farklı olacak ama sonuçta işin özü aynı kalacak diye düşünüyorum. Aslında bütün paydaş ilişkilerini yürütmekte ekiplerin ve pazarlamanın da genişleyeceğini düşünüyorum. Türkiye’de pazarlama departmanlarının altında çalışıyoruz ama kurumsal iletişimin pazarlama departmanlarını da kapsayacak şekilde kurumsal kuruluşlarda

yükselmekte olduğunu görüyoruz, bu tarafa kaydığını görüyoruz. Kurumsal iletişim, bütün kuruluşun etki alanını ve kuruluşun ilişkilerini düzenleyecek şekilde genişleyecektir diye düşünüyorum.”

Katılımcı DK, Katılımcı AK’ye katılarak halkla ilişkilerin rolünün değişmeyeceği yönünde tahminde bulunmuştur:

“Bence halkla ilişkilerin rolü değişmeyecek. Belki sadece bizim iş yapış şekillerimizde minik değişiklikler olacak. Az önce sizin söylediğiniz gibi hali hazırda yaşadığımız mecralarımız belki biraz değişecek ama halkla ilişkilerin rolü ve önemi her zaman sabit kalacak. Sadece dediğim gibi biraz iş yapış şekillerimizde ufak değişiklikler olabilir. Bu da tabii ki gelişmelere, teknolojik gelişmelere ve yaşadıklarımıza göre değişecek. Nasıl ki bir pandemi dönemi yaşadık, her gün gittiğimiz ofislerimizden evimize döndük, pijamalarımızla çalıştık. Ya da daha öncesinde belki benim yaşıma biraz daha genç olabilir. Ben o dönemleri çok bilmiyorum ama belki siz de sohbetlerde duymuşsunuzdur. Önceleri bülten çıktısı alıp gazetelere götürüyorlarmış. Şimdi biz nasıl mail gönderiyorsak o şekilde değişiklikler olacak. Bir dönem örneğin birisi bütün basın davetini WhatsApp üzerinden yapmıştı. Sadece iş yapış şekilleri değişecek.”

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler rollerinin geleceğiyle ilgili öngörülerinde halkla ilişkiler stratejisti rolüyle (kategori) ilgili kodlarla karşılaşmadığı için bu kodlar bu tema için geçersiz kabul edilmiştir ve ideal kuramla uyumsuzdur. Uygulayıcıların rolleriyle ilgili ortak döngüsü, içerik ve özün aynı kalacağı sadece iletişim araçlarının değişeceği olmuştur. Bu bulgu, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gelecekte halkla ilişkilerin özerk bir departman olacağına inancının olmadığı, gelecekte stratejist rolünü öngöremedikleri ya da soruyu “halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri” yerine “halkla ilişkilerin geleceği” olarak algıladıkları olarak açıklanabilir.

3.5.1.5. Örgütsel İletişim Doyumu

a) Örgütsel İletişim Doyumunun İçeriği ve Boyutları

Bu başlık altında 5. araştırma sorusu olan “Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu neyi ifade etmektedir?” ve 6. araştırma sorusu olan “Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumu hangi faktörlere bağlı olarak değişmektedir?” sorularının yanıtı araştırılmıştır. Bu bağlamda katılımcılara: “Kuruluşunuzdaki/ajansınızdaki iletişim ortamından doyum sağlamak sizin için neyi ifade ediyor? Kuruluşunuzdaki/ajansınızdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumla ilgili ne söyleyebilirsiniz? Kuruluşunuzdaki/ajansınızdaki iletişim ortamından doyum sağlamanızı belirleyen faktörler nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. “İletişim doyumu” kavramı uygulayıcılara terimsel geldiği için anlaşılamadığından soruyla birlikte iletişim doyumu kavramının açıklaması yapılmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları “iletişim ortamından doyum

elde etme”nin anlamını ifade ederken beraberinde iletişim doyum düzeylerini ve bu doyumunu belirleyen faktörleri de açıklamıştır. Araştırma sorularına göre Downs ve Hazen (1977)’ın kuramına göre belirlenen tema: Örgütsel iletişim doyumunu, kategori: Örgütsel iletişim doyumunun içeriği ve boyutları, kodlar: Üstlerle kaliteli iletişim, iş arkadaşlarıyla kaliteli iletişim, bilgi akışı, kuruluş/ajans içi ilişkiler, iletişim iklimi, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirimdir.

Belirlenen tema, kategori ve kodlara göre veriler incelendiğinde kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarının “örgütsel iletişim doyumunu”nu üst yönetime erişimin kolaylığıyla ve kuruluş içi bilgi akışıyla ilişkilendirdiği saptanmıştır. Katılımcı DK, bu bağlamda “CEO’larının yoğun programına rağmen bütün bölümlerdeki çalışanlarla sohbete zaman ayırdığını, kapısız açık ofislerde çalıştıkları için üst yönetime erişiminin kolay olduğunu bu yüzden de kendisini şanslı hissettiğini” belirtirken Katılımcı EE, departman olarak tepe yönetimle iletişimdeki bilgi akışını anlatmıştır:

“Biz yönetim kurulu toplantılarının çoğuna katılırız. Kurumsal olarak kuruluşun bütün aldığı kararlardan haberimiz olur ki anlık bir soru geldiğinde bu soruyla ilgili cevabı verebilelim. Aslında bazen bazı kuruluşlarda şöyle oluyor. Yönetim bir karar alıyor ama kurumsal iletişim departmanı bihaber. Dolayısıyla bununla ilgili doğru şekilde iletişim sağlayamıyor. Biz kuruluştaki yönetim kurulu toplantısına katılıyoruz ve bununla ilgili bütün bilgileri alıyoruz ve bununla ilgili dağıtım yapabiliyoruz. Bizim iç ağıımızda kapalı bir internet sayfamız var. Bu sayfadan da kuruluş içerisindeki bilgilendirmeyi herkesin her konudan haberi olsun diye sürekli yapıyoruz.”

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 4K ve 1E iletişim ortamından doyum sağlamayı ajans içi bilgi akışının kalitesiyle ilişkilendirmiş, “özellikle ekip içi iletişimin önemli olduğunu” belirtmiştir. Katılımcı 2K, iletişim ortamından doyum sağlama kıstasları olarak “huzurlu bir çalışma ortamı, etik kurallara uygun davranılması-mesela birisinin yaptığı işi üzerine almamak başka bir ifadeyle kredisini çalmamak- yaptığı iş için emeğinin maddi karşılığını alması ve öğrenmenin devam etmesi” olarak tanımlamıştır. Katılımcı 3K, “kriz anında yol gösterecek bir yöneticinin ve ekip uyumunun önemli olduğunu” belirtmiştir. Ayrıca “esnek çalışma saatleri adı altında özel alanı aşan konulara ya da cinsel yönelim gibi kişinin sadece kendi kişisel hayatını ilgilendiren durumların iş hayatını etkilemesine karşı olduğunu” vurgulamıştır. “Özel alana saygı” kavramı çıkıntı olarak kabul edilmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütsel iletişim doyumunu içeriği ve boyutları teması altındaki “üstlerle iletişim, resmi olmayan yatay iletişim, bilgi akışı, kuruluş/ajans içi ilişkiler” kodlarıyla örtüşen yanıtlar vermiştir. Bununla birlikte araştırmaya “huzurlu ortam, etik

kurallar, öğrenme, maddi karşılık, özel alana saygı” gibi yeni kodlar kazandırmışlardır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarında örgütsel iletişim doyumunun özellikle üstlerle iletişim, resmi olmayan yatay iletişimden doyum boyutları ön plana çıkmıştır. Astlarla iletişim, örgütle bütünleşmek, örgütsel perspektif, kişisel geri bildirim ve medya kalitesiyle ilgili yanıtlara rastlanılmamıştır. Bunun nedeni veri eksikliğiyle ilgili olabileceği için bu sorunun yanıtı araştırmanın diğer yöntemi olan mülakat ile araştırılmıştır.

b) Örgütsel İletişim Doyumu ve Yönetim

Bu başlık altında 7. araştırma sorusu olan “Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetimin/yöneticinin yaptığı çalışmaların nelerdir? Bu çalışmalar için ne düşünüyorsunuz?” sorularının yanıtı araştırılmıştır. Bu bağlamda örgütsel iletişim doyum ve yönetim teması, yönetimden beklentiler kategorisi altında belirlenen kodlar: Sosyal etkinlik ve üstlerle iletişimdir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı EE, “tepe yöneticilerine günün 24 saati ulaşabildiklerini, bu yaklaşımdan çok memnun olduğunu” vurgulamıştır. Katılımcı DK de Katılımcı EE’nin sözlerine katılmış, “tepe yöneticilere ulaşma kolaylığının olduğunu, bunun olması gereken olduğunu ve onu pozitif yönde etkilediğini” belirtmiştir.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 2K, “yöneticisinin destek olmasını, öğretmeye devam etmesini beklediğini, yöneticisi fikirlerini dinlemeye başladığı anda motive olduğunu, ajanslarında çalışanlar için özel bir şey yapılmadığını” aktarmıştır. Katılımcı 3K, “ajanslarında özel bir etkinlik yapılmadığını, ama yöneticisinin fikrini sormasının, sürekli bir fikir alışverişi yapılmasının kendisini kıymetli hissettirdiğini” belirtmiştir. Katılımcı 5K, “haftalık toplantılarda “İyi misin?” diye sorulmasının çok önemli olduğunu, Katılımcı 4K, “yöneticisiyle eşit haklara sahip olmayı”, Katılımcı 1E, “yöneticilerinden beklentisinin içeride güven ortamını sağlaması” olduğunu ifade etmiştir.

Yönetimden beklentiler kategorisine göre belirlenen “üstlerle iletişim” kodlarıyla uygulayıcıların cevapları uyuşmaktadır. Yöneticiyle iletişimin (üstlerle iletişim) çalışan için en değerli faktör olarak saptanması dikkat çekici bir bulgudur, yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimine daha çok önem vermesine gereklilik yaratmaktadır. “Sosyal etkinlik” kodu uygulayıcıların cevapları uyuşmamaktadır. Yönetimler/yöneticiler sosyal etkinlikler düzenlememesine rağmen uygulayıcılar üstleriyle iletişimden doyum elde ettikleri için yüksek doyum düzeyine sahiptir. Uygulayıcılar, yönetimden beklentilerini: Yöneticinin desteği, dinlemesi, motive etmesi, öğretmesi, fikir alışverişi yapması, ilgilenmesi ve güven ortamı sağlaması olarak sıralamıştır. Bir katılımcının yöneticisiyle eşit haklara sahip olmak istemesi

çıkıntı oluşturmıştır. Bu bulgu, gelecekte çalışanların yöneticilerle eşit haklara sahip olma isteğinin olacağına işaret olarak kabul edilebilir.

Bu araştırmanın bulgu yorumlama stratejilerinden örnekleme yöntemi de önceki kuramın boş kutular sağladığını, araştırmacının verileri boş kutulara doldurduğunu, kutular dolmuyorsa kuramı reddedeceğini söyler. Bu bağlamda Downs ve Hazen (1977)'ın İletişim Doyumu Boyutları bu araştırmanın örnekleminde geçerli olmuştur.

3.5.1.6. Stratejik Roller ile Örgütsel İletişim Doyumu İlişkisi

Bu başlık altında 8. araştırması sorusu, Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkinin yanıtı aranmış, bu amaçla “Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum ile günlük faaliyetlerinizin başarısı (rolünüz) arasında ilişki var mıdır?” sorusunun yanıtları ele alınmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi irdeleyen soru için tema: Stratejik roller ve örgütsel iletişim doyumu ilişkisi, kategori: Rol ve doyum, kodlar: Pozitif ve nötr olarak belirlenmiştir.

Katılımcı EE, “*Tabii ki çok daha rahat oluyoruz. Aslında inisiyatif alabiliyoruz. Yöneticimizden aldığımız bu geri bildirimle inisiyatif alma şansımız çok fazla oluyor.*” olarak yanıtlamış, Katılımcı DK, “*Aslında benim de aynı, çok pozitif yönde etkiliyor. Zaten aslında olması gereken de bu: Yöneticilere her zaman kolaylıkla ulaşabilmek. Tabii ki bu her zaman mümkün olamayabiliyor ama ben belki o şanslı azınlıklardan bir tanesiyim.*” şeklinde yanıt vermiştir.

Katılımcı EE, “yöneticisinden aldığı geribildirim ile rolü arasında olumlu ilişki olduğunu” ve daha rahat olduğunu belirtmiş; Katılımcı DK, “yöneticisine kolaylıkla ulaşabilmesinin günlük faaliyetlerindeki başarıyı olumlu etkilediğini” ifade etmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ile örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkinin pozitif olması bu araştırmanın ana sorunsalını cevaplamaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Uygulayıcıların iletişim doyum düzeyi artıkcı rollerinin gereklerini yerine getirmelerinin kolaylaştığı kabul edilebilir.

3.5.2. Mülakata Ait Bulgular

Araştırma bulgularının yorumlanması için ideal kuramlara göre belirlenen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 3.10'da verilmiştir:

Tablo 3.10 Mülakatın Tema, Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİLER	KODLAR
Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller	Halkla İlişkiler Stratejisti	Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası.
	Halkla İlişkiler Eğitmeni	Yönetici-çalışan iletişimine destek
	Halkla İlişkiler Yöneticisi	İletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi, kriz yönetimi.
	Halkla İlişkiler Teknisyeni	Kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazma, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmak
	Yoğun mesai	Medya yönetimi, kriz yönetimi, etkinlikler
Halkla İlişkiler Stratejisti	Paydaş araştırmaları	Özel araştırma kuruluşu, kurum içi araştırma ekibi
	Köprü kurucu	Ortam taraması, yönetime bilgi aktarımı, paydaşlara bilgi aktarımı
	Stratejik karar alımına katılım	Dolaylı katılım, direkt katılım
	Denge	Toplumsal değerlere önem, sosyal sorumluluk, sponsorluk
Halkla İlişkiler Eğitmeni	İletişim mentorluğu	Çatışma ve değişimi yönetmek, çalışanları motive etmek, teşvik etmek, yöneticinin çalışanlara karşı iletişim sorumluluğunun farkındalığı
Yönetim ve Roller	Yönetimden beklentiler	
Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği	Akademik Eğitimin Önemi	Gerekli
	Yeni İletişim Teknolojileri	İnteraktif paydaşlar, dijital medyanın yükselişi, sosyal baskı
	Baskı grupları	Hükümet, medya, sivil toplum örgütleri, müşteriler
	Yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarına etkisi	Olumsuz etki
	Halkla İlişkiler Stratejisti	Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası, özerk departman
Örgütsel İletişim Doyumu	Örgütsel İletişim Doyumunun İçeriği	İletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim
Örgütsel İletişim Doyumunun Boyutları	İletişim İklimi	Yüksek doyum
	Üstlerle İletişim	Yüksek doyum
	Örgütle Bütünleşme	Yüksek doyum
	Medya Kalitesi	Yüksek doyum
	Resmi Olmayan Yatay İletişim	Yüksek doyum
	Genel Kurum Perspektifi	Yüksek doyum
	Astlarla İletişim	Yüksek doyum
Örgütsel İletişim Doyumu ve Yönetim	Kişisel Geri Bildirim	Yüksek doyum
	Yönetimden Beklentiler	Sosyal etkinlik, Üstlerle iletişim
Stratejik Roller ve Örgütsel İletişim Doyumu İlişkisi	Rol ve Doyum	Pozitif ilişki Nötr ilişki

3.5.2.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller

Bu başlık altında 1. araştırma sorusu olan Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi stratejik rolleri gerçekleştirdiğine dair yanıt aranmıştır. Bu araştırmanın birinci yöntemi odak grup araştırmasında da aynı sorunun yanıtı aranmıştır, ancak mülakatlarda, odak grup araştırmasına göre daha fazla soru sorularak ayrıntılı bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri için belirlenen ideal tip ve kuramsal yapı Steyn ve Green (2006)’in rol tipolojilerindeki stratejik rollerine (halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler teknisyeni, halkla ilişkiler eğitmeni) dayandırılmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına halkla ilişkiler departmanının sorumluluk alanına giren çalışmalar sorularak departmanda gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri saptanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, dört kategori altında toplanmıştır: Halkla ilişkiler stratejisti, halkla ilişkiler eğitmeni, halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni. Halkla ilişkiler stratejisti için belirlenen kodlar: Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası. Halkla ilişkiler eğitmeni için belirlenen kod: Yönetici- çalışan iletişimine destek. Halkla ilişkiler yöneticisi için belirlenen kodlar: İletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi, kriz yönetimi. Halkla ilişkiler teknisyeni için belirlenen kodlar: Kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazmak, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmadır.

Kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarına sorumluluk alanları sorulduğunda insan kaynakları direktörü çatısı altında halkla ilişkiler çalışmalarını yürüten Katılımcı FE, “holdinge ait iç ve dış bütün algı yönetimiyle ilgilendiğini” belirtmiştir. Departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “sosyal sorumluluk çalışmaları”, halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “organizasyonlar”, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “özel gün kutlamaları, sosyal medya hesaplarının yönetimi, içeriklerin hazırlanması, iç ve dış duyuruların yapılması ve özel günlerde video çekimleri” sorumluluklarının gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Katılımcı HE’nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili fuar organizasyonlarının gerçekleştirildiği, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “tanıtım” çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Katılımcı JK’nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler

yöneticisi rolüyle ilgili, “alışveriş merkezi danışma ekibinin yönetimi, etkinlik düzenlenmesi, bütçesinin oluşturulması, müşteri şikayetlerinin takibi” faaliyetlerinin yapıldığı, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medya içeriklerinin hazırlanması”nın gerçekleştiği görülmektedir. Katılımcı GE’nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “tüm paydaşlarla iletişim”, halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “fuar ve sempozyum organizasyonları, etkinlikler”, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “basın ilişkileri, broşür hazırlamak, sosyal medya yönetimi, Youtube için içerik üretme, promosyon ve hediye işleri, tepe yöneticilerin konuşma metinlerini yazmak” ile ilgili süreçlerin yürütüldüğü görülmüştür. Katılımcı İK’nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili, “kurumsal kimlik, marka, imaj, etkinlik düzenlenmesi, raporlama, bütçe çalışması”, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medyada tanıtım için görsel postların ve etkinlik materyallerinin hazırlanması, fuarlarda kuruluşun tanıtımı” faaliyetlerinin yürütüldüğü saptanmıştır.

Katılımcılardan HE ve JK’nin halkla ilişkilerden daha çok pazarlama çalışmalarını yürüttükleri görülmektedir. Departman isimleri “kurumsal iletişim” olmasına rağmen iki uygulayıcı pazarlama odaklı düşünmekte ve çalışmaktadır. Katılımcı HE, sorumluluklarını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Departmanımız daha çok üretmiş olduğumuz ürünlerin pazarlama kısmıyla ilgileniyor. Tabii bunun içerisinde logodan başlayarak logonun anlatımından ya da akılda kalıcılığından başlayıp logodan nasıl tanıtım yapılması gerektiğine, ürünün nasıl anlatılması gerektiğine, her ürünün hangi özelliğine vurgu yapılması gerektiğine kadar tüm aşamaları planlıyoruz. Ürün kadar ürünün anlatımına da o kadar önem veriyoruz, çünkü eğer anlatamıyorsak o ürünün bir anlamı olmuyor. Ne kadar anlatsak ürün o kadar başarılı oluyor, dolayısıyla onun için ilk amacımız, üretilen ürünleri doğru ve iyi bir şekilde anlatabilmek. Sonrasında ürünlerimizin reklamlarda nasıl anlatılması gerektiğine, nasıl bir iletişim kurulması gerektiğine, ürünün nasıl bir dili olması gerektiğine karar veriyoruz. Buna göre reklam mecralarını araştırıyoruz, doğru bulduğumuzu tercih edip onunla ilerliyoruz. Bunun yanında fuar grubumuz var. Fuar organizasyonlarında standımızın nasıl olması gerektiğine tasarımımdan renklerine kadar planlıyoruz, daha gizemli bir tasarım yapalım diyoruz, gittiğimiz ülkeye göre katıldığımız fuara göre değişiyor. Aslında tüm sürece dahil olmaya çalışıyoruz.”

Katılımcı HE’nin ürünü tanıtımı ve pazarlama odaklı reklam faaliyetlerini ağırlıklı olarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Ehling (2005:485)’e göre uygulayıcıların büyük çoğunluğu tanıtımcı kategorisinin içine düşer. Ürettikleri mesajların kitle medyasında yer almasına odaklanmış etkinliklerini mesaj üretimiyle sınırlandırır, etkinlikleri de çoğunlukla ürün tanıtımıyla sınırlı kalır. Katılımcı HE, Grunig ve Repper (2005: 135)’in belirttiği gibi halkla ilişkileri işlevsel düzeydeki etkinliklerle sınırlandırıp pazarlama stratejilerini hayata

geçiren teknik uygulamalardan öteye gidememiştir. Ayrıca tersi durumda farklı bir departman altında kurumsal iletişim faaliyetlerini yürütmek de benzer duruma neden olabilir, katılımcı FE örneğinde olduğu gibi. Katılımcı FE, halkla ilişkiler çalışmalarını İK departmanının çatısı altında yürütmektedir ve faaliyetlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Kurumsal iletişim, İK çatısı altında. Kurumsal iletişim uzmanımız, görsel tasarım şefimiz ve yanında grafiker arkadaşımız var; ben varım, kurumsal iletişim takım lideriyim, İK direktörümüz de başımızda ilerliyoruz. Sosyal medya takibimiz var; özel günlerde de video çekimlerimiz oluyor, örneğin 29 Ekim’de bir proje hazırladık. Holdinge ait ne kadar iç ve dış algı yönetimi varsa bizim kurumsal iletişimden geçiyor.”

Planlama, insan kaynakları, hukuk ve pazarlama departmanlarının halkla ilişkilerin işine el uzatması örgütlerin dış ilişkilerini yönetme becerisini zayıflatır. Çünkü bu departmanlar halkla ilişkilerden farklı olarak ortamın sadece belli parçalarıyla çalışmakta uzmandır ya da halkla ilişkiler becerilerinden yoksundur (Grunig ve Repper, 2005: 135).

Ajans uygulayıcılarının sorumlulukları incelendiğinde Katılımcı 8K’nin çalıştığı departmanın 360 derecelik iletişim danışmanlığı sunduğu, departmanda halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili, “sosyal sorumluluk, stratejik iletişim”in gerçekleştirildiği saptanmıştır. Halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “kriz iletişimi”, halkla ilişkiler eğitmen rolüyle ilgili “lider iletişimi”, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “medya ilişkileri, markanın kurumsal kimliğiyle ilgili çalışmalar” yapıldığı görülmüştür. Katılımcı 7K’nin sahibi olduğu ajansa halkla ilişkiler stratejisti rolüyle ilgili “sosyal sorumluluk projeleri”, halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “kişisel imaj”, halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “geleneksel ve dijital medya danışmanlığı” gerçekleşmektedir. Katılımcı 6E’nin ortağı olduğu ajansın dijital ajans olarak konumlandırıldığı, halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “organizasyon, etkinlik yönetimi”nin ve halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “sosyal medya yönetimi” yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcı 6E ajansının sorumluluk alanlarını şu şekilde açıklamıştır:

“Şimdi o iş birazcık çok evrildi. Bundan on beş sene önceki haliyle şu anki hali arasında çok fark var. On beş yıl önce tamamen basın PR üzerinden, açıkçası yazılı basın üzerinden ve televizyon üzerinden ilerlerken artık bu tamamen dijitalle evrilmiş durumda. Şu anda sosyal medya çok daha yaygın mecra haline geldi. Basılı dergilerin eskisi kadar çok bir önemi kalmadı, o yüzden biz de tabiri caizse biraz evrildik. Eşimin kurduğu ajansın 22 yılı bitti, bizim 22. senesi ama bu son on beş seneyi ben değerlendirecek olsam, ajansın nasıl kurulduğunu biliyorum. Özellikle son altı-yedi senedir neredeyse sadece dijitallik ajansı olarak kendinizi konumlandırmak zorunda kaldık. Hatta logomuzu o şekilde değiştirdik. Tamamen dijital üzerine yoğunlaşmaya başladık. PR işlerini daha çok hem dijital basın üzerinden yapıyoruz hem de sosyal medya yönetimiyle ilerletmeye çalışıyoruz.”

Katılımcı 6E'nin ajansının halkla ilişkilerden medya ajansına geçiş yaptığı ve halkla ilişkileri medyada haber yayınlamak olarak algıladığı görülmektedir. Birçok halkla ilişkiler uygulayıcısı da Katılımcı 6E gibi düşünmektedir. Bu bakış, çok geniş bir alan olan halkla ilişkileri medya ile sınırlayarak alana zarar veren, halkla ilişkileri teknisyen rolünün içine sıkıştıran bir durumdur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler stratejisti kategorisi altında belirlenen “sosyal sorumluluk, paydaşlarla ilişki inşası” kodları uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Ancak “toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu ve simetrik gündem yönetimi” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüşmediğinden ideal kuramla uyumsuzdur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler eğitmeni kategorisi altında belirlenen “yönetici-çalışan iletişimine destek” kodu bir uygulayıcının (Katılımcı 8K) yanıtıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler yöneticisi kategorisi altında belirlenen “iletişim planlama, iletişim stratejisi geliştirme, iletişim planlarının yönetimi, organizasyon, etkinlik yönetimi” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Ancak “kriz yönetimi” kodu halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüşmediğinden ideal kuramla uyumsuzdur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri teması, halkla ilişkiler teknisyeni kategorisi altında belirlenen “kuruluşun özel olaylarını planlama, materyal hazırlama, medya yönetimi, konuşma metni yazmak, kurumsal kimlik, basın materyali hazırlama, kuruluşu tanıtmak” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Uygulayıcıların departmandaki sorumlulukları çerçevesinde saptanan stratejik roller Tablo 3.11’de gösterilmiştir:

Tablo 3.11 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorumluluklarına Göre Stratejik Roller

Kuruluş/Ajans	Katılımcı Kimliği	Stratejik Rol 1	Stratejik Rol 2	Stratejik Rol 3	Stratejik Rol 4
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı FE	Paydaş odaklı stratejist	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı GE	Paydaş odaklı stratejist	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı HE	-	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı İK	-	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı JK	-	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 6E	-	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 7K	Paydaş odaklı stratejist	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 8K	Paydaş odaklı stratejist	Halkla İlişkiler Eğitmeni	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni

Tablo 3.11’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının “stratejist” rolünün olduğu görülmektedir. Bulgularda uygulayıcılar, halkla ilişkiler stratejisti rolünün gereklerinden sadece paydaş ilişkileriyle ilgili sorumlulukları yerine getirdiğinden bu uygulayıcılara “paydaş odaklı stratejist” denilmesi daha uygun olabilir. Halkla ilişkiler eğitmeni rolü ise sadece bir uygulayıcının çalıştığı departmanda sergilenmektedir. Tablo 3.11’de görüldüğü gibi halkla ilişkiler yöneticisi ve halkla ilişkiler teknisyeni rolleri uygulayıcı rollerine hâkim olmuştur. Tablo 1.1’deki rol tipolojileri incelendiğinde yönetici ve teknisyen rolünün çoğu uygulayıcı rol tipolojisinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki halkla ilişkiler departmanlarında da yönetici-teknisyen rolünün olması beklenen bir durumdur.

Katılımcı 8K’nin temsilcisi olduğu markaların iç iletişim programının yönetiminden sorumlu olması çıkıntıdır. İç iletişim programlarının yönetiminin kimin sorumluluğu olduğu konusunda literatürde tartışmalar mevcuttur. Bu araştırmanın kuramı olan Steyn ve Green (2006)’deki rol sorumlulukları çerçevesinde iç iletişim, halkla ilişkilerin sorumluluğu değildir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına en çok mesai harcadıkları konu sorularak halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine dair izler aranmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının en çok mesai harcadığı konu uygulayıcıdan uygulayıcıya ve kuruluştan kuruluşa değişiklik

göstermektedir. Yoğun mesai kategorisi altında belirlenen kodlar: Medya yönetimi, kriz yönetimi ve etkinliklerdir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı JK'nin en çok mesai harcadığı konu halkla ilişkiler yöneticisi rolüyle ilgili “etkinlik yönetimi”, Katılımcı HE'nin “fuar çalışmaları” olduğu saptanmıştır. Katılımcı FE'nin halkla ilişkiler teknisyeni rolüyle ilgili “özel gün videoların hazırlığı ve tasarım işleri”, Katılımcı GE'nin hediye ve promosyon işleriyle ilgilendiği saptanmıştır. Katılımcı İK ise “bütün çalışmalarına eşit zaman ayırdığını” belirtmiştir. En çok zaman ayrılan halkla ilişkiler çalışmaları, kuruluştan kuruluşa değişiklik göstermekle birlikte bu çalışmaların, uygulayıcıların halkla ilişkiler yöneticisi ve teknisyeni rolüyle ilgili faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılardan GE'nin mesaisinin çoğunu hediye ve promosyon işlerine ayırması dikkat çekici bir bulgudur çünkü bunlar, halkla ilişkilerin amaçlarıyla uyumsuzdur ve uygulayıcıyı da yoran, zamanın çoğunu ayırması gereken bir faaliyet dizisidir. Katılımcı GE konuyla ilgili düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

“En çok mesai harcadığım konu; hediye, promosyon ve bunların tasarımı konusu oluyor. Onların durumu, nasıl yapılması gerektiğine dair bunların bile ihale süreçleri var, tabi kuruluş içinde. Şartname var, bunları oluşturmak gerekiyor. Bunların hepsi oradan geçiyor. En çok vaktim oraya gidiyor. Ardından bizim bölgenin büyük bir kuruluşu olduğumuz için sponsor olunması noktasında dışarıdan bize çok talep geliyor. Sponsorluk konusu da bizde olduğu için oradaki ilişkileri yönetmek ve vermek, örneğin birisini A kamu kurumuna verirken B kamu kurumu, “A'ya verdiniz de bize neden vermediniz?” diye gelmesin diye o dengeyi gütmek de açıkçası bizi çok yoruyor. Günde en az üç tane kuruluş buraya görüşmek için gelmek istiyor. Arkadaşımın çocuğu atletizmde sporcu, çocuğuna sponsor olunmasını istiyor. Halkın beklentisi de bizim kuruluştan bu. O yüzden de o kısma çok zaman gidiyor.”

Ajans uygulayıcılarının en çok mesai harcadığı konular incelendiğinde Katılımcı 7K ve 6K “sosyal medya yönetimini” en çok zamanlarını alan faaliyet olarak açıklamıştır. Ajansta marka temsilcisi olan Katılımcı 8K, bu katılımcılardan farklı olarak “metin yazmak, metni kurgulama” işlerinin en çok uğraştığı ve zamanını alan konular olduğunu vurgulamıştır.

Yoğun mesai kategorisi altında belirlenen kodlardan “kriz yönetimi” hiçbir uygulayıcı tarafından belirtilmediği için bu kod, bu tema için geçersiz kabul edilmiştir. Uygulayıcıların halkla ilişkiler teknisyen rolüyle ilgili “özel gün videolarının hazırlığı ve tasarım işleri”, “hediye ve promosyon işleri” bu araştırmanın yeni kodları olmuştur. Bu kodlar halkla ilişkiler teknisyeni rolüne uygun içerikte olduğu için bu role eklenmiştir.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K'nin: “Markaların, bir metin yazarken yeterli bilgi verdiğini düşünmüyorum. Çok kısıtlı oluyor, böyle minik bilgilerle bizden böyle büyük işler bekliyorlar.” sözleri çıkıntıyı göstermektedir. Buradaki çıkıntı, halkla ilişkiler ajanslarıyla markalar arasındaki basit görünen önemli bir sorunu göstermektedir. Katılımcı

8K'nin sözlerindeki genelleme bu sorunun sık sık yaşandığını işaret etmektedir. Bu durumda ideal tip, markaların ajanslara ayrıntılı bilgi vermesidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler stratejisti ve halkla ilişkiler eğitmeni rollerine ilişkin sorumluluklarını derinlemesine araştırmak için bu iki rolün ayırıcı özelliklerini içeren sorular uygulayıcılara yöneltilmiştir. Bu sorular halkla ilişkiler eğitmeni rolüne dair, uygulayıcıların “yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekteki sorumlulukları”nı ve halkla ilişkiler stratejisti rolüne dair, uygulayıcıların “paydaş araştırmaları, köprü kurucu olma, stratejik karar alımına katılım, dengeleyici olma” sorumluluklarını içermektedir.

a) Halkla İlişkiler Stratejisti

Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı paydaş araştırmaları yaparak paydaşları takip eder, paydaşlar aktif kamulara dönüşmeden önce farkına vararak durum krize dönüşmeden önce üst yönetimi bilgilendirerek proaktif davranıp kuruluşu krizden koruyabilir. Bu nedenle halkla ilişkiler alanında paydaş araştırmaları değerlidir. Bu bağlamda uygulayıcılara paydaş araştırmaları yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Paydaş araştırmaları kategorisi altında belirlenen kodlar: Özel araştırma kuruluşu, kuruluş içi araştırma ekibidir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı GE, “paydaş araştırmalarını bazen kurumsal strateji pazarlama departmanının bazen de dışarıdan bir kuruluşun yaptığı” belirtmiştir. Katılımcı İK ise “paydaşlara yönelik araştırmalar olarak sosyal medya verilerini raporladıklarını, tedarikçilere yönelik yapılan anketleri ve raporları CEO'ya sunduklarını, stratejik karar alımına bu raporlarla destek vererek alınacak kararların içinde bu şekilde yer aldıklarını” belirtmiştir. Katılımcı HE ve FE “rakip araştırmaları” yaptıklarını açıklamıştır. Katılımcı JK ise “paydaş araştırmaları yapmadıkları” bilgisini vermiştir.

Katılımcılardan İK ve GE, paydaş araştırmaları yaparak stratejist role uygun davranış sergilerken Katılımcı HE ve FE'nin sadece rakip araştırmaları yaptıkları için departmanlarında halkla ilişkiler stratejist rolünün kısmen gerçekleştirildiği söylenebilir. Katılımcı FE'nin paydaş araştırmalarını kendilerinin kolaylıkla yapabildiğini belirterek: *“Sonuçta bunlar çok kelam gerektiren işler değil. Takip edebiliyorsunuz. Neyi anlatmaya çalışıyor, hangi algıyı yönetmeye çalışıyor, kime yaslanıyor, hangi politikaya yaslanıyor, hangi tüketim araçlarına yaslanıyor onu görebiliyoruz. Bir video izlediğimiz zaman, mesela ...'yi izlediğimiz zaman geri dönüşüme dayalı, uygun fiyatlı, gündemi takip eden, ürün gamlarına dayalı bir sosyal medya hesap yönetimi var. Bu kreasyonda yok. Arkadaşlarımız o algıyı görüyor, artık okuyabiliyoruz. O yeteneğe kavuştuğumuzu düşünüyoruz, araca ihtiyacımız olduğunu düşünmüyoruz.”* sözleriyle paydaş araştırmasına gerek olmadığını,

kendi deneyimlerinin ve gözlemlerinin yeterli olacağını iddia etmiştir. Bazı uygulayıcıların paydaş araştırmalarına önem vermedikleri görülmektedir.

Paydaş araştırmaları kategorisi altında belirlenen kodlardan “özel araştırma kuruluşu, kuruluş içi araştırma ekibi” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K, paydaş araştırmalarıyla ilgili olarak “marka için rakip araştırması yaptıklarını”, Katılımcı 6E, “paydaş araştırmalarını ajans dışı kuruluşlara yaptırdıklarını, sonuçlara göre özellikle sosyal medya reklamlarını yönlendirdiklerini” belirtmiştir. Yerel bir halkla ilişkiler ajansı sahibi olan Katılımcı 7K ise “paydaş araştırmalarını kendi deneyimlerinden ve gözlemlerinden oluşturduğunu” belirtmiştir. Bu bilgilerden katılımcılardan 6E’nin çalıştığı departmanda halkla ilişkiler stratejist rolünün olduğu, Katılımcı 8K’nin ajansında ise halkla ilişkiler stratejist rolünün kısmen olduğu söylenebilir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı FE, paydaş araştırmaları için: *“Sonuçta bunlar çok kelam gerektiren işler değil. Takip edebiliyorsunuz. Neyi anlatmaya çalışıyor, hangi algıyı yönetmeye çalışıyor, kime yaslanıyor, hangi politikaya yaslanıyor, hangi tüketim araçlarına yaslanıyor onu görebiliyoruz. ...O yeteneğe kavuştuğumuzu düşünüyoruz, araca ihtiyacımız olduğunu düşünmüyoruz.”* yanıtıyla paydaş araştırmalarıyla ilgili çıkıntıyı sergilemiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının uygulayıcı paydaş araştırması yapmaya gerek duymaması olumsuz bir bulgudur, uygulayıcıların kendi gözlemleriyle yaptıkları araştırmalar sezgisel boyutun ötesine geçemeyeceği için uygulayıcıların gelişimini engeller. Ayrıca bu çıkıntı, halkla ilişkiler alanının ilerleyememe ve örgütlerde ihtiyaç duyulan bir birim olamamasının nedenlerinden biri olarak da görülebilir. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcıları ortam taraması, paydaş araştırması yaparak diğer yönetim alanlarından ayrılıp özgünleşebilir.

Kuruluş ve paydaşları arasında köprü oluşturmak halkla ilişkiler stratejisinin sorumluluklarından biridir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ortamdan topladıkları bilgiyi örgüt tepe yönetimine aktararak örgüt ve paydaşları arasında köprü kurar. Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarına bu bağlamda kuruluş ile paydaşları arasında bir köprü oluşturmak için neler yaptığı sorulmuştur. Köprü kategorisi altında belirlenen kodlar: Ortam taraması, yönetime bilgi aktarımı, paydaşlara bilgi aktarımıdır.

Kuruluş uygulayıcıları kuruluş ve paydaşları arasında köprü oluşturmayla ilgili farklı yanıtlar vermiştir. Katılımcı FE, “B2B yapan bir kuruluş olarak paydaşları sadece B2B yaptığı markalar olarak görmüş ve bu markalarla sosyal medyada birbirilerini etiketleyerek kazan-kazan usulü bir kazanım elde ettiğini” belirtmiştir. Katılımcı HE, kuruluş ve paydaşlar

arasında bir köprü oluşturmayı pazarlama iletişimi perspektifinden bakarak “müşterilerle daha etkili iletişim kurmak” olarak açıklamıştır. Katılımcı İK ise “sosyal medya postlarıyla müşterilerle etkileşim kurmak” olarak algılamıştır. Katılımcı JK, Katılımcı İK ile benzerlik göstererek paydaşlarla köprü kurmayı “sosyal medya, kuruluşun web sitesi ve gazete çeşitli outdoor alanlar aracılığıyla duyurularını gerçekleştirmek” olarak yorumlamıştır. Kuruluş ve paydaşları arasında köprü kurmayı Katılımcı GE, “sempozyum düzenlemek, kurumlarla ortak yaptıkları sponsorluk çalışmaları, kurumlara yaptıkları malzeme destekleri, yöredeki film çekim ekibinin konaklama ve yemek taleplerini karşılamak” olarak açıklamıştır. Uygulayıcıların ortam taramasıyla kuruluş ve paydaşlar arasında bir köprü kurulabileceği düşüncesinden uzak olduğu dolayısıyla ortam taramaları ve paydaş araştırmalarına yabancı oldukları söylenebilir.

Ajans uygulayıcıları kuruluş ve paydaşlar arasında bir köprü oluşturmayı kuruluş uygulayıcılarına benzer şekilde algılamıştır: Katılımcı 7K, “basın toplantısı, imaj çalışmaları, fuar, sosyal sorumluluk projeleri, kongre ve konferanslara katılım ile paydaşla danışmanı olduğu kişi arasında köprü kurduğunu” ifade etmiştir. Katılımcı 6E, “kuruluş ve paydaşları arasında köprü oluşturmak için eventler yaptıklarını ve influencerları bir araya getirip etkinlikler düzenlediklerini” belirtmiştir. Katılımcı 8K, kuruluş ve paydaş arasında köprü olmak için “etkinlikler” yaptıklarını ifade etmiş, yaptıkları bir çalışmayı örnek vererek bir markanın bir STK ile paydaş için yaptığı sosyal sorumluluk çalışmasını köprü kurmak olarak görmüştür. Katılımcının örneği şöyledir:

“Etkinlik yapıyoruz, mesela bu en son yaptığımız ... Maratonu’nda biliyorsunuz ki birçok STK yer alıyor. Biz mesela bütün markalarımıza burada STK önerisinde bulunuyoruz. İşte şu STK’lerle konuşabilirsiniz. Bu hem sizin markanız hem kuruluş içi etkinlik olur hem markanızın bilinirliğini artırır hem de bir marka olarak sosyal fayda sağlamış olursunuz. Burada mesela STK önerilerimizi yaptıktan sonra markayla STK’yi bir araya getiren bir toplantı organize ediyoruz. Daha sonra o toplantı çıktılarını markamızla paylaşıyoruz. Hazırlanacak ürün metinleri, STK’yle ilgili tüm süreçler bizim üzerimizden markaya gidiyor. STK markayla birebir temas halinde olmuyor, hep bizim aracılığımız devam ediyor. Onun haricinde yine yılbaşında çocuklar için hediye önerisinde bulunduk. Orada da bütün o hediyeler, hangi yaş gruplarına alınacak vs. görüşüyoruz. Çocukların en çok neye ihtiyacı olduğunu konuşuyoruz, bunları markamızla paylaşıyoruz. En sonunda aslında markaya düşen o hediyeleri almak oluyor. Oradaki köprü ve bağlantı tabii ki biz oluyoruz.”

Köprü kurucu kategorisi altında belirlenen “ortam taraması, yönetime bilgi aktarımı ve paydaşlara bilgi aktarımı” kodları hiçbir halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından belirtilmediği için bu tema için geçersiz ve ideal kuram ile uyumsuzdur. Dolayısıyla uygulayıcıların paydaşlarla kuruluş arasında köprü kurmak için ortam taraması yapmadığı, yönetimle

paydaşlar arasında bilgi aktarımını gerçekleştirmediği, paydaşlarla iletişimde simetrik yerine asimetrik davranış sergilediği görülmektedir. Bu bulgu, kuruluşların sürdürülebilirliklerine zarar verebilecek bir bulguya işaret etmektedir.

Stratejik karar alımına halkla ilişkiler uygulayıcılarının katılımı, stratejist rolün gereklerindendir. Uygulayıcılar, stratejik karar alımına dâhil olarak stratejik sürecin parçası olurlar. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarına, stratejik karar alımındaki fonksiyonlarına yönelik soru sorulmuştur. Stratejik karar alımı kategorisi altında belirlenen kodlar: Dolaylı katılım ve direkt katılımdır.

Kuruluş uygulayıcılarının stratejik karar alımında yönetime yardımcı olmasıyla ilgili katılımcı JK, “pazarlama konularında stratejik karar alımına yardım ettiğini”, Katılımcı GE “katılım ve etkilerinin yönetimden yönetime değiştiğini, şu an %80-90 oranında etkilerinin olduğunu” ifade etmiştir. Katılımcı HE, “stratejik karar alınmasında alanıyla ilgili konularda mutlaka dahil olduğunu”, Katılımcı İK, “raporlarla yönetimin stratejik karar alımına destek olduğunu” belirtmiştir. Katılımcı FE, “stratejik kararların alınmasında tepe yönetime katkısının çok yüksek olduğu” bilgisini vermiştir. Katılımcı FE’nin yanıtında departman yöneticisi olan İK direktörü için kullandığı sıfat ilginçtir: *“... yönetim kurulu başkanımıza kadar stratejik alınan kararları takip ederiz, ama tabii kumandan İK direktörü, her zaman bu konularda bilinci o yönetir. Kime, nerede, ne kadar dokunmamız gerekiyorsa, nasıl bir ifadeyi kullanmamız gerekiyorsa onun görüşleri doğrultusunda aksiyon alırız.”* Katılımcı FE’nin halkla ilişkilerin insan kaynakları altında bir birim olmasından memnun olduğu ve bu durumu normal, olması gereken olarak kabul ettiği düşünülebilir. Uygulayıcının bu algısının nedeni; halkla ilişkiler uygulayıcısının alanla ilgili eğitiminin olmaması, Kamu Yönetimi ve Sosyoloji eğitimi alması, halkla ilişkileri kitaplardan öğrenmesiyle açıklanabilir ve bu örnek, halkla ilişkiler eğitiminin önemine dikkati çekmektedir.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 7K, “müşterisinin stratejik kararlar alımına taktiksel yaklaşımla yardımcı olduğunu” açıklarken, Katılımcı 6E, “stratejik kararlar alınırken tepe yönetime yardımcı olamadığını” belirtmiştir. Bunun nedenlerini: “Türkiye’deki şirketlerin bilgilerini gizlemesi, doğru bilgi vermemesi ve küçük bir kuruluşu büyük bir kuruluşa dönüştürmenin verdiği özgüvenden kaynaklanan ego” ile açıklamıştır. Katılımcı 6E’nin açıklaması ajans-marka arasındaki güven problemini gösteren bir çıkıntıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alımı kategorisi altında belirlenen “dolaylı katılım, direkt katılım” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla (Katılımcı 6E haricinde) örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Bu nedenle uygulayıcıların halkla ilişkiler stratejisti rolünün olduğu söylenebilir.

Halkla ilişkiler stratejisti, örgütün hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurar. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarına, kuruluşlarının hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yaptıkları sorulmuştur. Denge kategorisi altında belirlenen kodlar: Toplumsal değerlere önem, sosyal sorumluluk ve sponsorluktur.

Kuruluş uygulayıcılarının kuruluşun hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurmakla ilgili çalışmalarında benzerlikler görülmüştür. Katılımcılardan İK, “kuruluşun hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurmak için örnek olarak karbon ayak izini azaltma çalışmaları yaptıkları, sosyal sorumluluk ve sponsorluk projelerinde yer aldıkları, üniversite kariyer fuarlarına katıldıkları, öğrencilere burs verdikleri” bilgisini vermiştir. Katılımcı FE sosyal projeler yaptıklarını ifade ederek “Sosyal dayanışmaya ve sosyal yardıma çok önem verdiklerini, STK'ler, çevre konusunda çok duyarlı bir kuruluş olduklarını” vurgulamıştır. Katılımcı HE, “kullandıkları kumaşın çevreci ve doğa dostu olduğunu, ürünlerinin hiçbir canlıya zarar verilmeden üretildiğini” belirtmiştir. Katılımcı JK “kuruluşun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için yaptıklarını anlatmıştır:

“Bayramlarda, özel günlerde özellikle toplumun değerlerinin ön plana çıkılabileceği dönemlerde mutlaka hem sosyal medyada kutlama mesajları gibi postlar, görseller yayınlıyoruz hem de dönemsel yaptığımız etkinliklerde o hassasiyeti gözetiyoruz. Mesela bizim hedef kitlemizden şöyle bir örnek verebilirim, ben özel okulda çalışırken çocuklara yönelik birçok etkinlik yapmak istediğimiz için Cadılar Bayramı'nı da kutlardık. Özel okulda çalışırken çocuklara kostümler giydirirdik. Bir alışveriş merkezinin sorumluluğu çok daha fazla ve çok daha büyük kitlelere ulaştığı için Cadılar Bayramı'nı kutlamıyoruz. Mesela AVM olarak bunun gibi hassasiyetlere, toplumun değerlerine bu anlamda dikkat ediyoruz diyebilirim.”

Ajans uygulayıcılarının, kuruluşların hedefleri ile toplumun değerleri arasında denge kurmak için kuruluş uygulayıcılarına benzer çalışmalar yaptığı görülmüştür. Katılımcı 7K, “sağlık sektöründen müşterileri olduğu için özellikle kadının çıplak bedeninin, iç çamaşırının ifşa edilmesini engellediğini ya da sağlıkla ilgili yazdığı metinlerdeki bilginin doğru olmasına dikkat ettiğini, ürünleri pazarlamak için abartılı şeyler yazmamaya çalıştığını” vurgulamıştır. Katılımcı 8K ise yaptıkları bir projeyi örnek vererek kuruluşun hedefleri ile toplumun değerleri arasında nasıl denge kurduklarını aktarmıştır:

“Burada da yine STK'lerle bir araya gelmeye çalışıyoruz. Toplumda dezavantajlı olan isimlerle ya da bu sürdürülebilirlik çalışmalarıyla etkili olmaya çalışıyoruz. Genellikle çalışmalarımız bu doğrultuda oluyor, sosyal sorumluluk üzerine oluyor ya da insana dokunan çalışmalar ve projeler geliştiriyoruz. Mesela bir mobilya markamız için proje geliştirmiştik: AVM'lerdeki emzirme odaları aslında çok bakımsız, kirli, çok da dikkat edilmeyen, kenarda kıyıda köşede kalmış, güneş görmeyen havasız alanlardır. Mesela markamıza “Siz burada tüketiciyle birebir temas eden bir markasınız, bu yüzden

onların duygularına hitap etmek için gelin siz buradaki odaları düzenleyin. Orada onlara, anneler için çocuklarıyla daha keyifli vakit geçirebileceği bir alan yaratın.” gibi öneriler, projeler sunuyoruz. Markamız için böyle bir iletişim planı hazırlıyoruz. Bu iletişim planında da hepsi oluyor. Orada da yine dediğim gibi markayı ilk önce iyi bir dinleyip neler yapabileceğimizi çıkarıyoruz, çıktılarını alıyoruz. Bir markamız için mesela bunu önerirken bir başka markamız içinde diyoruz ki “Hayır, siz sürdürülebilirlikten gidin, gençlere, çocuklara sürdürülebilirlik eğitimleri verin. Çünkü bu konuda hala çok fazla eksik var.” Eğer bir markamızın tarımla bağdaşan bir içeriği varsa “Gelin çiftçilere eğitim verin.” diyoruz. Hep aslında markayla tüketiciyi bir araya getiriyoruz, tüketicinin zihninde olumlu bir izlenim kazandıracak çalışmalar ve projeler üretiyoruz, markanın müşteriyi duygusal bağ kurmasını istiyoruz.”

Denge kategorisi altında belirlenen “toplumsal değerlere önem, sosyal sorumluluk, sponsorluk” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuram ile uyumludur. Dolayısıyla uygulayıcıların halkla ilişkiler stratejisti rolünün olduğu söylenebilir.

b) Halkla İlişkiler Eğitmeni

Çalışanlarla yöneticilerin iletişimini güçlendirmek, halkla ilişkiler eğitmeninin rolüdür. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının eğitmen rolünde olup olmadıklarını araştırmak için uygulayıcılara yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekle ilgili sorumluluklarının neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. İletişim mentorluğu kategorisi altında belirlenen kodlar: Çatışma ve değişimi yönetmek, çalışanları motive etmek, teşvik etmek ve yöneticinin çalışanlara karşı iletişim sorumluluğunun farkındalığıdır.

Kuruluş uygulayıcıları, çalışanlarla yöneticilerin iletişimini güçlendirme sorumluluklarıyla ilgili farklı yanıtlar vermiştir. Katılımcı GE, “sorumluluğun olduğunu, genel müdürle çalışanları temas ettirdiğini, örnek olarak 8 Mart’ta kadınlara genel müdürün çiçek dağıtmasını sağladığını” belirtirmiştir. JK “böyle bir şeyle daha önce karşılaşmadığını”, Katılımcı İK, FE ve HE, “böyle bir sorumluluklarının olmadığını” ifade etmiştir. Katılımcılardan FE’nin yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmasıyla ilgili düşüncesi dikkat çekici ve olumsuzdur:

“Burası ağır bir fabrika, emek gücü olan bir fabrika. Doğrudan kuruluş içerisindeki yöneticiler herkese açık. Üç vardiya, 7/24 çalışan. Bu hayal satmak olur. Daha ufak organizasyonlar, 60-70 kişilik organizasyonlarda amirin ve patronun aynı ortamı paylaştığı, aynı dokuyu paylaştığı noktalarda evet dokunabilirsiniz. Ama 3.800 kişinin grup müdürü ya da kuruluş şefiyle arasında iletişim kanalı kurmak çok gerçekçi değil. Ama beyaz yakada; diğer bir deyişle şef, uzman, mühendis kısmında yaptığımız organizasyon, bir araya getirdiğimiz yemek organizasyonları, toplantılar ya da özel günlerle ilgili yaptıklarımızla birbirleriyle samimi, daha sıcak ortam oluşuyor. Korktuğunuz bir müdür ya da çekindiğiniz biriyle bir masada yemek yediğiniz zaman algıları daha çabuk yönetme şansınız oluyor. Böyle dokunuşlar oluyor. Ama dediğim gibi bir kuruluş müdürünün 3.800 kişi ile iletişimi kuracağı bir

alan değil, bir gün sonra o çalışan belki atılabilir, ona dokunmak hem zaman kaybı hem de çok anlam içermiyor.”

Katılımcılardan FE'nin yöneticinin çalışan sayısı çok yüksek olduğu için çalışanlarla iletişimini güçlendirmenin zor olması anlaşılabilir ancak *“Bir gün sonra o çalışan belki atılabilir, ona dokunmak hem zaman kaybı hem de çok anlam içermiyor.”* sözleri bazı büyük ölçekli kuruluşların çalışanları için yatırım yapmayı gerekli görmediği anlamına gelebilir. Bu durum sadece bu kuruluş için de geçerli olabilir. Bir kuruluş için çalışanların en önemli kaynak olduğu anlayışının bu kuruluş için geçerli olmadığı söylenebilir.

Çalışanlarla yöneticilerin iletişimini güçlendirmekle ilgili sorumluluğunun neden olmadığını açıklayan Katılımcı İK'nin sözleri ise bir kuruluştaki hiyerarşinin iç iletişim için olumsuz olabileceğinin bir örneği olabilir: *“Yapmıyorum. Şundan dolayı, bizim yöneticilerimizin de her defasında vurguladıkları bir durum var: Bizim organizasyon şeması dikey değil de yatay. Her çalışan, her yöneticiyle irtibatta. Kademeli değil. Mesela, istediğimiz anda çok rahatlıkla CEO'ya ulaşabiliyoruz. CEO'yla sürekli bire bir çalışıyoruz. Onun için çalışan ya da yönetici olmanın farkı yok. Hepimiz iç içeyiz. Böyle çok net bir organizasyon şeması yoktur.”*

Ajans uygulayıcılarından, Katılımcı 7K çalışanlarla yöneticilerin iletişimini güçlendirmekle ilgili *“sorumluluğunun olduğunu, bununla ilgili çalışmalar yaptığını”* ifade etmiştir. Katılımcı 6E, *“yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekle ilgili sorumluluk alamadığını”* belirtmiştir. Katılımcı 8K, *“bu konuyu çok önemsediklerini belirterek”* düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

“Şöyle, biz bunu çok önemsiyoruz ve öneriyoruz ama o kuruluştan kuruluşa çok değişiyor. Bazı hizmet verdiğimiz kuruluşlarda CEO'yla biz bile hiç temas kuramıyoruz, iletişim halinde olamıyoruz, kendini çok üst bir yerde konumlandırıyor. Arada bir pazarlama ekibi oluyor ve biz sadece o pazarlama ekibiyle bir araya geliyoruz. CEO'yu da sadece basın toplantılarında ya da lansmanlarında görüyoruz ama onda da yine iletişimimiz yoğun bir şekilde olmuyor. Çünkü markanın tavrı ve duruşu belki onu gerektiriyor ama bazı markalarımızda da CEO'yla birebir temas edebiliyoruz. Her hafta toplantılar organize ediyoruz, tabii ki bu markalarla iletişim çok daha kuvvetli oluyor. Burada nasıl ki bizim çalışanlarla iletişimimiz iyi olunca daha iyi iş çıkıyorsa çalışanlarla CEO'nun bir arada olmasının daha iyi iş çıkaracağına inanıyorum. Burada iç iletişim önerimiz de markanın sözcüsünün, yönetim kurulunun çalışanlarla belli zamanlarla bir araya gelmesi, etkinlikler yapması, etkinliklere CEO'nun dahil olması, katılması bizim önerdiğimiz iletişim çalışmaları arasında yer alıyor. Birlikte bir yemek yenmesi, en basitinden bir piknik organize edilmesi, CEO'nun da oraya katılımının sağlanması gibi ya da bu önerdiğimiz koşuda CEO'nun orada koşması, eminim ki bütün çalışanlar istiyor; CEO, ön ayak olduğunda çalışanlar da sürecin içinde yer almaya çalışıyor.”

Ajans uygulayıcılarının, çalışanlarla yöneticilerin iletişimini güçlendirmekle ilgili kuruluş uygulayıcılarından daha fazla sorumluluk aldığı söylenebilir.

İletişim mentorluğu kategorisi altında belirlenen “çatışma ve değişimi yönetmek, çalışanları motive etmek, teşvik etmek, yöneticinin çalışanlara karşı iletişim sorumluluğunun farkındalığı” kodları, iki uygulayıcının yanıtlarıyla örtüştüğü için ideal kuramla uyumludur. Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı GE ve ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K, halkla ilişkiler eğitmeni rolünü gerçekleştirmektedir. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler stratejisti rolüne dair, “paydaş araştırmaları, köprü kurucu, stratejik karar alımına katılım, dengeleyici sorumlulukları”nı gerçekleştirmektedir. Halkla ilişkiler eğitmeni rolüne dair, “yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sorumlulukları”nın olduğu görülmektedir. Bu bulguların sonucu ortaya çıkan halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri tabloya (Tablo 3.12) dönüştürülmüştür.

Tablo 3.12 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Halkla İlişkiler Stratejisti ve Eğitmeni Roller

Grup	Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Paydaş Araştırması	Denge	Stratejik Karar Alımı	İletişim Mentorluğu	Köprü Kurucu	Rol
Kuruluş	Katılımcı GE	Evet	Evet	Evet	Evet	-	Halkla ilişkiler stratejisti ve Halkla İlişkiler eğitmeni
Kuruluş	Katılımcı İK	Evet	Evet	Evet	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti
Kuruluş	Katılımcı FE	Rakip araştırması	Evet	Evet	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti
Kuruluş	Katılımcı HE	Rakip araştırması	Evet	Evet	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti
Kuruluş	Katılımcı JK	-	Evet	Evet	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti
Ajans	Katılımcı 8K	Rakip araştırması	Evet	-	Evet	-	Halkla ilişkiler stratejisti ve Halkla İlişkiler eğitmeni
Ajans	Katılımcı 6E	Evet	Evet	-	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti
Ajans	Katılımcı 7K	-	Evet	Evet	-	-	Halkla ilişkiler stratejisti

Tablo 3.11’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının sadece paydaş odaklı stratejist olduğu bulgusu güncellenmiş, değiştirilmiştir. Tablo 3.12’de görüldüğü üzere halkla ilişkiler uygulayıcıları, stratejist rolün çoğu gerekliliğini yerine getirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilgili bütün bulgular bütünleştirilmiş ve Tablo 3.13’de gösterilmiştir:

Tablo 3.13 Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejik Roller

Kuruluş/Ajans	Katılımcı Kimliği	Stratejik Rol 1	Stratejik Rol 2	Stratejik Rol 3	Stratejik Rol 4
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı FE	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı GE	Halkla ilişkiler stratejisti	Halkla İlişkiler Eğitmeni	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı HE	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı İK	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı JK	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 6E	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 7K	Halkla ilişkiler stratejisti	-	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni
Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısı	Katılımcı 8K	Halkla ilişkiler stratejisti	Halkla İlişkiler Eğitmeni	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Halkla İlişkiler Teknisyeni

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilgili bulgular bütünleştirildiğinde bütün uygulayıcılarının çalıştığı kuruluşlarda/ajanslarda halkla ilişkiler stratejisti, yöneticisi ve teknisye rollerinin gerçekleştirildiği halkla ilişkiler eğitmeni rolünün ise sadece 1 kuruluş ve 1 ajansa uygulandığı görülmüştür. Bu durum, halkla ilişkiler uygulayıcılarının “eğitmen” rolüne ihtiyaç duymadığı ya da bu rolü sorumluluğu olarak görmediği olarak açıklanabilir.

Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejist rolünde olması olumlu bir bulgu olarak yorumlanabilir. Çünkü kurumsal sürdürülebilirliğin kuruluşların gündeminin merkezinde olması ve kaotik çevreden kaynaklı sürdürülebilirliğin her an tehdit altında olması, yeni iletişim teknolojileriyle dijital medyanın günden güne gelişmesi, stratejist rolü; kuruluş ve ajanslar için gerekli hale getirebilirler.

3.5.2.2. Kuruluş ve Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Profil Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında 2. araştırma sorusu olan “Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile kuruluşların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil özelliklerinin ilişkisi nedir?” sorusunun yanıtı için kuruluşların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil bilgileri görüşme öncesi katılımcılardan mail ile alınmış ve Tablo 3.14’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14 Mülakata Katılan Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının ve Kuruluşların Profili

	Kuruluşun kuruluş yılı	Kuruluşun Orijini	Katılımcının Çalıştığı birimin adı	Biriminizin bağlı olduğu departman	Katılımcının Yaşı	Eğitim Düzeyi	Lisans eğitim alanı	Yüksek lisans eğitim alanı	Doktora eğitim alanı	Halkla ilişkiler deneyim süresi
GE	1937	Ulusal	Kurumsal İletişim	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	32	Yüksek lisans	İletişim	TV-Sinema		10
HE	1999	Kürese	Kurumsal İletişim ve Marka	Satış ve Pazarlama	38	Lisans	Resim			2
JK	2013	Yerel	Kurumsal İletişim	Yönetim	39	Lisans	Halkla İlişkiler ve Reklam			15
FE	1984	Ulusal	Sosyal Hizmetler ve Kurumsal İletişim	İnsan kaynakları	44	Lisans	Kamu Yönetimi ve Sosyoloji			13
İK	1982	Ulusal	Kurumsal İletişim	Pazarlama	44	Yüksek lisans	Tarih	Uluslararası İlişkiler		4

Tablo 3.14’te görüldüğü üzere kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcıları, köklü kuruluşlarda çalışmaktadır. Uygulayıcılardan 2 uygulayıcı iletişim alanında lisans eğitimi mezunu iken 3 uygulayıcı iletişim alanından farklı alanlarda lisans eğitimini tamamlamıştır. Uygulayıcıların yaş ortalaması 39’dur. Bu uygulayıcılar 3 ulusal, 1 küresel ve 1 yerli kuruluşun üyeleridirler ve bir uygulayıcı tepe yönetime direkt bağlıyken diğer uygulayıcılar farklı departmanlara bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

“Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile ajansların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil özelliklerinin ilişkisi nedir?” sorusunun yanıtı için ajansların ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının profil bilgileri görüşme öncesi katılımcılardan mail ile alınmış ve Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15 Mülakata Katılan Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının ve Ajansların Profili

	Kuruluşun kuruluş yılı	Kuruluşun Orijini	Katılımcının Çalıştığı birimin adı	Biriminizin bağlı olduğu departman	Katılımcının Yaşı	Eğitim Düzeyi	Lisans eğitim alanı	Yüksek lisans eğitim alanı	Doktora eğitim alanı	Halkla ilişkiler deneyim süresi
8K	2014	Küresel	Marka Temsilciliği	İletişim Danışmanlığı	29	Yüksek lisans	Gazetecilik	Global Pazarlama		3
7K	2022	Ulusal	Yönetim (Kurucu)		38	Ön lisans	Halkla İlişkiler			17
6K	2004	Ulusal	Yönetici (Genel Müdür)		53	Yüksek Lisans	Ekonomi	İşletme		15

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere ajans halkla ilişkiler uygulayıcıları 2000’li yıllarda kurulmuş ajanslarda çalışan, lisans eğitim alanı -bir uygulayıcı dışında- iletişim alanından farklı uygulayıcılardır ve yaş ortalamaları 40’tır. Uygulayıcılar, Türkiye’nin markalaşmış kuruluşlarına halkla ilişkiler danışmanlığı hizmeti veren küresel (1) ve ulusal (2) ajansın üyeleridirler ve iki uygulayıcı ajansın yönetiminde görev almaktadır. Ajans uygulayıcılarından sadece 1 uygulayıcı halkla ilişkiler alanında akademik eğitim (ön lisans) almıştır.

Bu araştırmada yer alan kuruluşların ve kuruluş uygulayıcılarının profil özellikleriyle uygulayıcıların stratejik rolleri (Tablo 3.13) arasındaki ilişki incelendiğinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ile kuruluş ve uygulayıcı profil bilgileri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Çünkü profil bilgilerinden bağımsız olarak halkla ilişkiler uygulayıcıları eğitmen rolü dışındaki stratejik rolleri gerçekleştirmektedir.

3.5.2.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerleriyle İlgili Yönetimden Beklentileri

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin kuruluşun yönetiminden/ yöneticilerinden beklentilerini saptayabilmek için uygulayıcılara kuruluşun yönetiminden/ yöneticilerinden beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruyla ilgili kuramsal bir araştırmaya rastlanılmadığı için yönetimden beklentiler kategorisi altında boş kutu belirlenmiştir, uygulayıcı yanıtlarından bu kutu doldurulmuştur.

Uygulayıcıların birbirinden farklı beklentilerinin olduğu görülmektedir. Katılımcı GE yönetimden “kuruluş sözcüsünün tepe yönetimden bir kişi olması”nı, Katılımcı HE, “kuruluş

içi yazışma sürecinin kısaltılması”nı beklemektedir. Katılımcı JK “bütçelerinin kısılmaması, genişletilmesi” beklentisindedir. Katılımcı FE ve İK’nin ise yönetimleri beklentilerini tam anlamıyla karşıladığı için yönetimlerinden beklentilerinin olmadığı görülmüştür.

Ajans uygulayıcılarının yönetimden beklentileri, kuruluş uygulayıcılarından farklılık göstermektedir. Katılımcı 6E, “temsilciliğini yaptıkları kuruluş yöneticilerinden öncelikle kendilerine karşı objektif olması”; Katılımcı 8K, “toplantılara tüm paydaş ve CEO’nun katılması, markanın pazarlama departmanının halkla ilişkileri bilmesi” olarak ifade etmiştir. Katılımcı 7K ise beklentilerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Önce bize saygı duysunlar. Her konuya müdahil olmasınlar, benim en büyük beklentim. Fazla karışıkları zaman ben de karışıyorum, karışmasınlar. Bir müşterim var, hâlâ birlikte yol alamıyorum, sürekli revize, sürekli revize, olmuyor, bu sefer yapasım gelmiyor, sen sürekli defans geliştir, defans geliştir beni beklet, bizler kreatif insanlarız, üretmek zorundayız. Sen benim ürettiğime sürekli kulp takarsan artık senin için üretmeyi bırakırım. 10 kere yap, 20 kere yap, 21 de artık yeter diyeceğim. Her konuyu bilemezsiniz.”

Katılımcı 7K’nin ve benzer durumu yaşayan uygulayıcıların böyle bir yaklaşımla karşılaşma nedeni halkla ilişkilerin tam olarak ne olduğunun ortaya konulamaması ve halkla ilişkilerin saygınlığının hatta etkililiğinin şüpheyle karşılanmasıyla ilişkili olarak açıklanabilir (Yıldız, 2010: 27).

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 6E, yöneticilerin halkla ilişkilerle ilgili temel bilgilere sahip olmasını beklemektedir. Ayrıca yöneticilerden beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir: “... Objektif olmaları lazım. Öncelikle kendilerine karşı objektif olmaları lazım. Kendi iyi yönleri olduğu kadar eksik yönlerini de bilecekler bir, ikincisi yardım almayı kabul etmeleri lazım. Alacakları yardımın şeklini kabul etmeleri lazım. Bizim aslında en büyük beklentimiz o.” sözleriyle yönetimden beklentiyle ilgili çıkıntıları sergilemiştir. Katılımcı 7K ise: “Önce bize saygı duysunlar. Her şeye müdahil olmasınlar, benim en büyük beklentim bu.” sözleriyle yönetimden beklentiyle ilgili çıkıntıyı ifade etmiştir. Katılımcı 8K: “CEO’nun toplantılara katılması ve markanın pazarlama departmanının halkla ilişkiler konusunda bilgi sahibi olmasını “beklediğini belirterek yönetimden beklentileriyle ilgili çıkıntıları açıklamıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sözlerinden yönetimden beklentileriyle ilgili yeni kodlar: “Kuruluş sözcüsünün tepe yönetimden bir kişi olması, kuruluş içi yazışma sürecinin kısaltılması, bütçenin yükseltilmesi, marka yöneticilerinin eksikliklerini bilmesi, yardımı kabul etmesi ve halkla ilişkilerin ne olduğunu bilmesi, her şeye müdahil olmamaları ve

uygulayıcılara saygı göstermeleri, toplantılara CEO'nun katılması, markanın pazarlama departmanının halkla ilişkiler bilgisinin olması” olarak saptanmıştır.

3.5.2.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Geleceği

a) Akademik Eğitim

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler alanında akademik eğitimin gerekliliği konusundaki düşüncelerini öğrenmek ve uygulayıcıların lisans eğitim alanlarıyla rolleri arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği teması altında, akademik eğitim kategorisinde, kod “gerekli” olarak belirlenmiştir.

Kuruluş uygulayıcılarının kimi akademik eğitimi gerekli kimi gereksiz bulmuştur. Halkla ilişkileri, pazarlama iletişimi olarak gören resim bölümü lisans mezunu Katılımcı HE, “akademik eğitimle birlikte halkla ilişkiler uygulayıcılarının formasyon eğitimi olarak müşterilere bildiğini anlatabilmesinin önemini” vurgulamıştır. Tarih bölümü lisans, uluslararası ilişkiler yüksek lisans mezunu Katılımcı İK, “halkla ilişkiler alanında akademik eğitimin gerekli olmadığını belirtmiştir. Gerekli olan nitelikleri: Yabancı dil, tecrübe ve o alanda ilerleme isteği olarak sıralamıştır. Bu nitelikler olduğunda kişinin seminer ve kurslarla gerekli akademik eğitimle ilgili eksiklerini tamamlayabileceğini ileri sürmüştür. Halkla ilişkiler ve reklam bölümü lisans mezunu Katılımcı JK, akademik eğitimin gerekliliğiyle ilgili şunları söylemiştir:

“Akademik eğitim tabi ki önemli. Ben mesela iletişim meslek lisesi de mezunuyum, halkla ilişkiler ve reklam okumaya da tekrar başladım. Yeni bitirdim, çünkü tam benim alanım reklam değildi; radyo, televizyon, haber ve gazetecilik üzerineydi. Ama halkla ilişkiler alanında da çalıştığım için bilgilerimi tazelemek istedim. Orada şunu gördüm, uygulamada yaptığımız birçok çalışma aslında akademide de var. Akademide de güzel bir şekilde öğretiliyor, ama bu Türkiye'nin şartlarında %100 gerekli mi, halkla ilişkiler eğitimi almak bence gerekli değil. %100 gerekli değil ama kişinin de iletişim yönünün çok güçlü olması, diksiyonunun düzgün olması, pratik zekâlı olması, ekip yönetimi olması vs. gibi kişisel özelliklerinin olması gerekiyor. Bu özellikleri olduğu zaman üstünde de deneyimli birisi varsa kendini bu sektörde geliştirebilir. Şimdiye kadar çok farklı alanlardan mezun olup da sektöre kazandırdığım birçok çalışanım oldu. Ama akademik eğitimini de aldığı zaman bambaşka bir seviyeye geliyor. O zaman ortak dili konuşabiliyorsunuz. Neyin, nasıl yapılması gerektiği çok daha profesyonel bir şekilde ortaya çıkıyor. Ama maalesef ülkenin de gerçeği bu. Ülkede doktor, avukat, mühendis olmayacaksam çok fazla da işin eğitimini almama gerek olmuyor. Çünkü TRT’de stajımı yaptığım da prodüktörlerden hiç kimse iletişimci değildi. Bir tanesi mühendis, prodüktör. Bir tanesi mühendis, diğeri dil bölümü mezunuydu. TRT’de prodüktör artık işin profesörü haline gelmiş durumda. Ama akademik eğitimini almış kişilerle çalışıyor olmanın keyfi bambaşka, sürece kattığı yorumlar ve işinize kattığı profesyonellik de bambaşka oluyor. Özetle alması gerekiyor.”

İletişim meslek lisesi mezunu, halkla ilişkiler ve reklam bölümü lisans mezunu olan ve kuruluşunda pazarlama çalışmalarına ağırlık veren Katılımcı JK'nin halkla ilişkiler akademik eğitimini gerekli görmemesi dikkat çekici bir bulgudur. Katılımcı JK, bu düşüncesini Türkiye'nin gerçekleriyle açıklamıştır. Halkla ilişkiler eğitimi almamış bu araştırmaya katılan Türkiye'nin en büyük ölçekli kuruluşlarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler eğitimi almadan bu statüde olması Katılımcı JK'nin düşüncesini desteklemektedir. Bu durum halkla ilişkilerin, bir avukat, bir doktor, bir mühendis gibi ancak teorik eğitim alt yapısı olan bireylerin yapabileceği meslek grubuna girmediğini, giremediğini göstermekte ve halkla ilişkilerin meslekleşme sorununa dikkat çekmektedir. Katılımcı İK de Katılımcı JK gibi düşünmektedir:

“Eğitim şöyle, kesinlikle yabancı dil şart. Üniversite mezunu olması da yeterli ama mesela, illa halkla ilişkiler olsun diyemiyorum. Halkla ilişkiler olabilir. Ben mesela uluslararası ilişkiler mezunuyum, o olabilir. Böyle net bir özellik söyleyemiyorum. Bence önemli olan tecrübe ve o alanda ilerleme isteği. Onu seçtiyseniz onun üzerinde kendinizi geliştireceksiniz. İlaveler olur, seminerler olur. Kurslar olur gibi. Üniversite mezunu olsun. Bizim kuruluştaki herkes üniversite mezunu ve yabancı dil şart ama hangi yabancı dil önemli değil. Çünkü birbirimizi destekliyoruz.”

Akademik eğitimin gerekli olmadığını düşünen uygulayıcılardan iletişim alanında akademik eğitimi olan Katılımcı GE, ek eğitimlerle halkla ilişkilerin öğrenilebileceğini savunmuştur. Ayrıca Katılımcı GE, kuruluşundaki halkla ilişkiler personel alımlarda iletişim fakültesi kriterinin yanına işletme ve sosyal bilimler gibi alanları da kriterlere eklediğini belirtmiştir. Halkla ilişkilerin akademik bilgisi yerine bireylerin kendini geliştirmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı GE'ye göre kurumsal iletişim alanında çalışmak isteyenlerin sahip olması gereken nitelikler: Üniversite mezunu olmak, Adobe programlarını bilmek, metin yazarlığı yapabilmek, iyi derecede yabancı bir dil bilgisine sahip olmaktır. Kamu yönetimi ve sosyolojisi alanında akademik eğitimi olan Katılımcı FE ise düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Tabii ki eğitimle olmalı ama halkla ilişkilerin teorilerini okuduğum zaman ben halkla ilişkiler mezunu değilim ama bütün üniversite kitaplarını okudum, ihtiyacım olduğu için bütün kuramlarını okudum. Bunu işime yansıtı mı, bu tartışılır ama biliyorum. Çok banal, teorisi çok ağır, gelişime kapalı, sadece retoriğe dönmüş bir eğitim var. Çünkü halkla ilişkiler şu an kodlama ve teknolojiyi ne kadar iyi kullanabildiğiniz ve sosyal medya araçlarına ne kadar hâkim iseniz o şekilde meslek. Ama halkla ilişkiler de okuyorum. Basın ve halkla ilişkiler çatısı altında okuduğunuz zaman kişileri, kuruluşları tanıması, kuruluşun değerlerini bilmesi çok basit, artık teoride çok basit konular ama saha böyle değil. Gece on birde kuruluşunuzda yangın var. Sabah bunu müşterilerin duymaması gerekir. Aldığınız ağır darbeye ilgili bir teori ve pratik çalışmaz hiçbir zaman. Bir tekstil mühendisinin kopuşu dört senede görmemesi gibi. Dört sene tekstil bitiriyor, kişi kopuş görmüyor, bir kaynak kopuşu görmüyor, stajda

görüyor. Bu pişerek öğrenilen bir bilgi. Ama bir halkla ilişkiler uzmanının iyi bir bilgisayar kullanıcısı olması, teknolojiyi takip etmesi, gündeme yakın olması, bütün dünyayı takip etmesi ve mutlaka yabancı dil bilmesi gerekiyor. Bir değil, belki iki dil bilmeli.”

Katılımcı FE, halkla ilişkiler kitaplarının ağır teorik yayınlar olduğunu uygulamacılara pratik bilgiler vermediğini ifade etmiştir. Katılımcı FE’nin halkla ilişkilerin akademik eğitimiyle ilgili önyargılı olduğu söylenebilir. Bu önyargının nedeni; uygulayıcının, iletişim fakültelerindeki akademik eğitimin sadece kitaplardan oluşmadığını, öğrencilerin teorik derslerle birlikte uygulamalı derslerinin ve projelerinin olduğunu bilmemesiyle açıklanabilir. Ayrıca halkla ilişkileri danışma masasıyla sınırlayan anlayışın, halkla ilişkiler alanıyla ilgili bir doktor, avukat, mühendiste olduğu gibi teorik eğitime ihtiyaç olmadığı algısını yarattığı bilinmektedir (Yıldız, 2010: 30).

Ajans uygulayıcıları da kuruluş uygulayıcılarına benzer olarak kimi uygulayıcı akademik eğitimi gerekli bulurken kimi uygulayıcı gerekli bulmamıştır. Halkla ilişkiler bölümü ön lisans mezunu Katılımcı 7K, “akademik eğitimin önemli olduğunu ancak bir o kadar da sahada çalışmış olmanın ve deneyimin önemli olduğunu, kitaplarda anlatılanlarla uygulananların farklı olduğunu” vurgulayarak “eğitimde derslerin daha çok uygulamalı olması” gerektiğini savunmuştur. Ekonomi bölümü lisans mezunu Katılımcı 6E, “metin yazabilmek için de belli bir altyapının olması gerektiğini ancak bunun için akademik eğitime ihtiyaç olmadığını” savunmuştur. Gazetecilik bölümü lisans mezunu Katılımcı 8K ise düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

“Bence iletişim yeteneği kuvvetli olan herkes halkla ilişkileri yapabilir. Çünkü ben de halkla ilişkiler mezunu, gazetecilik mezunuyum ama işi buraya başlayınca aslında mesleği burada öğrendim. Ama şöyle söyleyebilirim, mesela halkla ilişkiler okuyan arkadaşlarım, onlar da benimle aynı noktadaydı diyebilirim. Aslında mesleği öğrenmek için lisans eğitimi yüzeysel kalıyor diyebilirim. Mesleğin içine girince çok farklı durumlarla karşılaşıyorsunuz. En son mülakat yaptığımda, yüksek lisansa girmeden önce, hoca bana: “Halkla ilişkiler, reklam ve sosyal medya arasındaki fark ne?” diye sorduğunda ben aslında ona net bir cevap veremedim, çünkü benim yaptığım iş pazarlamayı da kapsıyor, halkla ilişkileri de kapsıyor, yeri geliyor marka bizden sosyal medyayla ilgili öneri ya da sosyal medya içeriği de istiyor. Yeri geliyor kimi marka bizden reklam sloganı da istiyor. Aslında akademik kariyerde öğrenilen bilgiler çalışma hayatında çok fazla geçerli olmuyor. Bence iyi metin yazabilen, iyi içerik üretebilen, yaratıcı olan, sosyal konularla dünyayla ilişkili olan insanlar bu mesleği yapabilir. Mutlaka halkla ilişkiler okumak gerekmiyor. Orada önemli olan dediğim gibi gündemi çok iyi takip etmeli, markalara ilgi duymalı. İyi bir metin ya da yaratıcı içerikler hazırlayabilen herkes bu işi yapabilir. Ama akademik bilgi de şöyle oluyor, tabii ki de şu an yüksek lisans eğitiminde gördüğüm gibi, size yeni ufuklar açıyor, pencereler açıyor. Farklı bir bakış açısıyla bakmanızı sağlıyor. Orada da akademik eğitimin katkısı olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı 8K, sözleriyle akademik eğitimde öğrenilen bilgilerin iş hayatında yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Katılımcı 8K'nin “Ben de halkla ilişkiler mezunuyum, gazetecilik mezunuyum.” sözleri dikkat çekici ve önemli bir bulgudur. Bu bulgu halka ilişkiler ile gazetecilik mesleğinin “aynı” olduğunun düşünüldüğünü göstermektedir. Bu da yine halkla ilişkilerin medyada haber çıkarma işi olarak algılanması, halkla ilişkiler uygulayıcılarının önceliklerinin medya ilişkileri olmasıyla ilgili açıklanabilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği teması altında ve akademik eğitim kategorisinde belirlenen “gerekli” kodu, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla tamamen örtüşmediğinden ideal kuramla uyumsuzdur. Dolayısıyla “gerekli” kodu bu tema için geçersiz kabul edilmiştir, “gereksiz” kodu bu araştırmanın yeni kodu olmuştur.

Kuruluş ve ajans uygulayıcılarının vurguladığı “uygulama, deneyim ve uygulama ağırlıklı dersler” kavramları çıkıntıyı göstermektedir, bu bulgu özellikle akademik dünyanın dikkate alması gereken bir bulgudur.

b) Yeni İletişim Teknolojileri

Bu başlık altında 3. araştırma sorusu olan yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine etkisi araştırılmıştır. Yeni iletişim teknolojileriyle paydaş yapıları değişmiş, bazı paydaşlar (stratejik kamular) örgütler üzerinde baskı kurmaya başlamış, geleneksel halkla ilişkiler stratejik halkla ilişkilere evrilmiştir. Bu evrilmeye paralel olarak halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri de değişmiştir. Bu değişimin temel faktörü olan yeni iletişim teknolojileri ve baskı gruplarının halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri üzerindeki etkisi incelenerek bu başlık altında gelecekteki halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri öngörülmeyle çalışılmıştır. Bu bağlamda uygulayıcılara yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun/ajansın varlığını sürdürmesindeki etkileri, kuruluş/ajans üzerinde baskı kuran grupların kimler olduğu, yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarının kuruluş/ajans üzerindeki etkisi ve gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerinin neler olacağını anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Tema: Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği, kategori: Yeni iletişim teknolojileri, kodlar: İnteraktif paydaşlar, dijital medyanın yükselişi, sosyal baskı olarak belirlenmiştir.

Kuruluş uygulayıcıları yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığını sürdürmesinde etkisinin genellikle olumlu olduğunu, olumsuz etkisinin az olduğunu belirtmiştir. Katılımcı GE ise “yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığını sürdürmesinde etkisinin şu an için az olduğunu ve bölgede geleneksel medyanın hâkim olduğunu” belirtmiştir. Katılımcı İK, “yeni iletişim teknolojilerinin hedefledikleri paydaşlara daha kolay ve net ulaşmalarını sağladığını, ayrıca Ar-Ge departmanlarının yeni teknolojiler üzerine araştırmalar yaparak paydaşlara farklı

ürünler ve çözümler sunma yolunda ilerlediklerini” ifade etmiştir. Katılımcı HE, “yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşu olumlu yönde etkilediğini, artık çok hızlı iletişim kurduklarını, sosyal medyayı çok etkin kullanmaya çalıştıklarını, hedefe daha uygun maliyetlerle daha hızlı ulaşabildiklerini” belirtmiştir. Ancak “iletişimin çok daha kolay olmasının yanı sıra yönetmenin daha zor olduğunu, yeni teknolojiye yetişmekte zorlandıklarını, yapay zekaların üretimde olduğunu ve onları takip etmeye çalıştıklarını” da ifade etmiştir.

Katılımcı JK, “yeni iletişim teknolojileriyle hedef kitleye daha kolay ulaştıklarını, yüksek etkileşim elde ettiklerini, yeni iletişim teknolojilerinin raporlama anlamında çok faydalı olduğunu, olumsuz durumun sadece sosyal medya platformlarındaki yorumlar olduğunu ancak olumlu taraflarının bunu kapattığını” belirtmiştir. Katılımcı FE, “yeni iletişim teknolojilerinin kuruluş üzerinde zaman ve mekân bağlamında olumlu etkileri olduğunu, 7/24 iletişimde kalabildiklerini, bir Zoom toplantısıyla ya da ortak kullandıkları alanlarda hashtag açarak bir gündem oluşturabilme gücüne sahip oldukları” bilgisini vermiştir.

Ajans uygulayıcıları da kuruluş uygulayıcılarına benzer şekilde yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığını sürdürmesinde etkisinin olumlu ve olumsuz olduğunu belirtmiştir. Yerel bir ajansın sahibi olan Katılımcı 7K, “yeni iletişim teknolojilerinin paydaşlarla ilişkisini iyi yönde etkilediğini” belirtmiştir. Ayrıca sadece temsilcisi olduğu kişi/kuruluşların sosyal medya çalışmalarından çok hızlı geri dönüş beklemesiyle ilgili sıkıntı yaşadığını, bu beklentinin kendisini başarısız hissetmesine neden olduğunu” ifade etmiştir. Katılımcı 8K, “yeni iletişim teknolojilerinin kuruluş üzerinde etkisinin çok büyük etkisi olduğunu, çok sayıda kişiye ulaştıkları” bilgisini vermiştir. Katılımcı 6E, “yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşun varlığı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ama aynı zamanda yeni iletişim teknolojilerinin yumuşak karnının olduğunu söylemiş ve bunu şu sözlerle açıklamıştır:

“Türkçe Facebook, Instagram'da siz bunları yoruma açtığınız zaman gelecek darbelere de hazırlıklı olmalısınız. Bizim o yüzden kuruluşlara önerdiğimiz kendinize güveniyorsanız o tür etkileşimlere girin, güvenmiyorsanız ve giriyorsanız ya etkileşimi kapatın ama o da interaktif olmuyor. O zaman da tüketicinin çok fazla ilgisini çekmiyor ya da buradan gelecek bir eleştiriyi hızlı ve doğru bir şekilde kaytarmadan karşılayabilecekseniz buraya girin. Aksi takdirde imajınıza zarar verirsiniz. Ben açıkça hiç bulaşmayın diyorum. Çünkü haklı da olsa kuruluş haksız da olsa imajınıza zarar verir. Sadece başvuran değil, orada izleyenler de bir şekilde o sorunun çözülmesini istiyor. O sorunu çözemeyecekseniz, bazen zararına da katlanmayacaksınız o tip girişimlerde bulunmamanız lazım. Kuruluşlar bunu yeni yeni öğreniyor, eskiden bayağı sosyal medyada tartışıyorlardı, açıkçası biraz daha akıllandılar. Bizim hep söylediğimiz şu: Bunun fayda-maliyet analizini yapacaksınız.”

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği teması altında yeni iletişim teknolojileri kategorisi ve bu kategorinin altında interaktif paydaşlar, dijital medyanın yükselişi, sosyal baskı olarak belirlenen kodlardan “interaktif paydaşlar ve dijital medyanın yükselişi” kodları geçerli olurken “sosyal baskı” kodu hiçbir halkla ilişkiler uygulayıcı tarafından belirtilmediği için bu kod, bu tema ve kategori için geçersiz kabul edilmiştir.

c) Baskı Grupları

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına kuruluş/ajans üzerinde baskı kuran gruplar sorulmuştur. Baskı grupları kategorisi altında belirlenen kodlar: Hükümet, medya, sivil toplum örgütleri ve müşteriler olarak belirlenmiştir.

Kuruluş uygulayıcıları kuruluş üzerinde baskı kuran gruplarla ilgili farklı yanıtlar vermiştir. Katılımcı GE, “kuruluş üzerinde baskı kuran grupların bölgesel basın mensupları, bazen de kurumlar olduğunu ve baskının sosyal medya ve web sitesi üzerinden ilerlediğini” açıklamıştır. Katılımcı JK, “kuruluş üzerinde müşterilerin baskı kurduğunu” belirtmiştir. Katılımcı FE, “kuruluş üzerinde baskı kuran grupların çoğunlukla yerel basın veya bazı fraksiyonlara ait tehlikeli basın grupları olduğunu, diğer baskı grubu olarak STK’lerin olduğunu ancak onların baskılarının normal olduğunu, kendilerini özellikle art niyetli basın gruplarının rahatsız ettiğini” ifade etmiştir.

Diğer kuruluş uygulayıcıları ise kuruluş üzerinde baskı kuran grubun olmadığını açıklamıştır. Katılımcı HE, “Ben baskı hissetmiyorum ama maliyet anlamında baskılara tabii ki maruz kalıyoruz, çünkü kabul etmek lazım Çin gibi bir rakibimiz var, çok uygun maliyeti olan, maliyetin düşük olduğu bir ülke.” olarak düşüncelerini açıklamıştır. Katılımcı İK, “kuruluş üzerinde baskı kuran belli bir grup olmadığını, ülkenin siyasi ve ekonomik gündeminin kuruluşu çok etkilediğini” belirterek “yeni iletişim teknolojilerinin ekonomi üzerindeki etkisinin kuruluşu da etkilediğini, Covid’den önce daha çok basılı medyada yer alırken, Covid döneminde dijital platforma yöneldiklerini” ifade etmiştir. Katılımcı JK’nin baskı gruplarıyla ilgili düşüncesi dikkat çekicidir. Katılımcı JK düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“...Müşteriler diyebiliriz. Eğer yaptığımız işlere çok yoğun, kalabalık bir kitlenin olumsuz bir yorumu olursa o işi kaldırmak ya da sonlandırmak zorunda kalabilirsiniz. Dolayısıyla müşteriler diyebiliriz ama hükümet vs. gruplarla reelde karşılaşmadığımız için onları diyemeyiz. Evet, bunlar teoride çok var ama bugün bir hükümet yetkilisi de yaptığımız bir işle ilgili bir yorum yapacak olsa ya da bir talimat verecek olsa belki sonlandırılabilir. Ama özel sektörde böyle bir durumla şimdiye kadar hiç karşılaşmadım. Sektörde 15 yıldır çalışıyorum. Dolayısıyla evet teoride var. Bunları hep görüyoruz. Kitaplarda böyle konular var ama realitede böyle bir konu yok açıkçası. En önemli paydaşımız, müşterilerimiz olduğu

için yaptığımız bir işe onların olumsuz bir yorumu olursa o iş sonlandırılabilir. O belki bir baskı unsuru olarak değerlendirilebilir.”

Ajans uygulayıcıları kuruluş üzerinde baskı kuran gruplarla ilgili kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarından farklı yanıtlar vermiştir. Kuruluş üzerinde baskı kuran gruplar için Katılımcı 8K, “siyasi aktörlerin medya seçiminde önemli baskı yaptığını” belirtmiştir. Katılımcı 6E de Katılımcı 8K gibi “siyasi aktörlerin baskısının olduğunu” vurgulamıştır. Katılımcı 8K, siyasi faktörlerin baskısını örnekle anlatmıştır:

““En önemlisi siyasi baskılar olabilir. Mesela, bir bölgede outdoor çalışması yapmak istiyorsak ve markanın görüşü devlete çok yakın değilse biz söylemlerimizi ona göre oluşturuyoruz. “Bu bölgede fazla dikkat çekmeyelim.” diyoruz. O yüzden bizi riske atacak iletişim çalışmalarında ya da haber çalışmalarında yer almamaya çalışıyoruz. Demir-çelik sektöründe 2 tane müşterimiz var. Demir çelik aslında çevreye zarar veren bir sektör. Onda da yine aynı şekilde dikkati çekmeyecek, yine sürdürülebilirlikle bağdaştırılacak, “evet biz bir zarar veriyoruz ama eksikliğimizi de tamamlıyoruz” gibi söylemler oluşturuyoruz. Bir STK’yle sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak çalışmalar ayarlıyoruz. Aslında verdiğimiz hizmetle sadece markaların hepsine iyi analiz ederek, bizi zora sokacak bütün o süreçlerden sıyrılacak iletişim çalışmaları öneriyoruz. Haberlerimizi, videolarımızı da buna göre seçiyoruz, eğer siyasi olarak bir sıkıntısı varsa ve çok göze batmak istemiyorsa koordine ettiğimiz TV kanallarını da buna göre seçiyoruz. Organize ettiğimiz röportaj çalışmalarını da buna göre seçiyoruz ya da orada kuruluş sözcüsü kimse söylemlerini buna göre oluşturuyoruz.”

Katılımcı 6E, reklam mecralarında hissettikleri siyasi baskıyı şöyle açıklamıştır:

“Esas şu anda ülkedeki son siyasi bölünmeden dolayı markalar reklam verecekleri mecraları bile seçerken dikkat ediyorlar. “A gazetesi muhalif mi, acaba oraya reklam versem yukarıyla başım derde girer mi?” ya da “Birinin açık havasını kullandım, sevmediğimin açık havasını mı kullansam?”. Çünkü belediyelerde de şu oluyor “O bütçeyi oradakine yapmışsınız, olur mu canım, bizim belediyede de yapalım.” Bunlar aslında satıcılar üzerinde çok ciddi baskı oluşturuyor. Çok bir durum ama kuruluşlar bunu düşünüyorlar. Biliyorsun ki fenomen ya da diyelim ki siyasi duruşu belli olan biriyle bir etkileşime girecekleri zaman artık o ismi bile seçer hale geldiler. Maalesef etkinliğinden çok “Bizi olumlu ya da olumsuz ne kadar etkiler?” diye bakıyorlar ya da çok acı ama daha şirin gözükme için mecraı ona göre seçebiliyorlar.”

Ayrıca Katılımcı 6E, “kuruluş üzerinde baskı kuran gruplar konusunun çok hassas olduğunu” belirterek “marka açısından baskı gruplarının müşteriler olduğunu ancak sosyal medyada görünmeyen gizli bir baskı grubunun, gerçek olmayan müşterilerin olduğunu” vurgulamıştır. Bu gizli baskı grubunu ve diğer baskı gruplarını şöyle açıklamıştır:

“Orası çok hassas. Bir müşteri açısından baskın grubuna bakabilirsiniz. Gerçek olan ve olmayan müşteriler var. Mesela sosyal medyada bir kampanya düzenlediğinizde asla müşteriniz olmayacak ama

kampanyayı takip eden kitleler var, biliyor musunuz, denk geldiniz mi? Şimdi bunlar aslında dışarıdan görülmediği kadar birbiriyle etkileşimle iletişim halindeler ve bunların tüketici ve satıcı üzerinde de haklı olmayan bir baskısı oluyor.”

Baskı grupları kategorisi altında belirlenen “Hükümet, medya, sivil toplum örgütleri ve müşteriler” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur. Katılımcı 6E, “müşteri olmayan müşteri” den bahsederek baskı gruplarına yeni bir grubu, yeni bir kodu eklemiştir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı JK, araştırmacıya baskı kuran gruplara örnek vermek istediğinde araştırmacının verdiği örneklerle *“Kitaplarda böyle konular var ama realitede böyle bir konu yok açıkçası.”* diyerek bir çıkıntıyı göstermiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kuramsal bilgileri gerçek hayattan bağımsız olarak algılaması akademik araştırmalar için dikkat çekici bir bulgu kabul edilebilir.

c) Yeni İletişim Teknolojilerinin Baskı Gruplarına Etkisi

Yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarının kuruluş/ajans üzerindeki etkisiyle ilgili halkla ilişkiler uygulayıcılarına soru yöneltilmiştir; soruyla ilgili kategori: Yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarına etkisi, kod: Olumsuz etki olarak belirlenmiştir. Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı JK ve Katılımcı HE “yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarının kuruluş üzerindeki baskısını değiştirmedeğini” ifade etmiştir. Katılımcı GE, “baskının geleneksel medyanın dışında web sayfaları üzerinden olduğunu” belirtmiştir. Katılımcı FE, “yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarının hızlı ve ücretsiz şekilde kuruluşa ulaşmasına neden olduğunu ve özellikle herkesin elinde baskı gücünün olduğunu” vurgulayıp örnek olarak: *“Attığınız bir tweet, yönetim kurulu başkanını o gece uyutmayabilir, doğru ya da yanlış. Algıyı çok çabuk değiştirebilirsiniz. İyi ya da kötü.”* diyerek baskı gruplarının gücüne bir örnek vermiştir.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K, “yeni iletişim teknolojilerinin, baskı gruplarının kuruluş üzerindeki etkisini çok değiştirdiğini” belirterek: *“Yani orada bir kişinin attığı bir tweet milyonlarca kişiye ulaşabiliyor. O yüzden de bu baskı gruplarının yeni iletişim çalışmalarını etkilediğini düşünüyorum”* demiştir.

Yeni iletişim teknolojilerinin baskı gruplarına etkisi kategorisi altında belirlenen “olumsuz etki” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

d) Halkla İlişkiler Stratejisti

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi rolleri gerçekleştireceği sorulmuştur. Kurama göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının gelecekte

stratejist rolü oynaması beklenmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin geleceği teması, halkla ilişkiler stratejisti kategorisi altında belirlenen kodlar: Toplumsal değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası ve özerk departmandır.

Katılımcı GE, “gelecekte fuarcılığın çok önemli olacağını, dolayısıyla gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının fuarcılık alanında önemli rolleri olacağını, fotoğraf ve video çekiminin tamamen halkla ilişkiler departmanlarına kalacağını” ifade etmiştir. Katılımcı HE ise “her şey çok hızlı değiştiği için geleceği tahmin etmenin zor olduğunu” ileri sürmüştür. Katılımcı JK ise olumlu bir bakış sergileyerek “kuruluşların; sekreterlerin halkla ilişkiler uzmanı olmadığını, sekreterliğin ve asistanlığın bambaşka bir şey olduğunu öğreneceğini” iddia etmiştir. Katılımcı İK, teknolojiye, yapay zekaya olumlu perspektiften yaklaşarak yapay zekâ ve halkla ilişkilerin geleceğiyle ilgili olumlu iddiada bulunmuştur:

“...Yapay zekâ tek başına kesinlikle olmayacak. Çünkü onu şimdi de görüyoruz. O, işi sadece kolaylaştırıyor ama yönetmek gene bize kalıyor. Yapay zekâ bizim yerimize kesinlikle geçmeyecek. Ondan bir şüphem yok. Ama işimizin büyük bir bölümünü almış olacak ve daha hızlı hareket edebileceğiz. Çok güzel, biz çok güzel kullanıyoruz. En basit metni, mesajı yazdırıyoruz. Ondan sonra vurgulamak istediklerimizi yazdırıyoruz.”

Katılımcı FE ise teknolojiye ve yapay zekaya olumsuz bir perspektiften yaklaşmış, halkla ilişkilerin geleceğiyle ilgili olumsuz iddialarda bulunmuştur:

“Bir yapay zekadan bahsediyorlar, bir sosyal medya yönetiminden bahsediyorlar kuruluşların buna artık ileride çok ihtiyacı olacağını düşünüyorum. Yapay zekalar üretime geçtikçe piyasayı belirleyecek. Kimsenin artık böyle bir refleksi olacağını düşünmüyorum: Halk benim için ne düşünüyor, bu insanlarla ne yapabilirim ya da dışarıdan kuruluşum nasıl görünüyor değil. Tekelleşme çok fazla. Teknolojiye hâkim olan, parası olan kuruluşlar, onlar belirleyecek...Halkla ilişkiler, çalışanların algı noktasında bir yerde değil. Büyük yatırımcılara, teknoloji kuruluşlarının projelerine, kuruluşlar ya da büyük halkla ilişkiler yapan, bunları yöneten zekaların vereceği kararlara bağlı. Benim düşüncem hiçbir halkla ilişkiler çalışanının, kurumsal iletişim yapan kişinin o noktayı görebileceğine inanmıyorum. Çünkü bu kadar hızlı gelişen bir teknolojide evinize aldığınız 500 liralık bir aparatla bütün dünyaya seslenebilirken bir gün sonra neyin piyasaya sürüleceği ve nasıl bir algı yönetimine geçileceği çok muallak. Büyük kuruluşlar her zaman ayakta kalacak ve malını satmaya devam edecek. Bunu halkla ilişkiler mi belirleyecek, kurumsal iletişim mi, bence değil. Piyasa baskısı, üretim kalitesi, sürdürülebilirlik, girdi maliyetleri verecek. Halkla ilişkiler de ufak bir piyon gibi. Azalacağımı da görüyorum. Verilen role göre hareket. Bizim piyasayı belirleme şansımız yok. Bence tamamen teknolojiye dönecek. Yapay zekâ denen bir konu var. ChatGBT’ye soruyu soruyorsunuz, sizin nasıl

makale yazacağınız, o sosyal medya hesabında hangi hashtagleri kullanacağınız, hangi SEO çalışmasını yapacağınız, hangi kodlamayı yapacağınız, hangi görsele yaslanacağınızı bile 15 saniyede veriyor. Bana ihtiyacı yok. Sadece bir tane yapay zekâ uzmanı koysa 50 tane kuruluşun sosyal medya hesabını yönetir.”

Canöz vd. (2023: 346) de Katılımcı FE'ye benzer şekilde yapay zekanın tehlikeli olacağını vurgulamıştır. Medyanın, hâkim ideolojinin hegemonya aygıtlarından biri olduğunu belirterek yapay zekânın, içerik belirleme ve bu içeriği yayınlayacağı medya kuruluşunu seçimine dikkat çekmiştir. Yapay zekânın medya seçiminde medyanın sahiplik yapısı ve endüstriyel dinamikler vb. etmenlere dikkat ederek egemen söylemi yeniden üreteceğini öne sürmüştür. Yapay zekâ tarafından egemen söylemin yeniden üretilmesiyle alternatif ve azınlıktaki ya da dönüşüm odaklı grupların önünün kapatılma olasılığının olacağını iddia etmiştir.

Ajans uygulayıcıları yapay zekayla ilgili görüş belirtmemiştir. Katılımcı 6E, “halkla ilişkiler rollerinin tamamen dijital dünya üzerine kurulu olacağını” vurgulamıştır. Katılımcı 8K de Katılımcı 6E'nin düşüncelerini desteklemiş, “gelecekte geleneksel medya kısmının geçerliliği olmayacağını, giderek dijital medyaya geçişin olacağını, daha çok YouTube, sosyal medya, Tiktok'un geçerli olacağını” iddia etmiştir. Bunun temel nedeni olarak “yeni kuşağın kitap, gazete, hatta internet haberlerini bile okumadığını, kısa ve net bilgilere ihtiyacı olduğunu” ileri sürmüştür. Katılımcı 7K ise “gelecekte halkla ilişkilerin sadece üniversite çatısı altında kalacağını, özel sektörde halkla ilişkilerin yok olacağını, hatta şu an zaten bu sürecin içinde olduğunu” iddia etmiştir. Örnek olarak da “açık öğretim üniversitesinde halkla ilişkiler bölümünün çok kolay kazanılabilir ve kolay okunabilir bölüm olmasını ve kapıda müşteri karşılayan kişilerin halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak görülmesinin mesleğinin imajını ve itibarını zedelediğini” belirtmiştir.

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) üyesi ve halkla ilişkiler ajansında çalışan uygulayıcılarla gerçekleştirilen araştırma sonucunda uygulayıcıların büyük çoğunluğunun çeşitli teknolojik araç ve yazılımlardan en az birini kullandığı ve bunların iş süreçlerini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yapay zekânın halkla ilişkiler süreçlerini hızlandırmasının halkla ilişkilerin etkisini artırdığı ve rekabet avantajı kazanmak için bir fırsat olarak görüldüğü ve bir tehdit unsuru olarak algılanmadığı bulgulanmıştır (Çağlayan, 2021: 783).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, rollerinin geleceğiyle ilgili ağırlıklı olarak olumsuz düşündüğü görülmektedir, bu bulgu halkla ilişkiler alanının gelecekteki varlığıyla ilgili soru işaretleri yaratmaktadır. Halkla ilişkiler stratejisti kategorisi altında belirlenen “toplumsal

değerlere önem, toplum/paydaş- kuruluş arası köprü, dengeleyici, baskı gruplarıyla diyalog, paydaş savunucu, ekolojik çevreye dikkat, sosyal sorumluluk, stratejik karar alımına katılım, ortam tarama, kuruluşun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaş belirleme, paydaş segmentasyonu, simetrik gündem yönetimi, paydaşlarla ilişki inşası ve özerk departman” kodlarından hiçbirisi halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından belirtilmediği için bu kod, bu tema için geçersiz ve ideal kuram ile uyumsuz kabul edilmiştir. “Yapay zekâ, teknoloji ve dijital medya” bu araştırmanın yeni kodları olmuştur.

Katılımcı JK’nin “... halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kavramlarının gelişmesi, sekreterlerin halkla ilişkiler uzmanları olmadığı, sekreterliğin ve asistanlığın bambaşka alanlar olduğunu kuruluşların öğrenmeleri vakit alacak.” sözleri çıkıntıdır. Katılımcı 7K’nin “açık öğretim üniversitesinde halkla ilişkiler bölümünün çok kolay kazanılabilir ve kolay okunabilir bölüm olması”, “kapıda durup müşteri karşılayan çalışanlara halkla ilişkiler uzmanı gözüyle bakılması” sözleri çıkıntıdır. Halkla ilişkilerle ilgili herkesin yapabileceği bir iş ön kabulünün, örgütlerin girişinde bulunan danışma masalarıyla desteklenmesi ve dolayısıyla danışma masalarının halkla ilişkilerin temel motifi olarak görülmesi bu çıkıntıyı desteklemektedir. Halkla ilişkiler alanında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri bu anlayıştır (Yıldız, 2010: 27).

Yapay zekâ, halkla ilişkilerin geleceği için çıkıntıdır. Bazı uygulayıcılar yapay zekâyı halkla ilişkiler bağlamında olumlu görürken bazı uygulayıcılar yapay zekânın halkla ilişkileri neredeyse yok edeceği endişesi içindedir.

3.5.2.5. Örgütsel İletişim Doyumu

Bu başlık altında dördüncü araştırma sorusu olan “Halkla ilişkiler uygulayıcıları için örgütsel iletişim doyumunun içeriği nedir?” sorusunun yanıtı araştırılmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarına “iletişim ortamından doyum sağlamanın anlamına, kuruluş/ajans ortamından sağladıkları iletişim doyumuna, iletişim ortamından doyum sağlamalarını belirleyen faktörlere” yönelik sorular yöneltilmiştir. Örgütsel iletişim doyumu temasına bağlı olarak örgütsel iletişim doyumunun içeriği kategorisi altında belirlenen kodlar: İletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirimdir.

Kuruluş uygulayıcılarından Katılımcı HE, iletişim doyumunu “anlattığı şeyi doğru anlatabilmesi, karşıdakinin onu anlaması ve dinlemesi” olarak tanımlamıştır. Diğer kuruluş uygulayıcılarına ve ajans uygulayıcılarına “iletişim doyumu” kavramı terimsel geldiği için anlaşılamadığından soruyla birlikte iletişim doyumu kavramının açıklaması yapılmıştır.

Ancak halkla ilişkiler uygulayıcıları “iletişim ortamından doyum elde etme” başka bir ifadeyle iletişim doyumunu, iletişim doyum düzeyleri ve bu doyumı belirleyen faktörler üzerinden açıklamıştır. Bu nedenle uygulayıcıların yanıtlarının analizine, örgütsel iletişim doyumunu temasına bağlı örgütsel iletişim doyumunun boyutları kategorisi altında belirlenen kodlar olan iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşme, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim üzerinden devam edilmiştir.

Kuruluş uygulayıcıları örgütsel iletişim doyumunu birbirine benzeyen faktörler üzerinden açıklamıştır. Katılımcı FE, iletişim doyumunun “öncelikle çalışma ortamında saygının olmasına, maaşının iyi olmasına ve zamanında yatmasına, çalışma ortamının güvenli olmasına” bağlı olarak açıklamıştır. Katılımcı GE, “üst yöneticiye aktardığı konularla ilgili olumlu dönüşler almasına”; Katılımcı HE, “anlattıklarının anlaşılması ve uygulanmasına, iş işleyiş sürecinin hızına, gelirine”; Katılımcı JK ise “yöneticilerle iletişime, işinde başarılı olmasına” bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Ajans uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunu belirleyen faktörleri, kuruluş uygulayıcılarına benzerlik göstermekle birlikte ajans sahibi ya da ortağı olma durumuna göre yanıtların farklılaştığı görülmüştür. Ajans ortağı Katılımcı 6E, iletişim doyumunun “çalışanların işlerini zamanında bitirmesine, Z kuşağı olan çalışanlarıyla iletişim kurabilmesine, Z kuşağı çalışanlarının Y kuşağı müşterilerle anlaşabilmesine” bağlı olarak açıklamıştır. Ajans sahibi Katılımcı 7K, “güvenebileceği, ona asistanlık yapabilecek çalışanların olmasına”; ajans çalışanı Katılımcı 8K ise “ekip arkadaşlarıyla ve ajans başkanıyla iletişimine, huzurlu çalışma ortamına” bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunu temasına bağlı örgütsel iletişim doyumunun içeriği kategorisi altında belirlenen “iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim” kodlarından “üstlerle iletişim, resmi olmayan yatay iletişim ve kişisel geri bildirim” kodları uygulayıcıların yanıtlarıyla örtüşmektedir. Uygulayıcıların yanıtlarında “iletişim iklimi, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, örgütsel perspektif ve astlarla iletişim” kodlarının izleri bulunmadığı için bu kodlar, bu tema için geçersiz kabul edilmiştir. İdeal kuram ile kısmen uyumludur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarından alınan yanıtlarda yeni kodlar ortaya çıkmıştır: Ücretin iyi olması ve zamanında yatması, çalışma ortamının güvenli olması ve iş işleyiş sürecinin hızlı olması.

Kuruluş ve ajans uygulayıcıları, iş ortamındaki iletişim ortamından doyumlarının yüksek olduğunu ifade etmiş, uygulayıcılardan Katılımcı FE, “İletişim ortamından memnun

olmasam burada çalışmazdım.” sözleriyle örgütsel iletişim doyumunun ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

Ajans ortağı Katılımcı 6E'nin, ajansında örgütsel iletişim doyumuyla ilgili temel sorunun kuşak çatışması olduğunu vurgulaması bu başlık altındaki ikinci çıkıntıyı işaret etmektedir. Ayrıca Katılımcı 6E'nin sözleri şu an yaşanan ve gelecekte iş ortamlarında yaşanacak sıkıntıları işaret etmektedir:

“Şimdi biz Y kuşağıyız ama çalışanlarımız Z kuşağı. Fakat iş yapmaya çalıştığımız kişiler baby boomer ya da Y kuşağı. Ajans sahipleri ya da ajans profesyonellerinin (Genel Müdürü olabilir bu, oradaki direktör de olabilir) en büyük problemi Z kuşağıyla. Çünkü benim altımdaki çalışan kişiyi önce benim anlamam gerekiyor. Bir de onu müşteriyle anlaştırmam, doğru iletişim kurmasını sağlamam lazım. Çünkü şimdi düşünün ben kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Ben bile kişiye bunları zor anlatırken yeni nesil ne yapacak? Yeni nesil çalıştırmak eskisi kadar kolay değil. Yeniler daha fazla özgürlüklerine düşkünler. Çok çalışmayı sevmiyorlar. İyi tarafı daha verimli olmaya çalışıyorlar, en büyük örnek benim oğlum. Mesela müşteri neyi seviyor biliyor musun? Müşteri diyor ki: “Tamam, böyle yapalım.” Ne yapalım. Sosyal medyada ne yaptık, PR’da ne yaptık, gidiyorsunuz bunların medya takip kuruluşlarıyla çalışıyorsunuz. Bunların görsellerini alıyorsunuz. Bir Powerpoint yapıyorsunuz, güzel haberleri alıyorsunuz, kesiyorsunuz, koyuyorsunuz, reklam eş değerleri vs. Oğlum bana diyor ki: “Bunu Excel olarak seçelim, yanında satır olarak var sütun santimi vs. Çok istiyorsa üzerine tıklasın, haberin ne olduğuna baksın.” Şimdi söylediği yanlış mı? Doğru ama oğluma ben şunu anlatamıyorum, evladım buna bakacak kişi 60 yaşında, tıklamayı bilmez. Tıklasa, hayır geri dönemiyor.... Bizim dediğim gibi iletişimde esas problemimiz bu. Biz çalışanlarla müşteri arasında tercümanlık yapıyoruz.”

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunun boyutlarından (iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütle bütünleşmek, medya kalitesi, resmi olmayan yatay iletişim, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim) doyumunun nasıl olduğunu (beşinci araştırma sorusunun) yanıtı araştırılmıştır. Bu bağlamda her bir boyutla ilgili halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşünceleri sorulmuştur. İdeal kurama bağlı olarak örgütsel iletişim doyumunun boyutları teması altında belirlenen kategori örgütsel iletişim doyumu boyutları, kodlar: İletişim iklimi, resmi olmayan yatay iletişim, üstlerle iletişim, medya kalitesi, örgütle bütünleşmek, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim olarak belirlenmiştir.

Kuruluş ve ajans uygulayıcılarının tamamı iletişim ikliminden ve resmi olmayan yatay iletişimden memnun olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı HE dışındaki uygulayıcılar üstlerle iletişim boyutundan da memnundur. Katılımcı HE, “bazen üstlerinin yoğunluğundan kaynaklı yeterince görüşemediğinden ve bu durumun iş sürecini uzatmasından” kaynaklı üstlerle iletişimden tam anlamıyla doyum elde edememektedir. Kuruluş ve ajans uygulayıcılarının çalıştığı kuruluşlarda/ajanslarda iç iletişim araçları olarak mail, SMS, Microsoft Teams, WhatsApp ve haftalık toplantılar kullanılmakta ve uygulayıcılar bu araçlardan memnundur.

Kuruluş içi iletişim için özel bir programın kullanıldığı bir kuruluştaki çalışan Katılımcı FE ise yüz yüze iletişimin azaldığını, teknolojik araçlarla yapılan iletişimle ilgili kaygısına değinmiştir:

“WhatsApp’tan gönderdiğiniz bir mesaja cevap yazmak zorunda demiyorum, görse de belki cevap vermeyebilir, gördüğü halde cevap vermiyorsa bu büyük bir saygısızlık ya da bana değer vermediği algısı olur. Bir gün post paylaşıyorsunuz, beğeni almıyorsanız “Bana değer vermiyorlar” diye düşünüp onay arayışına giriyorsunuz, anlatabiliyor muyum? Bir yandan da riskli bir alanı var. Mail atıyorsunuz, mailinize cevap vermiyor. Beni ciddiye almıyor, bu konuyu yansıtamadım ya da bana değer vermiyor gibi algı oluşuyor. Ama yüz yüze iletişimde o an kişiyi yakaladığınız zaman bir cevap alıyorsunuz. Mail, WhatsApp grupları sıcak gelmedi, yüz yüze daha iyi.”

Kuruluş ve ajans uygulayıcıları, tepe yönetimin kuruluşla/ajansla ilgili bilgileri paylaşım düzeyinden memnundur; ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K, ajans yönetiminin çok şeffaf olmasının kendisinde güven yarattığını ifade etmiştir. Astlarla iletişimden ve kişisel geri bildirimden bütün uygulayıcılar memnundur. Kişisel geribildirimle ilgili Katılımcı GE, *“Olumlu olumsuz olsa da günün sonunda bir sonraki organizasyonda ve bir sonraki planlanan süreçlerde bizim adımıza güzel oluyor, o yüzden ben memnumum.”* sözleriyle kişisel geribildirimün önemine değinmiştir. Kuruluş ve ajans uygulayıcılarının işyerinde elde ettikleri örgütsel iletişim doyumunun, örgütle bütünleşmelerini sağladığı konusunda hemfikir olduğu saptanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumu boyutları temasına bağlı *“iletişim iklimi, resmi olmayan yatay iletişim, üstlerle iletişim, medya kalitesi, örgütle bütünleşmek, örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim”* kategorileri altında belirlenen *“yüksek doyum”* kodu halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişimden doyum elde etmesi için tepe yönetimin/yöneticinin yaptığı çalışmalarla ilgili beklentisine yönelik altıncı araştırma sorusu kapsamında yönetimden beklentiler kategorisi altında belirlenen kodlar: Sosyal etkinlik ve üstlerle iletişimdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştıkları kuruluşlarda/ajanslarda uygulayıcıların örgütsel iletişim doyumu için tepe yönetimin/yöneticinin sınırlı türde çalışma organize ettiği görülmektedir. Literatürde örgüt içi iletişimin önemli olduğuna vurgu yapılmakla birlikte kuruluş/ajans yöneticilerinin örgüt içi iletişimle ilgili faaliyetlerinin olmaması dikkat çekici ve olumsuz bir bulgudur.

Katılımcı GE, “kuruluş içi iletişimi değerlendirmek için insan kaynaklarının yıllık anket düzenlediğini” belirtmiştir. Katılımcı HE, “kahvaltı ve toplantı yapıldığını”; Katılımcı JK, “çalışanlar olarak ara sıra birlikte yemek yediklerini”; Katılımcı 8K, “ajans içinde gün yaptıklarını, birlikte kahve içmeye ve yemeğe gittiklerini” aktarmıştır. Kuruluş iç iletişim sisteminden sorumlu olan Katılımcı FE, “mavi yakalı çalışanlar için ‘konuşma üslubu ve dinleme’ konulu iletişim eğitimleri verdiğini, iletişim toplantıları düzenleyerek var olan sorunları çözdüklerini” belirtmiştir. Ajans sahibi olan Katılımcı 7K, “çalışanından iş isterken nezaketli davrandığını”; ajans ortağı Katılımcı 6E, “çalışanlara işyerinde kahvaltı organize ettiğini” ifade etmiştir.

Katılımcı FE, kuruluştaki iletişim ortamından doyum sağlamayla ilgili, “...o kişinin psikolojisiyle alakalı. Ben her zaman diyorum; cinsiyeti, yetiştirme ortamı, eğitimi etkiler, kişiye bağlı. Çok iyi bir organizasyonda psikolojisi iyi olmayan, iletişimi düşük, ben merkezli bir insanı nereye koyarsanız koyun, o grupta ileri gidemez ama o grubun enerjisini de alır. O kişinin kendine bakışıyla alakalı, organizasyona bakışıyla alakalı bir durum. En kötü organizasyonda bile çok güzel işler başarabilirsin. ... Çalışanın doyum noktasını, iletişimi, bütün çatıyı; saygı ve sevgi oluşturur, diğerleri tamamen kişinin kendi algısıyla alakalı.” sözleriyle çıkıntıyı işaret etmektedir. Örgütsel iletişim doyumuyla ilgili araştırmalar grup ilişkilerine ve bilgi akışına odaklıdır. Örgüt içinde kişinin kendisinden kaynaklı unsurlara yer verilmez. Bireysel iletişim doyumunu kavramını Hecht (1978b:47) öne sürmüştür. Ancak Hecht, bireysel iletişim doyumunu örgüt dışındaki yapılar içinde ele almıştır. Katılımcı FE, örgütsel iletişim doyumuna yeni bir boyutun eklenmesi gerektiğine işaret etmektedir: Kişinin kendisiyle iletişimden doyum.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumunu ve yönetim temasına bağlı yönetimden beklentiler kategorisi altında kategorisi altında belirlenen “sosyal etkinlik, üstlerle iletişim” kodları halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

3.5.2.6. Stratejik Roller ile Örgütsel İletişim Doyumunun İlişkisi

Bu başlık altında araştırmanın ana sorunsalı olan ve 7. araştırma sorusu olan Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Rol ve doyum kategorisi altında belirlenen kodlar, konuyla ilgili öncül araştırmalar olmadığı için araştırmacı tarafından pozitif ilişki ve nötr ilişki olarak belirlenmiştir.

Kuruluş ve ajans uygulayıcıları, rolleri ile iletişim doyumları arasında çok önemli ve olumlu bir ilişki olduğu konusunda hemfikir olmuştur. Kuruluş uygulayıcıları: Katılımcı GE, “Var.”; Katılımcı İK, “*Tabii ki etkiliyor, çünkü hayatımızın çoğu kısmını burada geçiriyoruz.*” olarak düşüncesini açıklamıştır. Katılımcı 7K, “*Kesinlikle çok ilişkili, %100 örtüyor.*”; Katılımcı JK, “*Tabii ki var. Çünkü ben ne kadar pozitif ne kadar keyifli çalışırsam yaptığım işe de yansıtıyor olurum. Hem daha keyiflisini hem daha iyisini yapmak için bana bir motivasyon kaynağı olur.*” sözleriyle ifade etmiştir. Katılımcı HE, “*Kesinlikle var. Zaten bir sonraki adımını etkileyen bir önceki adımda verilen bilgi. Bir önceki adımda söylediğin dinlenmemiş ya da önemsenmemiş, bir geri bildirim alamamışsanız “Bu proje iyi ya da bu proje kötü, şöyle geliştirebilir.” gibi olumsuz etkiliyor. ... Yöneticilerden aldığım tepkiler benim psikolojimi çok etkiliyor, geri dönüş alamadıysam yapmıyorum diyorum, kendimi geri çekiyorum, tepki gösterebiliyorum.*” sözleriyle açıklamıştır.

Ajans uygulayıcılarından Katılımcı 8K, rol ve örgütsel iletişim doyumu arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Tabii bu çok önemli bence, oradan elde ettiğim doyum tabii ki de benim başarılı olmamı sağladı. Dediğim gibi rahatlıkla iletişim kurabildiğim için, rahat bir ortamda rahat bir ekiple çalıştığım için. Beni burada ekip tarafından strese sokacak bir durum olmuyor, tabii marka tarafı, o her zaman çok stresli ve yönetilmesi zor bir süreç, işiniz çok stresli, çok yoğun. Krize çok açık birçok alanla uğraşıyoruz ve eğer ekipte stresli ve kaotik bir ortam olursa, evet, kişi çalışamayacak bir noktaya gelebilir, ama burada ajans içerisinde iletişim anlamında aldığım doyum en azından beni rahatlatıyor. Çok stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında birisinin bana “Evet, rahat ol, sakın ol, halledeceğiz, birlikte yapacağız.” demesi beni çok rahatlatıyor ama orada bunu söylemeyen birisinin olduğu noktada ben çok stres olur ve başarıyı yakalayamam. Orada ajans içinde kim öyle bir süreç yaşarsa o kişiyi motive edecek, olumlu bir doyuma ulaştıracak güzel bir iletişim çalışmasını kendi içimizde yapıyoruz diyebilirim. Kimse bu ruhun bozulmasına izin vermiyor.”

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik roller ve örgütsel iletişim doyumu ilişkisi temasına bağlı rol ve doyum kategorisi altında “pozitif ilişki ve nötr ilişki” kodlarından “pozitif ilişki” kodu halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarıyla örtüştüğünden ideal kuramla uyumludur.

Bütün bulgular, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleriyle ilgili yapılacak araştırmalarda örgütsel iletişim doyumunun da önemli bir etkisinin olduğunun fark edilmesi açısından değerlidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütsel iletişim doyumunun boyutlarından memnun olduklarını ifade ettikleri için hangi stratejik rol ile örgütsel iletişim doyumu arasında ilişki olduğu saptanamamıştır. Özetle, halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel iletişim doyumu yüksek olmasının stratejik rollere olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

3.5.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Sorunları

Halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla yapılan odak grubu görüşmeleri ve mülakatlar sırasında alanla ilgili uygulayıcıların rollerini de ilgilendiren sorunları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bu sorunlar aktarılmıştır. Uygulayıcıların rollerini gerçekleştirirken sıklıkla karşılaştıkları sorunlar halkla ilişkiler alanıyla, kuruluşla/markayla, medyayla ve dış faktörlerle ilgili olmak üzere dört başlık altında toplanmış ve açıklanmıştır.

3.5.3.1. Halkla İlişkiler Alanıyla İlgili Sorunlar

a) Halkla İlişkilerin Medya İlişkileri Olduğu Algısı

Halkla ilişkilerin sadece medya için çalışmalar yapıyor olarak algılanması, halkla ilişkilerin gazetecilik mesleğiyle karıştırılmasına neden olmaktadır. Ancak halkla ilişkiler, medyada örgütün haberini yaptırmak değildir; medya, sadece halkla ilişkilerin mesajlarını paydaşlarına iletmek için kullandığı bir araçtır. Katılımcı DK, bu konuyla ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Burada çok fazla insan şunu karıştırıyor: PR deyince akıllarına sadece medya geliyor. Medya tabii ki çok önemli bir parçası ama bunun dışında yaptığınız ve yapmanız gereken, medyayla ulaşamayacağınız alanlara nasıl dokunacağınızın da stratejisini belirleyen taraf aslında PR. Sizin gittiğiniz bir üniversite etkinliği de sizin için bir iletişim faaliyeti, medyaya konuştuğunuz da bir iletişim faaliyeti, sosyal medyada bir çalışma yapıyorsunuz, o da bir PR kampanyası içerisine giriyor gibi. Bizim ekip olarak önerdiğimiz hep buydu. Bir kuruluşla ya da şahısla ilgili bir insanın aklında kalabilmeniz için onun sizi en az üç farklı yerde görmesi gerekir. Bu çok önemli bir konudur. Örneğin siz Türkiye'nin en çok satan gazetesinde çıkıyor olabilirsiniz ama ben o gazeteyi okumuyorsam ve sizin hedef kitlenizsem benim için hiç önemi yok, ama ben sadece Denizli gazetesini okuyorsam ve siz bana orada ulaşmanız gerektiğini biliyorsanız o çok değerli bir durumdur. Aslında 1 milyon satan bir gazetede çıkmaktansa orada çıkmak önemli. Ben öğrenciyim, siz kampüse gelmediniz, ben de çok uzağım, devlet yurdunda kalıyorum, pek çok imkana erişimim yok ama üniversitede sizi gördüm, sizin standınızı ziyaret ettim, çok etkilendim. Belki staj kampanyanıza katıldım, beni orada yakalamış oluyorsunuz. Aslında o birçok dolarlık yatırımdansa beni orada yakalamış oluyorsunuz. Bunları biraz çeşitli düşünmek gerekiyor. Burada da biraz bizlere, ajanslarda çalışan kişilere rol düşüyor.”

b) Görev Tanımının Çok Geniş Olması

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşların kendilerinden beklentilerinin sınırının olmamasından rahatsız olmaktadır. Bu durum, alanın temel sorunlarından biridir. Katılımcı EE, görev tanımlarının genişliğiyle ilgili düşüncelerini paylaşmıştır:

“Sosyal medyayla ilişki de bizden bekleniyor, normal medyayla da ilişki bizden bekleniyor, hükümetle ilişkiler de bizden bekleniyor, belediye ile ilişkiler de bizden bekleniyor, bir fuarda -yerli fuara katılıyorsak- onunla ilgili ilişkiler de bizden bekleniyor, aslında görev tanımı çok geniş bir departman.”

Dolayısıyla departmanda insan sayısı fazla, direkt genel direktöre bağlıyız, hesap verir durumdayız ve dolayısıyla her an tetikte olmamız gerekiyor.... Geçen yıl biliyorsunuz ...'da bir maden faciası olmuştu, orada birçok madencimizi kaybetmiştik. Ben tam o sırada Almanya'da fuardaydım. Fuar alanında iletişimi yönetmek zorunda kaldım, çünkü kuruluşumuz hemen o maden ocağının dibinde iş yapıyor. Dolayısıyla insanlar biz sandı, bir kriz ortaya çıktı, bununla ilgili hemen gazeteci arkadaşların hepsini tek tek aradık ve dedik ki “Biz değiliz, şöyledir böyledir.” Yönetim arıyor sürekli, burada farklı bir iş varken kendinizi aniden başka bir işin içinde buluyorsunuz. Aslında günün yirmi dört saati yürütmeniz gereken bir kriz meydana gelebiliyor.”

Katılımcı GE de kendisinden beklenen, halkla ilişkilerle ilgili olmayan, en çok mesai harcadığı ve kuruluşun kendisinden beklentisinden rahatsızlık duyduğu konuyu şu sözlerle dile getirmiştir:

“...Bir anlamda içerik süreci de kurumsal iletişimden geçiyor ve kurumsal iletişimi aslında ilgilendirmeyen ama kuruluşlarda kurumsal iletişime kalmış kısmı da promosyon ve kodları. O konular da kurumsal iletişime kalmış durumda. Bir hediye alınacak ise kurumsal iletişimden geçiyor....En çok mesai harcadığım konu; hediye, promosyon ve bunların tasarımı konusu oluyor. Onların durumu, nasıl yapılması gerektiğine dair bunların bile ihale süreçleri var, tabi kuruluş içinde. Şartname var, bunları oluşturmak gerekiyor. Bunların hepsi oradan geçiyor. En çok vaktim oraya gidiyor.”

c) Markaların Stratejiyi Göz Ardı Etmesi

Markaların stratejiye yaklaşımı reaktif olabilmektedir. Katılımcı 1E, bu durumu şu sözlerle açıklamıştır:

““Şimdi strateji dediğimiz aslında bütün çalıştığımız müşterilerin yaptığımız işlerde hep istediği, onu önerdiğimizde ve onunla ilgili bir paylaşımda bulunduğumuzda mutlu olduğu bir kavram. Benim uzun yıllara dayalı tecrübemde, strateji bir süre sonra bir kenarda kalan ve çok göz ardı ettikleri, günü kurtarmaya, günlük o sorunları çözmeye yönelik daha taktiksel adımlarla ilerledikleri bir kavram. İşin doğrusu arkadaşlarımızın da hepsinin söylediği gibi ana akımlar var ve iş dünyası bunları yakından takip ediyor. Sürdürülebilirlik bunların başında geliyor ve ne mutlu ki bu konuda elimizde onları sürdürülebilirlik konusuna yönlendirmek, o konuda daha hassas olmalarını sağlamak, üretim süreçlerinden başlayarak ondan sonra bütün iş süreçlerinde o gözlüğü takarak bakmalarını sağlamak gibi bir fırsat var....Biraz savrulmalar yaşıyor. Bu sektör adına bir günah çıkarma olsun ne yazık ki. Burada tabii müşteri baskısı belirleyici rol oynuyor.”

d) Halkla İlişkilerin Pazarlamanın Alt Dalı Olarak Görülmesi

Türkiye’de halkla ilişkilerin; planlama, pazarlama, insan kaynakları gibi farklı alanların içinde yer alması ve bu durumun kabul edilmesi yaygındır. Katılımcı 7K, bu konuyla ilgili rahatsızlığını ifade etmiştir:

“PR daha geniş kapsamlı ama kabul edilmese de pazarlamanın alt dalı olarak hizmet veriliyor ama bakıldığı zaman basın da bizim altımızda yapılmalı, biz onu materyal olarak kullanıyoruz. Ama ben daha çok basın ağırlıklı hizmet veriyorum. Çünkü burada da sıkıntı var. Mesela organize sanayi bölgesinde bir kuruluşu ele alalım, bir basın departmanı, halkla ilişkiler departmanı yok.”

e) Halkla İlişkilerin Satış Aracı Olarak Görülmesi

Halkla ilişkilerin; pazarlamanın tutundurma bileşenlerinden biri olarak kabul edilmesi, halkla ilişkilerin satış aracı olarak görülmesine neden olmaktadır. Katılımcı 6E, bu konuyla ilgili yaşadığı sıkıntıyı şöyle anlatmıştır:

“Kuruluş ne yaparsa yapsın bir tek PR’la ciddi bir satış yapacağını zannediyor. Halbuki PR bu işin belki 7-8 bacağından bir tanesi. Ürünün üretiminden başlayıp fiyatlandırılmasından, kalitesinden tutun. Sonuçta PR pazarlamanın bir üst bacağı. Kuruluş o on bir kalemin onunu düzgün yapmayıp sonra o bir kalemle satışımızı arttıralım dediğinde zannediyor ki Instagram’da bir reklam verdiği zaman, herkes koşarak gelip alacak, öyle bir durum yok. Sonuçta iş yine aslında kuruluşun kendini hem düzgün hem de istikrarlı akılda kalacak şekilde tanıtmasına kalıyor. Bizim kuruluşlarla yaşadığımız en büyük sıkıntı bu. Kuruluştaki yöneticiye gidiyorsun altı ay tam çalışıyor, ondan sonra ara vereceğim diyor. Ara verdiği zaman bu iş spor yapmak gibi, bir sene spor yaparsanız, önce 1 km koşarsınız senenin sonunda belki 15 km koşarsınız, ama 3 ay ara vererseniz bir daha döndüğünüzde 15 km koşamazsınız, 2 km bile koşamayabilirsiniz. Ben seneler önce bir araştırma yaptırmıştım. Bir tane restoran markası için PR yaptığım dönemdeki İstanbul’da ... Bankasının bloklarında lüks yerde ilk beş restorandaydı, bir süre ara verdiler. Bir sene sonra geri geldiklerinde ilk onda bile hatırlanmıyorlardı ama kuruluşlara bunu anlatamıyorsunuz.”

f) Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Kapı Görevlisi Olarak Algılanması

Türkiye’de özellikle eğlence sektöründe müşteriye kapıda karşılayan, masasına yönlendiren kişilerin “halkla ilişkiler görevlisi” olarak isimlendirilmesi, halkla ilişkilerin saygınlığını zedeleyen önemli sorunlardan biridir. Katılımcı 7K konuyla ilgili rahatsızlığını yaşadığı bir olay üzerinden aktarmıştır:

“Gazeteden iş arıyorum, o zaman gazete ilanından iş arıyoruz. “Kızılay ...Mağazası halkla ilişkiler uzmanı arıyor yazmışlar.” Aradım, dediler ki, “Buyrun gelin, görüşelim”, gittim, yeni mezun bir çocuğum. Beklenti; şu kıyafeti giyiyorsunuz, kapıda hoş geldin diyorsunuz. Ben onlarla kavga ettim, dedim ki: “Verdiğiniz gazete ilanlarına ve iş ilanlarına dikkat edin, şu an beni buraya getirdiniz, vaktimi çaldınız. Belki cebimden para çaldınız şu an, çünkü siz halkla ilişkilerin ne olduğunu bilmeden buraya bu şekilde yazamazsınız, siz oraya diyeceksiniz ki karşılama personeli arıyoruz, halkla ilişkiler bu değildir beyefendi.” 18-19 yaşında bir çocuk olarak bunları onlara anlatmaya çalıştım. “Güzel giyimli, mini etekli bir hanımefendinin sizin kapınızda durması halkla ilişkiler değil. Tabii ki görünen yüz olacak, otelde bunu guest relations adı altında kullanıyorlar. Tabii ki bu da bir halkla ilişkiler, bu da bir ön karşılama.”

g) İşsiz Kalan Gazetecilerin Halkla İlişkiler Uygulayıcısı Olması

İnternet teknolojileriyle birlikte dijital medyanın yaygınlaşmasıyla medya kuruluşlarındaki çalışan sayısının azalması, birçok gazetecinin işsiz kalmasına ve halkla ilişkiler alanında çalışmasına neden olmuştur. Katılımcı 6E, konuyla ilgili düşüncelerini paylaşmıştır:

“Şimdi basın ve içindeki çalışanların içi boşaltıldı. Şöyle gidip, bu muhalif basını takip et, muhalif değil de yandaş diyelim, basını takip edin. Başlıklar bile aynı geliyor değil mi? Aslında oradaki 10 farklı basın kuruluşunda aslında gerçek çalışanı olan 2 tane. Diğerlerinde muhabir bile yok. İsmet ..., “2 tane kameramanım var” dedi bana, bu bir televizyon kanalı. Ulusal yayınlanan bir televizyon kanalında 2 tane kameraman olur mu? Ulusal bu. O, “Muhabirleri de nereye gönder derlerse oraya gönderiyorum.” diyor. Siz şimdi bu kişiyle ne yapabilirsiniz, nasıl ulaşabilirsiniz? Yapamazsınız ve zaten çok fazla insan işsiz kaldı. Biraz gazeteyle biraz basınla bağlantısı olan herkes doğal olarak gidecek yeri olmadığı için ne yapıyor? İlk önce PR ajansı kuruyor ya da bağımsız danışmanlık yapmaya çalışıyor.”

3.5.3.2. Kuruluşla/Markayla İlgili Sorunlar

a) Kuruluşun/Markanın Halkla İlişkilere Güvensizliği

Markaların, halkla ilişkilerin uygulamalarına yönelik şüpheleri, güvensizliği halkla ilişkiler uygulayıcılarının temel sorunlarından ve halkla ilişkiler uygulayıcılarını rahatsız etmektedir. Katılımcı 4K, rahatsızlığını şöyle ifade etmiştir:

“Zaten bence bizim en zorlandığımız kısım iletişim camiasında markanın bizden danışmanlık alması konusunda ikna etme kısmı oluyor. Gerçekten biz onlara bir kriz durumunda bunu yapmayın ya da bunu yapın, şu şekilde konuşun ya da konuşmayın dediğimizde, bunu bildiğimiz için ve ilerleyecek durumlardaki sonuçları öngörebildiğimiz için söylüyoruz. Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimali olduğu için söylüyoruz. Bundan sebep de aslında bütün kırılma noktası, markanın o danışmanlığı senden almaya başladığını anlatabilmek oluyor. Çünkü bazı markalar evet seninle çalışıyor ama basın bülteni servis ediyor, lansman yaptırıyor, etkinlik yaptırıyor ama hiçbir şekilde aslında en önemli noktalarda seni dinlemiyor. Kriz anında ya da “Bunu yapmamamız gerekiyor, bu şekilde ilerlemememiz gerekiyor, medyada bu olumsuz olur.” dediğimizde bu söylemleri çok fazla kulak ardı ediyorlar, global olsun yerel olsun. Ama seni dinlemeye başlayan bir marka, bunun altyapısını ve karşılığını gördüğünde bir yerden sonra tamamen kendini zaten ajansın kollarına bırakıyor ve orada gerçekten markayla iletişimi çok iyi götürmeye başlıyorsun.”

Halkla ilişkilere pazarlama yönelimli bakan Katılımcı 6E, kuruluşların/markaların halkla ilişkilerin işe yararlığı noktasındaki endişelerini paylaşmıştır:

“İnsanlara şunu anlatamıyorsunuz, kişi bir fabrika kurmak için 5.000.000 \$ para harcıyor ama ürünü satmak için 100.000 \$ harcatamıyorsunuz. Derini geçip derede boğuluyorlar o yüzden de.”

Pazarlamada yeterli çabayı harcamadıkları için bu sefer o kâğıt üzerinde hayal ettikleri performanslara ulaşamıyorlar, ondan sonra asıl sosyal medya tabiri caizse çeşitliliği diyelim ki onların da çoğu aslında yalan dolan oluyor. Ben bu hayat tarzına kızıyorum. Çünkü kişi size şöyle diyor, “Bak, kadın bu ciplere biniyor.”, bilmiyor ki biz bu kadar çalışma yapıyoruz. Neye bakıyor, doğru değil. O işlerin ne olduğu ortaya çıktı. O yüzden temeli çok renkli. Gerçek anlamda PR yapmakta çok zorlanıyoruz. Çünkü kuruluşlar artık gerçek anlamda PR yapsalar da bunun ne kadar karşılık göreceği konusunda endişeliler.”

Katılımcı 2K; markanın, ajansın bilgisine olan güvensizliğine örnek vermiştir:

“Markaların dijital medyayı nasıl kullanması ve nerede olmalarıyla alakalı da müşterilerimize destek sağlıyoruz. Örneğin bir enerji kuruluşumuz vardı, kuruluş direkt olarak kullanıcıyla muhatap değil, daha çok kuruluşlar, fabrikalarla, aslında kuruluşlarla muhataplar. Ama bir de şöyle bir ... Kuruluş olayı var, biliyorsunuz artık ve ... bir hissesi oldukça yükselen bir kuruluştur. Twitter'da sürekli ... şöyle, böyle, CEO'suna küfretmeye kadar birçok kötü yorum oluyor. Şimdi CEO diyor ki, ben bunlara cevap vereceğim, biz bunlara cevap vereceğiz. Biz de diyoruz ki sizin gibi bir marka, enerji kuruluşu böyle yapmamalı ki zaten kullanıcıya birebir etkiniz yok. “Siz Twitter'da olmamalısınız.” diye öneride bulunduk. Sadece Instagram ve esasında LinkedIn'i kullanmaları gerektiğini söyledik. Ama onlar sonra başka bir dijital ajansla çalışmaya başladılar ve Twitter'ı açturdular ve farklı yöntemlere gittiler ki bunlar da bir yöntem.”

Katılımcı 6E, marka sahibinin ajans yerine alanın dışından insanların sözlerine inanmasıyla ilgili rahatsızlığını ifade etmiştir:

“Başka bir olay anlatayım, bir tane kuruluşla çalışıyoruz, Instagram takipçisiyim. Biz prensip olarak hiç inorganik işlere girmiyoruz, biliyorsunuz takipçi satın almalar var. Biz organik olarak yavaş yavaş gerçek bir hedefe ulaşmaya çalışıyoruz. Geçen gün inanılır gibi değil kuruluşun yöneticisi dedi ki “Ben etrafımdakilerle konuştum.” Yakınındakiler takipçi sayısını çok az buluyormuş. Dedim ki “Kimle konuştunuz?” “Arkadaşların aslında sosyal medya ya da PR konusunda bir tecrübesi yok.” diyor, ... bankada müşteri temsilcisi. “Şimdi onu mu ciddiye alıyorsun?” dedim, konuyla ilgili o kişinin ne kadar fikri varsa bakkal Ahmet efendinin de o kadar fikri var. Kuruluşun sahibi sizin karşınıza böyle bir argümanla geldiyse bir noktadan sonra stratejik kararlarda yer almaya çalışmaktan vazgeçiyorsunuz.”

Katılımcı 6E, markaların güvensizliğine bir örnek vermiştir:

“Sabahları sağlık programı var, bunlar kadın programları, çok ciddi reyting yapıyorlar. Programda sağlık köşesine “Gel bak buraya sponsor olalım, kabul et ya da etme, Türkiye'de maalesef bir kitle her sabah izliyor. Kısacası senin sponsor olman gereken yer burası Türkiye'de.” diyorum. Sen ne diyorsun “Bugün İstanbul'da iki şubeyim, yarın İzmir'i açacağım, öbür gün Anadolu'ya yayılacağım.” O zaman buradan yavaş yavaş yayılacaksın. Kuruluşun sahibi gidip Karadeniz TV'ye sponsor oluyor. Diyorum “Karadeniz TV'de kim var?” diyorum. “Karadenizliler buradan takip eder.” diyor. Diyorum “Rize'de, Trabzon'da, Ordu'da hastanen var mı?”, “Orada hastane açmayı planlamıyoruz.” Karadeniz'de

hastane açmayı düşünmüyor ama neden veriyor? İstanbul'da Karadenizlilerin en yoğun olduğu bölgeler nereler? Sarıyer, Avrupa Yakası. "Sarıyer, Avrupa tarafında hastane açacak mısın? diyorum", "Hayır." "Sen niye o zaman Karadeniz TV'ye gidiyorsun, sponsorluk yapıyorsun?", "İşte hemşerim, hayır diyemedim." Şimdi ben bu kişiye neyin tavsiyesini vereyim, bu kişiyi geliştiremem ki."

Katılımcı 7K; markanın, kendisinin yaptıklarını beğenmeyip sürekli revize etmesinden rahatsızlığını ifade etmiştir:

"Önce bize saygı duysunlar. Her konuya müdahil olmasınlar, benim en büyük beklentim. Fazla karışıkları zaman ben de karışıyorum, karışmasınlar. Bir müşterim var, hâlâ birlikte yol alamıyorum, sürekli revize, sürekli revize, olmuyor, bu sefer yapasım gelmiyor, sen sürekli defans geliştir, defans geliştir beni beklet, bizler kreatif insanlarız, üretmek zorundayız. Sen benim ürettiğime sürekli kulp takarsan artık senin için üretmeyi bırakırım. 10 kere yap, 20 kere yap, 21 de artık yeter diyeceğim. Her konuyu bilemezsiniz."

b) Ajanstaki Yöneticilerle İlgili Sorunlar

Ajansların çalışma saatlerinin esnekliği, sürekli olarak uygulayıcılardan yeni taleplerde bulunulması uygulayıcıları yıpratmaktadır. Katılımcı 5K, ajanstaki yöneticilerinden kaynaklı yaşadığı sıkıntılarını dile getirmiştir:

"...kesinlikle ekip uyumu çok önemli. İletişim çok önemli içeride, iletişim birbirimizi desteklememiz ve problemlerde üzerini kapatabilmemizde yardımcı olmak çok önemli. Ben yanı sıra özel alan saygısını da çok önemsiyorum. Çalıştığım her alanda önemsiyordum, bizim sektörümüzde iş saatleri birçok mesleğe göre çok daha esnek. Çünkü hangi saatte ne olacağını bilemeyebiliyoruz. Bazen yetiştirilmesi gereken acil işler oluyor. Ertesi gün bir etkinlik, akşam lansman, sabah başka bir lansman oluyor, ama ertesi sabah bakılacak bir işe belli bir saat sonrasında o esnek çalışma saatleri adı altında özel alanı aşan durumlara karşıyım. Ayrıca cinsiyet kimliği, cinsel yönelim, farklı konularda herhangi bir alanda, kişinin sadece kişisel hayatını etkileyecek durumların iş hayatını etkilemesine karşıyım. Bu kişisel konforu kesinlikle bozan, iş yapış stiline de etkileyen bir durumdur."

c) Kriz Zamanı Bütçe Kesintisi Yapılması

Kuruluşlar, ekonomik kriz dönemleri bütçede kesintiye gitmektedir, bu durumdan rahatsızlığını Katılımcı JK şöyle ifade etmiştir:

"Bol bütçe. Bütçelerimizin kısılmamasını bekliyoruz. Tabii ki şaka bir yana ama bütçe değerlendirmeleri yaparken özellikle pazarlama ve reklam giderleri bir kuruluşta maddi olarak bir sıkıntı ya da bir kriz ortamı vs. varsa ilk kısılan gider kalemleri arasında. Çünkü teknik işleri yürütmezseniz olmaz; temizliği, güvenliği yapmazlar. Her kuruluş için açıkçası bu şekilde. Sonuçta reklamsız da döner hayat diye düşünüldüğü için reklamı durdurabilirsiniz, ama aslına bakarsanız öyle değil. Belki beş harcarken üç harcamak gerekir vs. denilmesi gerekir. Ama ben bir meslek profesyoneli olarak hiçbir zaman pazarlama giderlerinin kısılmaması gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla aksine, kriz dönemlerinde bu tarz giderlerin artırılarak kriz anlarından daha kolay, daha profesyonel bir şekilde çıkılması sağlanmalı diye düşünüyorum, ama realitede bunu yaşayamıyoruz."

d) Markaların Yeterli Bilgi Vermemesi

Türkiye’de kuruluş bilgilerinin korunmasıyla ilgili yaptırımların yetersizliği, marka ve uygulayıcı arasındaki güvenin oluşmasını engelleyebilmektedir. Katılımcı 8K, bu güvensizliğin yapılan iş üzerinde yarattığı olumsuz durumu şöyle anlatmıştır: *“Bir metni kurgulamak, bu benim en çok zamanımı alan konu. Çünkü ben markaların, bir metin yazarken yeterli bilgi verdiğini düşünmüyorum. Çok kısıtlı oluyor, böyle minik bilgilerle bizden böyle büyük işler bekliyorlar. Bu benim en çok zorlandığım nokta diyebilirim.”* Katılımcı 8K, de benzer sıkıntıları yaşadığını ifade etmiştir: *“...Türkiye’de güvensizlik çok fazla. Yurt dışında böyle bir bilgiyi karşı kuruluşa verdiğiniz zaman dışarı çıkmayacağını bilirsiniz. Dışarı çıktığı zaman yaptırımları çok ağır olur ama Türkiye’de? Kişi bugün size kızıyor, yarın Ahmet’le rakip kuruluşla onun cirosunu konuşuyor. Böyle kişileri de aslında anlıyorum.”*

e) Markanın Sosyal Medyadan Beklentisinin Yüksek Olması

Markaların sosyal medyadan çok kısa zamanda hızlı sonuçlar beklemesi uygulayıcıları yıpratmaktadır. Katılımcı 6E, bu konuyla ilgili yaşadıklarından örnek vermiştir:

“Şöyle ki yurt dışında 5.000 dolarlık bilgisayarı internetten satın alabiliyorsunuz ama Türkiye’de 5.000 dolar bilgisayarı hiç kimse gidip yerinde görmeden almaz ya da 150.000 liralık ürünü siz internetten satamazsınız. Şimdi kuruluşumuz var, 189.000 liraya koşu bandı satıyor. Diyor ki ben bunu niye internetten satamıyorum? Dedim: “Bir düşün bakayım 189.000 liralık koşu bandını neden satamıyorsun.” Kimse almaz, yurt dışından İtalyan müdürü geldi, dedim ki “Burada 189.000 liraya araba satılıyor. Sen koşu bandı satmaya çalışıyorsun. Sen alıyor musun İtalya’da?” dedim, “Ben de almıyorum.” O zaman Türkiye’de nasıl bekliyorsun?”

Katılımcı 7K de markaların sosyal medya beklentisinden kaynaklı sorunlar yaşamaktadır:

“... “Hemen müşteri gelecek mi?” Reklama çıkıyoruz, “Bana mesaj gelmedi, yok.” Geçen hafta bir doçent hekime bunu biraz onu tersleyerek söyledim. Biz reklamı hastanın önüne çıkarırız, belli bir kişinin önüne çıkar. Ondan sonra o hasta mesaj atmayacaksa o faaliyeti yapmayacaksa ben hastanın telefonuna elime uzatarak mesaj at diyemem. Ben bunu ölçümleyemem. Ne oldu şimdi çıktık da şu kadar bütçe harcadık da ne oldu? Ölçümleyemem. Bunun ölçümlemesi yok. Gazeteye çıktığı zaman da ölçümleyemem. Valla yeni bir kuruluşla konuşuyorum. Rusya’dan gelmişler Türkiye’de benimle iş görüşmesi yapıyorlar. Rusça konuşuyorlar zaten ona çok sinirleniyorum, bana geçmiş diyor ki, “Erişim ne olacak?” Ben haber gazeteye çıktıktan sonra kaç kişi okumuş, kaç kişi beynine onu almış, nereden tespit edeyim, ölçümlenebilirliği yok ki bunun. Benim açımdan da sıkıntısı bu, niye, danışanımın bir beklentisi var, bunu gerçekleştirmeye çalışıyorum, belki gerçekleşiyor ama ona “Bak bunu ben yaptım.” diyemiyorum. Bu sefer de tatminsiz müşteri ortaya çıkıyor.”

f) Marka CEO'larının Toplantıya Katılmaması

Katılımcı 8K, bazı marka CEO'larının toplantılara katılmamasının yarattığı olumsuzluklara değinmiştir:

“Şöyle, biz bunu çok önemsiyoruz ve öneriyoruz ama o kuruluştan kuruluşa çok değişiyor. Bazı hizmet verdiğimiz kuruluşlarda CEO'yla biz bile hiç temas kuramıyoruz, iletişim halinde olamıyoruz, kendini çok üst bir yerde konumlandırıyor. Arada bir pazarlama ekibi oluyor ve biz sadece o pazarlama ekibiyle bir araya geliyoruz. CEO'yu da sadece basın toplantılarında ya da lansmanlarında görüyoruz ama onda da yine iletişimimiz yoğun bir şekilde olmuyor. Çünkü markanın tavrı ve duruşu belki onu gerektiriyor ama bazı markalarımızda da CEO'yla birebir temas edebiliyoruz. Her hafta toplantılar organize ediyoruz, tabii ki bu markalarla iletişim çok daha kuvvetli oluyor. Burada nasıl ki bizim çalışanlarla iletişimimiz iyi olunca daha iyi iş çıkıyorsa çalışanlarla CEO'nun bir arada olmasının daha iyi iş çıkaracağına inanıyorum.”

g) Aile Kuruluşlarının Profesyonel Olmaması

Katılımcı 6E, aile kuruluşlarıyla çalışmanın zorluklarını açıklamıştır:

“...Mesela daha önce çalıştığımız kuruluşlardan bir tanesinde -oldukça büyük bir kuruluş, çoğu kuruluşumuz zaten Türkiye çapında ulusal marka- ‘ağabey, genel müdür; yardımcısı, küçük ağabey; reklam ve halkla ilişkiler müdürü, yenge; İK müdürü, diğer yenge’ ama iki kardeşin karısı birbirinin işine müdahil oluyor. Bir bakıyorsunuz her kafadan başka ses çıkıyor.”

h) Etik İlkelere Karşılıksız Uyum Beklentisi

Ajanslar bir markayla çalışırken etik olarak markanın rakiplerine hizmet vermemesi gereklidir. Ancak bu durumda yaşanan sıkıntıyı Katılımcı 6E şöyle açıklamıştır: *“Instagram'a bir mobilya kuruluşuyla üst segment çalışırken, diğer bir segment mobilya kuruluşu benimle çalışamaz, çalışmamamız lazım. Evet, doğru değil etik olarak ama o zaman mobilya kuruluşu bunu sizden beklerken onun da karşılığını vermesi lazım. Fakat onun da karşılığını vermeye yanaşmıyor.”*

i) Markaların Sözleşme Yapmak İstememesi ya da Sözleşme İçeriğini Kabul Etmemesi

Ajanslar markalarla en az 6 aylık çalışmak üzere sözleşme imzalar. Ancak sözleşme yapma konusunda Türkiye'deki uygulayıcılar, Türkiye menşei olan markalarla sorun yaşamaktadır. Katılımcı 6E yaşadığı sorunu aktarmıştır:

“Bakın bir tane mobilya kuruluşuyla dokuz yıldır sözleşmesiz çalışıyorum. İnanır mısınız? Çünkü ben onlara sözleşme gönderdim onlar da bana sözleşme yazmış, göndermiş. Dedim ki: ‘Ben sana ürün almaya gelsem ve ürün almak için sana kendim sözleşme uzatsam, yatak odası takımı alsam, sen bana benim sana verdiğim sözleşmeyle yatak odası takımını satar mısın? O zaman sözleşme yapmayalım, el

sıkışalım, canım istediği zaman bırakırım” dedim. Dokuz yıldır benimle çalışıyor. Kısacası Türkiye çok garip bir yer. Bu kuruluşun sadece dışarıda 20 tane satış noktası var, yurt dışından bahsediyorum. Ben artık sözleşmeleri salmış durumdayım. Biz el sıkışıyoruz. ...Ben yirmi iki yıllık kuruluşum, ulusal markalarla çalışıyorum, yabancı kuruluşlara şu an yöneldim, onlarla sözleşmeli çalışıyorum. Onlarla hiç başım ağrıyorum. Kuruluşun yöneticisi bana her türlü konuyu açık konuşuyor. Ben de ona göre tavsiyede bulunuyorum. O da kabul ediyor ya da etmiyor, bu kadar basit. Ben şimdi Çinli bir kuruluşla çalışıyorum, onların bağırsaklarına kadar tüm sırlarını biliyorum. Çünkü saklamıyor. Bizim Türklerle çalışmak zordur.”

j) Markaların Halkla İlişkilerin Ne Olduğunu Bilmemesi

Halkla ilişkilerin tanımı, amacı konusunda literatürde tartışmalar mevcuttur, ortak bir paydada net şekilde buluşulmamaktadır. Markalar halkla ilişkilerin ne olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Katılımcı 6E, bu durumdan rahatsızlığını şöyle ifade etmiştir:

“Biz bir ara şöyle yapıyorduk: Çalıştığımız kuruluşlara başlamadan önce -danışman bir hocamız var, bizim çok sevdiğimiz 20 yıldır beraberiz, o da halkla ilişkiler konusunda- tepe yönetimine öncelikle kafadan halkla ilişkiler konusunda 2 günlük seminer veriyorduk. Halkla ilişkiler nedir? Pazarlamaya etkisi nedir, nasıl yapılır, neler yapılmalı? Bunun olumlu-olumsuz tarafları, kriz yönetimi. Hatta kuruluşun sahibine şunu anlatamıyorsunuz: Mesela kriz yönetimi nedir? diye soruyorsunuz. Kriz çıkmadan önlemektir. Ben şimdi bu kuruluşla çalışıyorum, bir iş yeri ama halka açık bir alan, ben önce herhangi bir ziyaretçi gibi gittim, fotoğraf çektim. Kuruluşun sahibi bizi çağırmış, sonra kriz yönetimi sayfasına geldik. Ben açtım burada güvenlik önlemi yok. Burada küçük bir çocuğun başına şu gelebilir, burada kapıyı kapamışsınız, ama kapının iç kısmına baktım. Kapının açık kalması lazım yoksa zehirlenme olabilir diyorum. Ama kapı sürekli kapalı, buranın ayrı bir çözümü var. Öyle bakıyor bana, “Bunların PR’la ne alakası var?” dedi. Burada birinin başına bir kaza geldiği zaman görürsünüz ne alakası olduğunu.”

Katılımcı 8K, markanın halkla ilişkiler konusuna hâkim bir departmanı olmamasının yarattığı rahatsızlığını şöyle açıklamıştır:

“... ama bazı markalarımızla bir araya hiç gelemiyoruz. Ya CEO’su olmuyor ya pazarlama ekibi departmanı çok yeterli olmuyor. Böyle olunca marka için artık bir içerik üretmez hale geliyoruz, çünkü bize de gelen olmuyor ya attığımızın karşılığı hiç olmuyor ya da anlayabilecek bir ekip olmuyor. Bu sefer iş böyle kopma noktasına gelebiliyor. Bizim aslında en önem verdiklerimizden bir tanesi bizi ve yaptığımız işi anlayabilecek ekiplerin olması. Belki siz çok önemli bir yayınla markanın CEO’suna Capital dergisinde bir röportaj organize ediyorsunuz ama pazarlama ekibindeki kişi “Capital dergisi ne, bu önemli mi, burada neden yer aldık, internet sitesi mi gazete mi, dijital medya platformda mı?” diye sorabiliyor. Karşınızdaki departmanın sizin yaptığınız işi bilmesi sizi çok daha ileriye taşıyor.”

k) Markaların Ödemelerini Düzenli Yapmaması

Bazı markaların, uygulayıcıya ödemeyi geciktirmesi ya da ödemeyi düzenli yapmaması halkla ilişkiler ajansını zor durumda bırakabilmektedir. Katılımcı 7K bu sorunu çözmek için izlediği yolu aktarmıştır: *“Maddi olarak da ben artık ücretimi önden almaya başladım, adamlar bir ay hizmet alıyor, ikinci aya dönüyor. Para vermiyor. Sen bana para vermezsen ben de ilişkiyi güçlendiremezsem nasıl ilerleriz? Artık anlaşma yaparken diyorum ki ben parayı önden alıyorum, tamam bu şekilde. Hizmeti bırakmak istediğiniz zaman da söylersiniz. Ay tamamlanır bırakırım.”*

3.5.3.3. Medyayla İlgili Sorunlar

a) Sosyal Medya Baskısı

Bazen kuruluşlar/markalar, sosyal medyanın haksız baskısına maruz kalabilmektedir. Katılımcı 3K bununla ilgili yaşadığı bir olayı aktarmıştır:

“... Mesela ... Otel'i mutlaka biliyorsunuzdur. Depremde çok büyük hasar gördü, bizim müşterimiz. Normal şartlarda dışarıdan baktığınız zaman otelde hiçbir sorun yok. Aslında gerçekten girilebilecek gibi gözüküyor. Hatta bununla ilgili Mimar ... 'nın basında görüşünü paylaştık. İnsanlar bizi “Madem otel kullanılabilecek durumda neden kapılarınızı açmadınız?” diye linç ettiler. Aslında içeride çok fazla hasar vardı ve biz bunları toparlamaya çalışıyorduk. Hala toparlamaya çalışıyoruz ve ara vermek durumunda kaldık, çünkü otel kullanılacak durumda değil. Ama bu deprem için örnek. Başka konularda da bunu yaşıyoruz. Dönem dönem aklıma gelirse örnek veririm: Biz mesela deprem konusunda proaktif davranıyoruz ama aslında Türkiye gündemi hatta dünya gündemi bizim işlerimize bir şekilde yansıyor. Biz şu an mesela, o otelin iletişimini yapamıyoruz. Gazeteciler ve influencerlar tarafından da kötü dönüşler aldığımız isimler oldu. “Siz orada kullanılabilir durumda bir otele insanlara açmıyorsunuz, insanlar aç susuz sokakta geziyor.” diye bize tepki gösterdiler. Ama bizim şöyle bir riskimiz var, otelin içerisinde hala şu an sıkıntılar var, yapılmadı, tamamlanmadı. Biz oradaki insanları içeriye almış olsak ikinci bir deprem olursa o insanların sorumluluğu yine bizim üzerimizde olacak, baktığınız zaman büyük bir ihtimalle telafisi olmayacak. Bu yüzden dediğim gibi ne kadar önceden davranmaya çalışsak da bu tarz durumlarda çok büyük krizler yaşıyoruz. Herhalde 12 yıldır bu işi yapıyorum. Aslında yaşadığım en büyük krizlerden bir tanesi buydu. Çünkü sosyal medyamız sürekli mesaj bombalaması yaşıyor, “Siz nasıl insanlarsınız, insanlar orada aç susuz, almıyorsunuz, vicdansızsınız.” diye çok kötü tepki verdiler. Gerçekten de insanlara bunun çıktısını da anlatamıyoruz, nelere sebep olabileceğini de anlatamıyoruz. O yüzden de bazen bazı durumlarda geri durmak gerekiyor diye düşünüyorum.”

b) Sosyal Medya Ölçümünün Sahteliği

Günümüzün popüler dijital medya araçlarından sosyal medyanın ölçümleme sorunlarıyla ilgili Katılımcı 6E'nin açıklaması şöyledir:

“Evet, bir Milliyet gazetesi var, bir milliyet.com.tr var, bir de bunun dışında diğer haber kanalları var. Bunun bazıları gerçekten etkili ama orada da yine iş banner reklamı, tıklamalar. Tıklamalarda da maalesef gerçekçi değil. Bir gazete, bir interneti takip ediyorsunuz. İhale açıkladığınızda sırf tıklama sayısı artsın diye sayfadan sayfaya geçiliyor. O, tıklama sayısını aslında suni olarak şişiren bir hareket. Baktığımız zaman da çok fazla, her ne kadar yazılı basına göre ya da eski klasik basına göre daha ölçülebilir olsa da gerçeği yansıtmıyor.”

c) Sosyal Medyada Takipçi Sayısı Sorunu

Önemli bir paydaş grubu olan kanaat önderlerinin yerini günümüzde sosyal medyada yüksek takipçi sayısına ulaşmış kişilerin aldığı söylenebilir. Markalar, bu kişilerin takipçi sayısından ve imajından faydalanma stratejisi izleyebilmektedir. Farklı paydaşlara seslenerek sosyal medya sayfasını yöneten bu kişiler, halkla ilişkiler uygulayıcılarının uygulamalarında önemli hale gelmiştir. Ancak halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu kişilerin entelektüellik düzeyiyle ilgili endişeleri vardır. Katılımcı 5K bu endişeler ilgili düşüncelerini paylaşmıştır:

“... Mesela sözcüsü 90 yaşında, belki de gazeteye çıksa haberi o şekilde yayınlamayız. Bunun yanı sıra eskiden şöyle bir bakış açısı vardı: Bir gazeteciyle, bir akademisyenle, bir kişiyle ve sivil toplumla bir iş birliği yapılacağı zaman onun biyografisi istenirdi ve mezun olduğu okula, sahip olduğu niteliklere bakılırdı. Şu anda biz rapor hazırlarken ya da bir iş birliği yaparken kişinin takipçi sayısını ekliyoruz, erişim rakamlarını ekliyoruz. Dijital sektörle birlikte orada da nitelik anlamında bir düşüş var. Çünkü takipçi kazanmak artık çok niteliğe bakan bir durum değil, dikkat çekmekle alakalı. Özellikle Ortadoğu'daki toplumda biraz gündem yoğun ve krizli olduğu için birçoğumuz kafamızı boşaltmak için gün içinde asla sohbet etmeyeceğimiz, aynı masaya oturmayacağımız insanları bile takip edebiliyoruz. Onların takipçisine ve erişim rakamlarını yükseltebiliyoruz. Günün sonunda da marka ne yapıyor? “Ben daha çok görünür olacağım, tamam, iş birliğine gidebilirim” diyor ama eskiden böyle değildi. “Hayır, ben onunla yan yana duramam, benim markamın logosu onunla bir arada adlandırılmaz.” diyordu. Orada nitelik anlamında bence bir sıkıntı var ama bir yandan da olumlu yönü dediğim gibi daha geniş anlamda markaya müşterisine kendisini tanıtmaya imkânı sunuyor. LinkedIn kısmına da katılıyorum. Biz de artık bir haber içeriği yayınlayacağımız zaman yanında LinkedIn metnini de otomatik olarak gönderiyoruz ki CEO ve insan kaynakları bunu kendi dilinde yayınlasın ve LinkedIn profilinde network, iş ortamı ve insanlar anlamında profesyonel olarak kullansın.”

d) Medyada Haber Yayınının Ücretli Olması

Medya ile halkla ilişkiler arasında pragmatik bir ilişki vardır. Basının, basın bülteni ya da haber içerikli bültenleri bir bedel karşılığı reklama benzeyen formatta yayınlamak istediğine dair bir algının yerleşmiş olması olumsuz bir durumdur ve bu, bir sorundur. Katılımcı 6E, medya kuruluşlarıyla ilgili düşüncelerini şöyle aktarmıştır:

“Basın artık Türkiye’de eskisi gibi değil, aramızda kalsın. Gazeteler, gazeteden çok bir ürün haline gelmiş durumda. Haber olmak için bile maalesef sizden bütçe istiyorlar. Bu yüzden, ne yaparsanız yapın

aslında artık onun çok fazla önemi yok. Hatta şöyle bir örnek vereyim, biz ...'de devlet adına bir organizasyon yapmıştık. Sonuçta yurt dışından misafirler geldi, eski Avrupa Birliği başkanı gelmişti. Basında yer alabilmek için basın bizden bütçe istedi ki gayet önemli bir toplantıydı. Dolayısıyla programları tamamen bütçeli programlara döndü. Çünkü dönemiyorlar zaten basın da biraz bitirildi."

3.5.3.4. Dış Faktörlerle İlgili Sorunlar

a) Hükümet Baskısı

Hükümet, halkla ilişkiler uygulayıcılarını medya çalışmalarında sınırlamaktadır. Bunun nasıl olduğunu Katılımcı 6E şöyle açıklamıştır:

"Ne nalına ne mihına. Şöyle söyleyeyim, başımıza gelen bir durum, sektörün müşterisinden hiç bahsetmeyeceğim bile. Billboard reklamında kullanacağımız görsele bile artık dikkat ediyorsunuz. Ne kadar dekoltesi var ne kadar açıklık var. Çünkü deniyor ki "Bunu kullanmasanız daha iyi olur." ya da "Bizim burası buna çok uygun değil." Sözde bu outdoorlar özel kuruluşlarda ama özel kuruluş bunları nerelerden kir alıyor? Belediyelerden. Bir sonraki ihaleyi düşündüğü için kuruluş diyor ki "Bu markayı koymasak daha iyi." ya da "Elli tane mi alacaksın outdoor, on tane al, çok göze batma." İşler çok zorlaştı, onlara da acıyorum. Biz PR yapmak için bu kadar tırmalıyorsak o kadar yatırım yapan kuruluşu düşün. Onlar ne yapıyor acaba?"

b) Devletin KOBİ'lere Girişimci Desteğinin Olmaması

Önceki başlıklarda da aktarıldığı gibi halkla ilişkilerin etkisi, işe yararlığıyla ilgili şüphelerin olması bir halkla ilişkiler ajansının özellikle yerel bir ajansın ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır ve bu konuyla ilgili Türkiye'de devlet tarafından desteklenen teşvik ve destekler yoktur. Bu durumdan rahatsız olan katılımcı 7K düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

"Kadın girişimciye destek neden yok? Kadın girişimci diye bir destek göremiyorum. İkinci yılım bitti, yok. Hep kendi ayaklarımın üzerinde durmaya çalışıyorum. Ben bir bilgisayarla başladım, bir tane bilgisayar laptop aldım, onunla başladım. Ayağım kırıldı, çalışamıyorum, 6. ameliyatıma giriyorum. Ama yine de mücadele vermeye çalışıyorum, anneyim, sorumluluklarım var ama devlet, kadını, bir destek versin, bir kadını, yok, ancak benden almaca, ayakta kalmak için küçük esnafın KOBİ'lerin o kadar çok ihtiyacı var ki bu desteklere. Siz bugün turizmcilere tanıdığınız, organize sanayidekilere tanıdığınız imkânların %5'ini tanısanız biz çok geliştireceğiz. Esnaflara bakıyorum, etrafımda dükkân kapatan kapatana. Destek olmadığı gibi köstek var, yok kapımıza kilit vurulma korkumuz var, herkes algısının vergisinin peşinde. Allah sonumuzu hayır etsin. Bir tek bundan dolayı pişmanlık duyuyorum, çünkü her dakika ayağıma takılıyor, her dakika ofisin kapısını açtığım an günlük masrafını hesaplıyorum. Gelir gider tutturmak çok zor."

SONUÇ

Günümüzde yeni iletişim teknolojileriyle geleneksel medyanın dijital medyaya dönüşümü, ortamdaki çalkantı ve belirsizliği arttırmıştır; postmodern anlayışın getirdiği parçalanmışlık olgusuyla da birlikte paydaşlar birbirinden farklı, özgün ve küçük gruplara bölünerek çeşitlenmiştir. Çeşitlenen ve dijital medyayla güçlenen bu paydaş grupları, demokratik toplumlardaki örgütlerin, toplumsal meşruiyetini zorlaştırmış; örgütlerden şeffaflık, hesap verirlilik, adalet ve toplumsal sorumluluk beklentisine girmiş ve kurumsal sürdürülebilirlik için risk oluşturmuştur. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik için örgüt içi teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin yürütülmesi, paydaş gruplarının sosyal baskısı nedeniyle artık yeterli olmamaktadır. Örgütlerin özerkliklerini sınırlayan ve kurumsal sürdürülebilirliklerini etkileyen karşılıklı bağımlılık içinde oldukları bu paydaş gruplarının beklentilerini karşılayarak varlığını sürdürebilmesi olasıdır.

Örgütlerin paydaş gruplarının beklentilerine cevap verebilmesi için paydaşlarla iknadan çok uzlaşmaya önem veren diyaloga dayalı iletişimle karşılıklı anlayış, güven ve ortak iyiliğin geliştirildiği ilişkileri kurup yönetmesine ihtiyacı vardır. Bu bağlamda örgütlerin, paydaş gruplarının beklentileriyle hedeflerini örtüştürmesi için geleneksel halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri yetersiz kalmaktadır. Sürdürülebilirlik koşullarındaki bu değişiklikler halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerinin geleneksel rollerden stratejik rollere dönüşmesini gerekli kılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları özellikle stratejist rolüyle dış çevreyi örgüte (içeriye) yansıtarak, paydaş ilişkilerini yöneterek, örgüt ve paydaşlar arasında dengeyi kurarak örgüte meşruiyet kazandırıp kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilir. Steyn ve Green (2006); ABD'nin pragmatik, Avrupa'nın ve Afrika'nın toplumsal/yansıtıcı yaklaşımlarını birleştiren stratejik halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini belirlemiştir.

Stratejik halkla ilişkiler uygulayıcı rolleriyle uygulayıcı rolleri, mikro boyuttan makro boyuta geçiş yapmış, uygulayıcıların rollere ilişkin sorumlulukları genişlemiş ve iş yükleri artmıştır. Dolayısıyla uygulayıcılarının örgütün iletişim ortamından elde ettikleri doyum önemli hale gelmiştir. Örgütsel iletişim doyumuyla ilgili günümüzde geçerliliğini koruyan Downs ve Hazen (1977)'in araştırması örgütün iç iletişim sistemindeki bilgi akışı, örgüt içi ilişkiler ve rollerle ilgilidir. Örgütsel iletişim doyumunun; çalışanların verimliliği, örgüte bağlılığı, işe devam durumu gibi örgütler için elzem olan faktörler üzerinde olumlu etkileri vardır.

Bu araştırma ile Steyn ve Green (2006)'in stratejik rol tipolojisi Türkiye'deki ulusal, yerel örgütlerde ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının

stratejik rollerini ortaya koymadaki geçerliliğini ve Downs ve Hazen (1977)'in örgütsel iletişim doyumu boyutlarının, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırmanın bulgularıyla halkla ilişkilerle ilgili olumsuz anlayışın ve halkla ilişkilerin mesleklaşmayla ilgili sorunlarının nedenleri roller perspektifinden ele alınmıştır.

Literatüre göre yeni iletişim teknolojileriyle geleneksel medyanın dijital medyaya dönüşümü, örgütün kurumsal sürdürülebilirliğini tehdit eden bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Ancak bu araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarına göre kuruluşun varlığını sürdürmesinde yeni iletişim teknolojilerinin olumlu yönleri, olumsuz yönlerini azaltmakta, dolayısıyla günümüzde yeni iletişim teknolojileri örgütün kurumsal sürdürülebilirliğini az etkilemektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları yeni iletişim teknolojileriyle kuruluşun sürdürülebilirliğini ve özerkliğini tehdit eden baskı gruplarının (eylemci gruplar, kamu otoriteleri, B2B markaları, basın mensupları, müşteriler, STK'ler, influencerlar ve müşteri olmayan müşteriler) kuruluşlar üzerindeki sosyal baskısını çok az hissetmektedir. Bir örgüt üzerinde sosyal baskının olabilmesi, örgütün varlığını sürdürdüğü toplumdaki bireylerin demokratik yönetimi içselleştirmesiyle olasıdır. Demokratik yönetimin olduğu bazı toplumların demokratik yönetime aşama aşama geçerek demokrasiyi içselleştirebildiği, bazı toplumlar ise olağanüstü ve beklenmedik durumlar sonucunda demokratik yönetime geçtiği için bu toplumların demokratik yönetimi içselleştiremediği söylenebilir.

Türkiye toplumu da Kurtuluş Savaşı sonucu demokratik yönetime geçtiği için demokrasiyi içselleştirememiş toplumlardan kabul edilebilir. Dolayısıyla Türkiye'de çift yönlü simetrik iletişimin gerçekleşemediği, duyarlılık ve bilinçliliğin sonucu olarak ortaya çıkan sosyal baskı ve boykot oranının düşük olduğu söylenebilir. Avrupa'da ise halkla ilişkiler sosyoloji alanının içinde idealist toplumsal rolüyle dikkate alınmaktadır, dolayısıyla Avrupa'da çift yönlü simetrik iletişim gerçekleştirildiğinden Avrupa toplumlarının duyarlılık eşiği yüksek ama protestoları düzeylidir. Türkiye'deki protesto ve tepkiler ise düzeyli olamamaktadır. Ayrıca Türkiye'de gündemin çok hızlı değiştiği ve çabuk unutulduğu, hatta gündem unutulmadan yeni gündemin oluştuğu söylenebilir. Dolayısıyla Türkiye'de, örgütler üzerinde sosyal baskı olmadığı sürece örgütlerin, kâr odaklı pragmatik anlayışla çift yönlü asimetrik iletişimle varlıklarını sürdürmeye devam edeceği düşünülebilir.

Baskı grupları ve paydaşlarla ilişkilerin yönetilebilmesi için stratejik yönetim anlayışına, buna göre yönetilen halkla ilişkilere ve stratejik halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine gerek olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmaya katılan kuruluş ve ajans uygulayıcıları,

stratejik yönetim anlayışına uygun olarak paydaşlarıyla ilişkiye önem vermekte ve gündemi yönetmektedir. Ancak uygulayıcıların çoğunluğu çift yönlü asimetrik iletişimle gündem yönetimi gerçekleştirmekte, ortam taraması yapmamakta ve stratejik halkla ilişkilere kısmen uygun faaliyetler yürütmektedir.

Bu araştırmaya katılan kuruluş uygulayıcılarının çoğunluğu (10 uygulayıcının 8'inde) ve ajans uygulayıcılarının yarısının departmanında halkla ilişkiler stratejisti rolü kısmen görülmektedir. Uygulayıcılar, kuruluş hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için toplumun geleneklerine, etik değerlerine uygun ve duyarlı kurumsal davranış sergileyen çalışmalar yapmaktadır. Öncelikli olarak paydaş iletişimine ağırlık vermektedir, ancak kısmen paydaş araştırması yapmaktadır. Günümüzde yaygınlaşan postmodern anlayış ve yeni iletişim teknolojileriyle birlikte paydaşlar farklı ve küçük gruplara bölünerek hızla değişmektedir. Ancak uygulayıcılar, paydaşlarını; tüketiciler, müşteriler, kamu otoriteleri gibi büyük paydaş grupları olarak tanımlamakta, paydaş araştırmaları yaparak paydaş belirlemesi ve segmentasyonu yapmamaktadır. Uygulayıcılar ortam taraması ile paydaş ve kuruluş arasında bilgi aktarımıyla köprü kuruculuğu da yapmamaktadır. Uygulayıcılardan sadece kuruluş uygulayıcıları stratejik karar alımına katılmaktadır.

İkinci stratejik rol olan halkla ilişkiler eğitmeni rolü, kuruluş (7 uygulayıcının 3'ünde) ve ajans uygulayıcılarının (8 uygulayıcının 5'inde) departmanlarında mevcuttur. Ajanslarda eğitmen rolünün kuruluş uygulayıcılarına oranla daha yüksek çıkması ajans uygulamalarının daha güncel olduğu yönünde yorumlanabilir.

Üçüncü stratejik rol olan halkla ilişkiler yöneticisi rolünün, kuruluş uygulayıcılarının çalıştığı departmanların tamamında var olduğu ve yöneticilerin ağırlıklı olarak kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ajans uygulayıcıları ise kuruluş uygulayıcılarından daha yoğun şekilde kriz yönetmektedir. Kriz yönetimine kuruluş ve ajans uygulayıcılarının yoğun zaman ayırmasının ve kriz yönetiminin onların rutin işlerinden biri haline gelmesinin halkla ilişkiler alanına zarar verdiği söylenebilir. Çünkü kriz yönetimi; işlevsel, tepkisel ve taktiksel olduğu için stratejik değildir ve ayrıca halkla ilişkiler uygulayıcılarının “kriz yöneticisi” olarak konumlandırılmasına neden olabilir.

Üçüncü stratejik rol olan halkla ilişkiler teknisyeni rolü, kuruluş ve ajans uygulayıcılarının çalıştığı departmanların tamamında vardır. Halkla ilişkiler teknisyeni rolü literatürde de en köklü ve yaygın halkla ilişkiler uygulayıcı rolüdür. Geçmişten farklı olarak günümüzde sadece araç değişmiştir, halkla ilişkiler teknisyenleri geleneksel medya yerine artık ağırlıklı olarak dijital medyayı yönetmektedir.

Halkla ilişkiler departmanlarının sorumlulukları, paydaşlarla ilişki inşasından halkla ilişkilerin sorumluluk alanına uzak olan hediye ve promosyon işleri gibi teknik işlere kadar farklılık göstererek geniş bir sorumluluk alanı yaratmaktadır. Bu da halkla ilişkilerin ne iş yaptığının anlaşılamamasının ve sınırlarının bilinmemesinin nedenlerinden olabilir. Ayrıca farklı alanlarla halkla ilişkilerin çakışmasının nedenlerinden de sayılabilir. Halkla ilişkilerin sınırlarının bilinmemesi, halkla ilişkiler alanının temel sorunlarından biridir. Bu sorunun ana nedeni, halkla ilişkilerin, uygulamalar üzerinden gelişmesidir; çünkü halkla ilişkiler uygulamalarından elde edilen deneyimlerin ve farklı alanların kuramları üzerinden halkla ilişkilerin kuramsal alt yapısı için bilgi girdisi yapılabilmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının “hediye ve promosyon işleri” gibi halkla ilişkilere uzak işleri yapmasının, iş mülakatlarında “Ne iş olursa yaparım.” diyen belirli teknik yetkinlik gerektiren nitelikleri olmayan adayların durumuyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu durum halkla ilişkilerin, eğitim alınarak uzman olunan bir alan olduğu algısını yok ederek mesleğin saygınlığına zarar verebilir.

Uygulayıcıların “özel gün videoların hazırlığı ve tasarım işleri” gibi teknik ve rutin işler yapmasının halkla ilişkilerin; “ne iş yaptığı belli olmayan işler” grubunda görülmesinin ve pazarlama, insan kaynakları departmanları içinde kaybolmasının nedenlerinden kabul edilebilir. Bununla birlikte uygulayıcıların mesailerinin çoğunu etkinlik yönetimi, fuar organizasyonu, özel gün videolarının hazırlığı ve tasarım işleri, hediye ve promosyon işleri gibi teknik ve alana uzak işlere ayırması halkla ilişkiler uygulayıcılarından stratejist gibi makro bir rol beklenmesini zorlaştırabilir.

Ajans uygulayıcılarının en çok mesai harcadığı konuların başında “sosyal medya yönetimi” gelmektedir. Alanın temel sorunlarından biri de halkla ilişkiler uygulayıcılarının zamanının çoğunu medya ilişkilerine ayırmasıdır. Halkla ilişkiler teknisyeninin, medyayla ilgili işlerin en çok mesaisini ayırdığı işler olması anlaşılabilir. Ancak ajans uygulayıcılarının departmanının en çok mesai harcadığı konunun medya olması, departmandaki stratejist, eğitmen ve yöneticinin de medya ilişkileri içinde kaybolduğunu göstermesi bağlamında olumsuz kabul edilebilir. Halkla ilişkiler denilince ilk akla gelen faaliyetlerden birinin medya olmasının nedeni bu bulguyla açıklanabilir. Teknik iş olan medya ilişkileri, halkla ilişkilerin sadece teknik işleri yapan bir alan olarak algılanmasına, halkla ilişkilerin özel bilgi, beceri ve eğitim gerektirmeyen bir alan olarak kabulüne neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu durum, halkla ilişkilerin farklı departmanların içinde işlevsel işleri yürüterek kaybolmasına ya da halkla ilişkiler alanında akademik eğitimi olmayan insanların halkla ilişkiler departmanlarında çalışmasına neden olabilmektedir.

Kuruluş halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleriyle ilgili yönetimlerinden beklentileri kurumsal işleyişle ilgiliyken ajans uygulayıcıları marka yönetimlerinden halkla ilişkiler alanına ve kendilerine saygı duyulmasını beklemektedir. Bu beklentiler, halkla ilişkilerin saygınlığı ve imajıyla ilgili sorunlardan kaynaklanan beklentilerdir.

Halkla ilişkiler alanında akademik eğitimin gerekliliği konusunda kuruluş ve ajans uygulayıcılarından bazı uygulayıcılar, akademik eğitimi gerekli bulurken bazı uygulayıcılar halkla ilişkiler eğitimini gereksiz bulmuştur. Halkla ilişkiler eğitimini gereksiz bulan uygulayıcıların çoğunluğu kuruluş uygulayıcılarıdır. Bu uygulayıcılar yabancı dil, Adobe programları bilen, metin yazarlığı yapabilen ve iletişim yeteneği olan herkesin halkla ilişkiler alanında çalışabileceğine inanmaktadırlar. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler alanında akademik eğitim almadan kuruluşların halkla ilişkiler departmanlarını yönettikleri için onların bu yorumları anlaşılabilir, ancak uygulayıcıların üniversitelerdeki halkla ilişkiler eğitimiyle ilgili bilgilerinin olmadığı ve önyargılarının olduğu da düşünülebilir. Bununla birlikte ajans uygulayıcılarının çoğunluğunun alanda akademik eğitiminin olması, ajans yönetimlerinin, kuruluş yönetimlerine göre daha profesyonel olduğunu, akademik eğitime değer verdiğini gösterebilir. Dolayısıyla ajans uygulayıcılarının, kuruluş uygulayıcılarına göre teknik bağlamda daha kalifiye nitelikler taşıdığı söylenebilir.

Kuruluş uygulayıcılarının halkla ilişkiler alanında lisans eğitimi alması halinde ortam taraması, paydaş belirlenmesi ve paydaş segmentasyonu gibi stratejik halkla ilişkiler çalışmaları yapacağı düşünülmektedir. Ancak ajans uygulayıcılarından halkla ilişkiler alanında lisans eğitimini yeni tamamlamış 25 ve 27 yaşındaki uygulayıcılar, görüşme esnasında bu çalışmaları yaptığının dair bilgi vermemiştir. Dolayısıyla Türkiye'deki halkla ilişkiler lisans müfredat içeriğinin yeterliliği tartışılabilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkilerin geleceğiyle ilgili düşünceleri birbirinden farklılık göstermektedir ve hiçbir uygulayıcı halkla ilişkiler uygulayıcılarının gelecekte stratejist rolü oynayacağını öngörmemiştir. Uygulayıcıların bir kısmı gelecekte halkla ilişkilerin öneminin artacağına inanırken bir kısım uygulayıcı gelecekte yok olacağına inanmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları; örgütsel iletişim doyumunu, üst yönetimle iletişim, kuruluş içi bilgi akışı ve ilişkilerle ilişkilendirmiştir; ayrıca uygulayıcılar iletişim doyumunun bütün boyutlarından genel olarak memnundur. Bir uygulayıcı, kuruluştaki iletişim ortamından doyum sağlamanın kuruluş yönetimiyle değil, kişinin kendisiyle ilgili olduğunu vurgulayarak örgütsel iletişim doyumuna bir boyut eklenebileceğini göstermiştir: Kişinin kendisiyle iletişiminden doyum.

Bu araştırmanın ana başlığı olan Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim doyumları ile stratejik rolleri arasında pozitif ilişki vardır ve bu pozitif ilişki uygulayıcıların üstlerle iletişiminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle üstlerle iletişim ile örgütsel iletişim doyumu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Departman yöneticisi konumunda olan uygulayıcıların, stratejik rollerini gerçekleştirirken özellikle üstlerle iletişim kurma gerekliliği nedeniyle iletişim doyumları önem taşımaktadır. Uygulayıcıların örgütsel iletişim doyumlarının yüksek olmasının stratejik rollerine olumlu katkısı olduğu söylenebilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini gerçekleştirme sürecinde karşılaştıkları sorunların bir kısmı ajanstaki yöneticilerle ilgili sorunlar gibi kişisel konularla ilgilidir. Bir kısmı Türkiye’deki diğer mesleklerin de karşılaştığı sorunlarla paralel konulardır. Bir kısmı da halkla ilişkiler alanını birebir ilgilendiren meslekleşme sorunlarıyla ilgilidir. Meslekleşme sorunların başında halkla ilişkilerin ne yaptığının anlaşılamamasından kaynaklı herkesin yapabileceği iş ön kabulüne sahip olması ve saygınlığının az olması gelmektedir. Halkla ilişkilerin sadece teknik işleri yapan bir alan olarak algılanması ikame edilir bir alan olarak görülmesine neden olmakta ve farklı departmanların çatısı altında yer almasına neden olmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’nin büyük ölçekli kuruluşlarında ve halkla ilişkiler ajanslarında çalışan bu uygulayıcıların belirttikleri sorunların yaratımında kendi paylarının da olduğu söylenebilir, akademinin payının da olduğu söylenebilir.

Stratejist rolü, halkla ilişkiler alanıyla ilgili temel sorunların çözümünde önemli katkılar sağlayabilir. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcısı, stratejist rolüyle paydaş araştırması yaparak paydaşlarını belirler, özelliklerine göre onları segmente eder ve paydaşlarla bazen asimetrik bazen simetrik iletişim kurarak örgüt ve paydaşları arasında uzlaşmayı ve iş birliğini sağlayarak olası krizleri engelleyebilir. Uygulayıcı, sürekli ortam taraması yaparak ortamdan topladığı bilgileri süzgeçten geçirir, işler ve gerekli bilgileri üst yönetime aktarır; üst yönetimden aldığı bilgileri paydaşlara aktararak örgüt ve paydaşlar arasında köprü kurar. Dolayısıyla halkla ilişkiler yöneticilerinin kriz yönetimi yapma nedenlerini ortadan kaldırabilir ya da azaltabilir, olası sosyal baskıyı hafifletebilir, halkla ilişkiler teknisyenlerinin sürekli medya ilişkileri için zaman harcamalarını engelleyebilir.

Ayrıca halkla ilişkilerin uygulamalarının sonuçlarının tepe yönetim tarafından görünür ve ölçülür olmasıyla halkla ilişkilerin ne iş yaptığı anlaşılabilir, sorumluluklarının çerçevesi çizilebilir. Halkla ilişkilere güven oluşabilir ve halkla ilişkiler, örgüt için ikame edilemez pozisyona sahip olabilir, farklı departmanların tecavüzüne uğramayabilir, farklı departmanlar içinde yer almayarak özerk bir departman olabilir. Halkla ilişkiler alanına uzak olan promosyon, özel gün videoları gibi işlevsel işler, halkla ilişkiler departmanından

beklenmeyebilir; halkla ilişkilerin uzmanlık gerektiren bir iş olduğu kabulü oluşarak halkla ilişkiler, herkesin yapabileceği iş statüsünden çıkabilir. Böylece halkla ilişkiler uygulayıcıları, halkla ilişkiler alanında akademik eğitim almış kişilerden oluşur; departman yöneticileri halkla ilişkiler mezunlarından seçilebilir. Sonuç olarak halkla ilişkilerin meslek olarak kabulü ve saygınlığı artabilir.

Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilgili yapılan araştırmalarda (Özkoyuncu (2014), Eray (2015), Arslan (2020)) halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler stratejisti, eğitmeni, yöneticisi ve teknisyeni rollerini gerçekleştirdiği saptanmıştır.

Özkoyuncu’nun araştırmasında halkla ilişkiler uygulayıcıları ortam taraması yapmakta, kuruluş ile paydaşları arasında denge kurmakta, toplumsal değerleri kuruluşa yansıtmaktadır. Ancak uygulayıcılar, stratejik karar alımına dahil olmamaktadır. Bu araştırmada uygulayıcılar stratejik karar alımına dahil olmakta, kuruluş ile paydaşları arasında denge kurmakta, toplumsal değerleri kuruluşa yansıtmakta ancak ortam taraması yapmamaktadır.

Özkoyuncu, Türkiye’de yönetici ve teknisyen rolün ağırlıklı rol olduğunu, stratejist ve eğitmen rolünün düşük olduğunu; Arslan yönetici rolün baskın rol olduğunu belirtmiştir. Eray, çatışma yönetiminde yönetici ve stratejist rolün etkili olduğunu bulgulamıştır. Özkoyuncu (2014) stratejik rollere, kuruluşun diğer birimlerinin iletişimle ilgili faaliyetlerini hem kuruluşun yerleşik üslubu, algısı ve imajı hem de hukuki mevzuata uygunluğunu kontrol eden “denetsel” rolü eklemiştir. Sonraki araştırmalarda bu rol, farklı araştırmacılar tarafından tespit edilmemiştir. Bu araştırmada da yönetici ve teknisyen rollerinin baskın roller olduğu görülmektedir. Stratejist rolün kısmen uygulandığı; eğitmen rolün, ajans uygulayıcılarının kuruluş uygulayıcılarından daha fazla gerçekleştirildiği saptanmıştır. Özetle; Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcıları ağırlıklı olarak yönetici ve teknisyen rolünü gerçekleştirmektedir.

Türkiye’de halkla ilişkilerle ilgili olumsuz anlayışın değişmesi ve halkla ilişkilerin meslekleşmesi, varlığını sürdürebilmesi için Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler anlayışının ve özellikle halkla ilişkiler stratejisti rolünün tamamen uygulayıcılar tarafından gerçekleştirilmesi faydalı olabilir. Bunun için akademi ve uygulayıcılara öneriler aşağıdaki gibidir:

Türkiye’deki akademik araştırmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleriyle ilgili sınırlı araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda Steyn ve Green (2006)’ın rol tipolojilerindeki stratejik roller, Türkiye’deki kamu kurumlarında ve sivil toplum örgütlerinde

incelenebilir; stratejik roller, kuruluşlarda farklı örneklem büyüklükleriyle araştırılabilir. Steyn'ın Güney Afrika'da yaptığı CEO'ların halkla ilişkiler uygulayıcılarından beklentileri araştırmasının benzeri Türkiye'de yapılabilir. Halkla ilişkiler müfredatları incelenerek müfredatların halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi rol içeriklerini karşıladığı saptanabilir. Ayrıca müfredatlarda yapay zekayı yönetecek teknik bilgiye verilen yer incelenebilir. Halkla ilişkilerin stratejik roller çerçevesinde halkla ilişkilerin yeniden tanımlaması ve halkla ilişkiler amaçlarının güncellenerek halkla ilişkiler sorumluluk alanlarının sınırlarının çizilmesi faydalı olabilir. Akademisyenlerin halkla ilişkilerle ilgili kuram araştırması gerçekleştirmesi alanın başka alanlardan ayrımını kolaylaştırabilir. Örgütsel iletişim doyumuyla ilgili olarak da araştırmacılar örgüt ortamında kişinin kendisiyle iletişiminden doyumunu inceleyebilir; bu bağlamda, bireysel doyum üzerine çalışan Hecht'in araştırması ile Downs ve Hazen'in örgütsel iletişim doyumunu araştırmaları birleştirebilir. Ayrıca örgütsel iletişim doyumunu bağlamında en önemli boyut olarak saptanan "üstlerle iletişim doyumunu" boyutunun derinlemesine ele alınması örgüt psikolojisi araştırmalarına katkı sağlayabilir.

Bu araştırmanın sınırlılıklarında da görüldüğü gibi Türkiye'de TUHİD sayfası dışında halkla ilişkiler ajanslarına ilişkin bilgi yetersizdir ve halkla ilişkiler ajanslarına ulaşmak sıkıntılı olduğu için bu ajansların saptanıp Türkiye'deki yerel halkla ilişkiler ajanslarının profil bilgileri ve faaliyetleri incelenebilir. Bu araştırmanın örneklem sürecinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğunluğunun araştırma davetine olumlu/olumsuz geribildirim vermemesi düşündürücüdür. Bu durum gelecekte bu örneklemle yapılacak araştırmalar için sıkıntı yaratabilir. Halkla ilişkiler, uygulayıcıların uygulamaları üzerinden yürüyen bir alan olduğu için bu konu önemlidir; Akademi ve uygulayıcı ilişkilerinin incelenmesi faydalı olabilir.

Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönelik stratejik halkla ilişkiler içerikli proje yarışmaları düzenlenebilir. Uygulayıcılar ve halkla ilişkiler mezunu öğrencilere akademisyenlerin güncellediği bilgilerin online konferanslar gibi araçlarla aktarılması, uygulayıcıların halkla ilişkilerin pazarlama, insan kaynaklarından farklı bir alan olduğunu öğrenmesi, stratejik rollerle ilgili bilgilenmesi, alanla ilgili sorunlardaki paylarının olduğunu fark etmesi sağlanabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarına öneriler şöyledir: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının; ortam taraması, paydaş belirlemesi, paydaş segmentasyonu yapması, yönetici ile çalışanların iletişiminin güçlendirilmesi için çalışmalar yapması faydalı olabilir. Uygulayıcılar hediye, promosyon, özel gün video hazırlığı ve tasarım gibi halkla ilişkilere uzak teknik işleri bırakabilir, mesailerinin çoğunu kriz yönetimi ve medya ilişkilerine ayırmayabilir. İnsan kaynakları departmanları ile görüşülerek halkla ilişkiler eleman alımlarındaki kriterlerin güncellenmesi halkla ilişkiler mezunlarının önünü açabilir.

Bu önerilerin hayata geçirilmesinin günümüzde sadece örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanan pragmatik anlayışla belli bir amacı olmadan işlevsel rutin işler içine sıkışan halkla ilişkileri dönüştürerek örgüt ve paydaşı eşit konuma getiren idealist anlayışa yaklaştıracakı düşünülmektedir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirliğin uzun soluklu olmasına fayda sağlayarak; halkla ilişkiler anlayışının değişmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırmada öncül stratejik rol araştırmalarından farklı olarak; Türkiye’de yeni iletişim teknolojilerinin uzantısı olan dijital medyanın, baskı gruplarının örgütler üzerindeki sosyal baskısı ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Böylelikle Türkiye’nin geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere geçişin hangi aşamasında olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre Türkiye’de halkla ilişkiler kısmen stratejik halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bunun nedenleri araştırma bulgularına göre; Türkiye’deki baskı gruplarının örgütler üzerindeki etkisinin zayıf olması, örgütler üzerindeki sosyal baskının az olması, dolayısıyla örgütlerin uygulayıcıların stratejist rolüne ihtiyacının az olması ile açıklanabilir. Ancak hızla gelişen iletişim teknolojileri nedeniyle gelecekte baskı gruplarının örgütler üzerindeki sosyal baskısının artacağı öngörülebilir. Bu nedenle örgütlerin, baskı gruplarıyla kuracağı ilişkiler ve stratejik rollerin halkla ilişkilerin önemli araştırma konularından biri olması muhtemeldir.

KAYNAKÇA

- Akboğa, İ. (2021). “Süper Akıllı Toplum: Fütürizm ve Dijital Kültür”. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(7): 1835-1864.
- Akgeyik, T. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52: 66-106.
- Alikılıç, Ö. ve Onat, F. (2007). “Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar”. *Journal of Yaşar University*, 8(2): 899-927
- Allagui, I. (2017). “Towards organizational activism in the UAE”. *Public Relations Review*, 43: 258-266.
- Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Alsayed, K. A., Motaghi, M. H. ve Osman I. B. (2012). “The Relationship between communication satisfaction and performance indicators in Palestinian Governmental Organization”. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (11): 1-9.
- Apaydın, F. (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 1-22.
- Arı, E. S. (2021). “Süper Akıllı Toplum”. “*Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 455-479.
- Arklan, Ü. ve Taşdemir, E. (2008). “Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet”. *Selçuk İletişim*, 5(3): 67-80.
- Arslan, Ö. (2020). *Stratejik Halkla İlişkiler Rol ve Modeller Bağlamında Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin İletişim Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaş, M. ve Koca, S. (2019). “Örgütsel İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması: MVD İnan Makine Örneği”. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(1): 39-54.
- Baltacı, A. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 231-274.
- Başfıncı, Ç. Ş. ve Koç, N. (2023). “İletişim Alanındaki Mesleklerde Yapay Zekâ Uygulamaları: Mevcut Durum Analizi ve Alan Yazın Taraması”. *Karadeniz İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 121-148.
- Beebe, M. (1974). “What modernism was?”. *Journal of Modern Literature*, 3 (5): 1065-1084.

- Bıçk1, D. (2011). "Türkiye Kırsalında Yoksulluk Sorunu: Çanakkale Kocalar Köyü Örneği Uludağ Üniversitesi". *Uludağ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1): 161-180.
- Biber, A. (2009). "Halkla İlişkiler Çalışmalarının Dünyü Bugünü ve Geleceğine İlişkin Bir Değerlendirme". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29: 133-148.
- Bilgin, D. (2007). "Meslek ilkeleri ve Mesleki Eğitim". II.SMM Sempozyumu Bildirileri.
- Biswal, S. K. (2020). "The space of artificial intelligence in public relations: The way forward". A. Kulkarni ve S. Satapathy (Ed.). *Optimization in machine learning and applications algorithms for intelligent systems*. 169-176.
- Broom, G. M. ve Smith, G. D. (1979). "Testing the practitioner's impact on clients". *Public Relations Review*, 5(3): 47-59.
- Brunner, B. R., Zarkin, K. ve Yates, B. L. (2018). "What do employers want? What should faculty teach? A content analysis of entry-level employment ads in public relations". *Journal Of Public Relations Education in Journalism and Mass Communication*, Ağustos 2018.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bulunmaz, B. (2011). "Yeni Medya Eski Medyaya Karşı: Savaşı Kim Kazandı ya da Kim Kazanacak?" *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4(7): 22-29.
- Caldiero, C. (2016). *Neo-PR: Public relations in a postmodern world*. NY, Peter Lang.
- Canöz, K., İrez, B. ve Kaya, K. K. (2023). "Halkla İlişkiler, Yapay Zekâ ve Hegemonya: Eleştirel Bir Değerlendirme". *Karatay Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11: 335-352.
- Carrie`re J. ve Bourque, C. (2009). "The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction". *Career Development International*, 14(1): 29-49.
- Chen, N. (2008). "Internal/Employee communication and organizational effectiveness: A study of chinese corporations in transition". *Journal of Contemporary China*, 17 (54): 167-189.
- Ciochina, R. S. (28-29 Kasım 2013). "What does it take to be relevant? A case study of public relations practitioners' roles and skills in the social mesai environment". *The Bucharest University of Economic Studies The Faculty of International Business and*

- Economics 2nd International Conference: Synergies in Communication Rethinking Education- Reshaping the World*, 115-133.
- Clampitt, P. G. ve Girardi, D. (1993). "Communication satisfaction: a useful construct?" *The New Jersey Journal of Communication*, 1(2): 84-102.
- Creswell, J. W. (2023). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Çağlayan, S. (2021). "Yapay Zekânın Halkla İlişkilerin Geleceğine Etkisi: Türkiye’de Halkla İlişkiler Profesyonelleri Ekseninde Bir Alan Araştırması". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder)*, 9 (2): 783-816.
- Çarıkçı, K., Meral, H., Berkil, S., Çalışır, A., Önala, L. ve Arslan, Ö. (2024). "Nitel Araştırmalarda Tematik Analiz." *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 10(37): 127-140.
- Çetin, M. (2003). "Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi". *İletişim Dergisi*, 18: 31-58.
- Danayiyen, A., Kıyak, M. ve Ünal, E. (2017). "Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi". *Selçuk İletişim*, 10(1): 32-63.
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M. ve Tani, S. (2020). "What is society 5.0?". *Society 5.0: A People-centric super-smart society*, CC BY 4.0, 1-23.
- Demir, E., Tarhan, A. ve Gökemli H. N. (2019). "Sivil Toplum Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya: Türk Kızılayı ve LÖSEV Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42: 125-141.
- Demir, Z. G. (2011). "Stratejik Halkla İlişkilerin İtici Gücü: Eylemcilik". Ç. K. Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkilere*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 85-101.
- Demirel, S. D. (2018). "Dijital Medyada Haber Üretim Sürecinde Okuyucu Odaklılık". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55): 824-831
- Dikici, V. ve Taşkıran, H. B. (2019). "Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü ve Etkisi". *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 15: 75-105.
- Dover, C. J. (1959). "The three eras of management communication". *Journal Of Communication*, 9 (4): 168-172.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D. (1977). "A Factor analytic study of communication satisfaction". *Journal of Business Communication*, 14 (3): 63-73.

- Downs, C. W., Hazen, M. D. ve Quiggins, H. (8-11 Kasım 1973). “An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction”. *Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Assn.* (59th, New York City), 1-17
- Doyuran, L. (2013). “Küresel Yeni Dünya Düzeninde Postmodern Söylem”. *Ulakbilge*, 1(1): 10-35.
- Dozier, D. M. (1984). “Program evaluation and the roles of practitioners”. *Public Relations Reiew*, 10 (2): 13-21.
- Dozier, D. M. (2005), “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller”, J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 349-377.
- Dozier, D. M. ve Broom, G. M. (1995). “Evolution of the manager role in public relations practice” *Journal Of Public Relations Research*, 7(1): 3-26.
- Dozier, D. M. ve Grunig, L. A. (2005). “Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi”. J.E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 417-439.
- Duman, M. Ç. (2022). “Toplum 5.0: İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82: 309-336.
- Efeoğlu, İ. E. ve Çetin, S. (2012). “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (3): 185-204.
- Ehling, W. P. (2005). “Halkla İlişkiler Eğitimi ve Profesyonellik”. J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 463-490.
- Elcil, Ş. (2012). “Sosyal Sorumluluk İçerikli Halkla İlişkiler Çalışmalarında İknanın Yazınsal Bağlamda Değerlendirilmesi”. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 17: 156 – 175.
- Er, H., Turan, S. ve Kaymakçı S. (2021). “Toplum 5.0 Sürecinin Gelişimi ve Eğitime Etkisinin Değerlendirilmesi”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39): 27-66.
- Eray, T. E. (2015). *Çatışma Kuramları ve Çözüm yolları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rol ve Fonksiyonları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora Tezi. İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, B. K. (2021). “Yapay Zekanın Medya ve Yayıncılık Alanına Etkisi”. *TRTakademi*, 6(13): 897-903.

- Erdiller-Yatmaz, Z. B., Erdemir, E., ve Erbil, F. (2018). “Çocuk ve Çocukluk: Okulöncesi Öğretmen Adayları Anlatıyor”. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 284-312.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”. *Selçuk İletişim*, 5(4): 50-61.
- Ersöz, B. (2020). “Yeni Nesil Web Paradigması: Web 4.0”. *Bilgisayar Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, 1(2): 58-65.
- Falconi, T. M. (2010). *Global Stakeholder Relationship Governance*. Published by the Institute For Public Relations.
- Fieseler, C., Lutz, C. ve Meckel, M. (2015). "An inquiry into the transformation of the pr roles' concept". *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1): 1-21.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 33: 163-184.
- Gençoğlu, A. Y. (2014). “Bir Kavram ve Kuram Üretme Stratejisi Olarak Temellendirilmiş Kuram”. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 7(17): 681-700.
- Gökçe, E. U. (2022). "Uluslararası İlişkiler Çalışmalarında Açıklamaya ve Anlamaya Dayalı Nitel Araştırma Süreci, Yöntemler ve Bilgisayar Destekli Veri Analizi". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(Özel sayı 1): Ö37-Ö53.
- Gray, J. ve Laidlaw, H. (2004). “Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3): 425-448.
- Grunig, J. E. (2005a). “İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış” J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 11-39.
- Grunig, J. E. (2005b). “İç İletişimde Simetrik Sistemler”. J.E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 557-602.
- Grunig, J. E. ve Grunig, A. Larissa (2005). “Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri”. J. E. Grunig (Ed.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 307-348.
- Grunig L. A., Grunig J. E. ve Ehling, W. P. (2005). “Etkin Örgüt Nedir?” J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 79-104.

- Grunig, J. E. ve Repper, F. C. (2005). “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler”. J. E. Grunig (Ed.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 131-172.
- Grunig J. E. ve White, J. (2005), “Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi”, J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 43-78.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gülcan, C. (2021). “Nitel Bir Veri Toplama Aracı: Odak (Fokus) Grup Tekniğinin Uygulanışı ve Geçerliliği Üzerine bir Çalışma”. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi*, 4(2): 94-109.
- Gülner, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güneş, A. (2009). “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 71-79.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Temel Araştırma Yayınları, İstanbul.
- Hecht, M. L. (1978a). “Measures of communication satisfaction”, *Human Communication Research*, 4(4): 350-367.
- Hecht, M. L. (1978b). “Toward a conceptualization of communication satisfaction”. *Quarterly Journal of Speech*, 64 (1): 47-62.
- Hecht, M. L. (1978c). *Contextual correlates of communication satisfaction*.Yayımlanmamış Doktora Tezi. California State University, Minneapolis, Minnesota, UMI Disertation Service.
- Hınız, G. ve Yavuz, A. (2023). “Yansıtıcı Tematik Analiz: Bir Doktora Tez Çalışması Örneği”. *Eğitimde Kuram ve Uygulama (EKU)*, 19(2), 388-408.
- Hoştut, S. (2018). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi ve Halkla İlişkiler”. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1): 101-128.
- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). “Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(2): 243-272.

- Jeong, J. ve Park, N. (2017). "Core elements for organizational sustainability in global markets: Korean public relations practitioners' perceptions of their job roles". *Sustainability*, 9 (1646): 1-15.
- Jones, B. L. ve Chase, W. H. (1979). "Managing public policy issues". *Public Relations Review*, 5(2): 3-23.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. ve Gallois C. (2004). "Organizational communication: challenges for the new century". *Journal of Communication*, 54 (4): 722-750.
- Jr Vieira, E.T. ve Grantham, S. (2014). "Defining public relations roles in the U.S.A. using cluster analysis". *Public Relations Review*, 40 (2014): 60-68.
- Kalender, A. (2013). *Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi*. A. Z., Özgür (Ed.). *Halkla İlişkiler*. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Kalyon, Y. (2007). *Halkla İlişkiler*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media". *Business Horizons*, 53: 59-68.
- Karadeniz, M. (2010). *Küreselleşen Dünyada Daralan Pazar Paylarını Arttırmada Tutundurma Elemanı Olarak Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Karakaya, Ç. Ş. (2011). "Sosyal (Enterprise) Düzey Bir Stratejinin Gerekeçleri ve Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşümü". Ç. K. Şatır (Ed.). *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkilere*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 85- 101.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.
- Kavut, L. (2009). "Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66): 9-43.
- Koç, U. (2013). "Koşul-Bağımlılık Kuramı". D. Taşçı ve E. Erdemir (Ed.). *Örgüt Kuramı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 30-47.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları İstanbul.
- Koçyiğit, M., Aktan E. ve Çakmak, V. (2018). "İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğrencilerinin Halkla İlişkiler Kavramına İlişkin Metaforik Algılarının İncelenmesi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2): 158-172.

- Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona Üniversitesi, UMI Dissertation Service, Arizona.
- Lauzen, Martha M. (1993). “When marketing involvement matters at the manager level”. *Public Relations Review*, 19: 247–259.
- Leichty, G. ve Springston, J. (1996). “Elaborating public relations roles”. *Journalism ve Mass Communication Quarterly*, 73(2): 467-477.
- Li, C., Cropp, F., Sims, W ve Jin, Y. (2012). “Received professional standards and roles of public relations in China: Through the lens of chinese”. *Public Relations Practitioners. Public Relations Review*, 38 (2012) 704–710
- Lindenmann, W. ve Lapetina, A. (1981). “Management’s view of the future of public relations”. *Public Relations Review*, 7(3): 3-13.
- Mellado, C. ve Barria, S. (2012). “Development of professional roles in the practice of public relations in chile”. *Public Relations Review*, 38(2012): 446–453.
- Meriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. S. Turan), Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Mermer, A. (2017). “Yeni Bilim Paradigması ve Kaos Teorisi Perspektifinden Halkla İlişkiler”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(63): 695-705.
- Moss, D., Newman, A. ve DeSanto, B. (2005) “What do communication managers do defining and refining the core elements corporate communication context of management in a public relations”. *Journalism ve Mass Communication Quarterly*, 82(4): 873-890.
- Nakra, R. (2006). “Relationship between communication satisfaction and organizational identification”. *The Journal of Business Perspective*, 10(2): 41-51.
- Naktiyok, A. (2000). “Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1): 201-216.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 108(2): 77-96.
- Neill, M. S. ve Lee, N. (2016). “Roles in social media: How the practice of public relations is evolving”. *PR Journal*, 10(2): 1-25.
- Neill, M. S. ve Moody, M. (2015). “Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management”. *Public Relations Review*, 41 (2015): 109–118.
- Neuman, W. L. (2014a). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I*. (Çev. S. Özge), Yayınodası, Ankara.

- Neuman, W. L. (2014b). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nicel ve Nitel Yaklaşımlar 2*. (Çev. S. Özge), Yayınodası, Ankara.
- Nuss, M. D. (2006). *A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Öksüz, B. ve Görpe, S. (2019). “Halkla İlişkiler mi Kurumsal İletişim mi? Akademiden Uygulamaya Kavram Tartışmaları”. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(33): 1-23.
- Öndoğan, A. G. (2021). “Paydaş Yönetimi Yaklaşımı Doğrultusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Halkla İlişkilerin Rolü”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2): 528-539.
- Öz, N. İ. (2015). “Halkla İlişkilere Genel Bakış”. N. F., Göksu (Ed.). *Halkla ilişkiler*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özan, M. B. ve Dikici, A. (2001). “Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2): 225-240
- Özbulat, G. ve Şehitoğlu, Y. (2018). “Çalışan Sessizliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2): 35-49.
- Özgen, E. (2010). *Halkla İlişkiler ve Yeni Medyanın İşaret Ettiği Sorunlar Üzerine Bir Tartışma ... Global Media Journal*, 1: 81-102.
- Özkoyuncu, F. (2014). *Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim dalı.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Akademi, Ankara.
- Peltekoğlu, F. B. (2004). *Halkla İlişkiler Nedir?* Beta Yayınları, İstanbul.
- Pincus, D. (1986). “Communication satisfaction, job satisfaction and job performance”. *Human Communication Research*, 12 (3): 395-419.
- Polansky, B. J. (1993). *An examination of communication satisfaction and communication competence in three professional technical organizations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Putnam, L. ve Fairhurst, G. T. (2004). “Organizations as discursive constructions”. *Communication Theory*, 14(1): 5-26.
- Ramirez, D. M. (2012). *Organizational communication satisfaction and job satisfaction*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Kansas State University.

- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sargut, A. S. (2020). “Yapısal Koşul Bağımlılık kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.). *Örgüt Kuramları*. İmge Yayınevi, İstanbul, 35-76.
- Selvi, Ö. (2012). “Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler”. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3: 191-214.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 182-194.
- Sharma, P., Lampley, J. ve Good D. (2015). “Organizational communication: perceptions of staff members’ level of communication satisfaction and job satisfaction. *Journal of academic administration in higher education*, Spring, 11 (1):1-7.
- Sison, M. D. (2010). “Recasting public relations roles: agents of compliance, control or conscience”. *Journal of Communication Management*, 14(4): 319-336.
- Soldan, T. N. K. (2022). “Halkla İlişkilerde Yapay Zekâ Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(2): 191-206.
- Steyn, B. (1999). “CEO expectations in terms of pr roles”. *Communicare*, 19(1): 20-43.
- Steyn, B. (2002). “A meta-theoretical approach to the role of the corporate communication strategist”. *Communicare*, 21(2): 42-63.
- Steyn, B. (4-6 Haziran 2003). “Reflection as a key concept in communication management”. *10th international pr research symposium*. Slovenija, Lake Bled: 1-29.
- Steyn, B. (2009). “The strategic role of public relations is strategic reflection: a south african research stream”. *American Behavioral Scientist*, 53(4): 516–532.
- Steyn, B. (2011a) “Değişen İş ve Halkla ilişkiler Paradigmaları”. Ç. K. Şatır (Ed.). *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 1-36.
- Steyn, B. (2011b). “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü”. Ç. K. Şatır (Ed.). *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 119-174.
- Steyn, B. ve Beer, E. (2012). “Conceptualising strategic communication management (scm) in the context of governance and stakeholder inclusiveness”. *Communicare*, 31(2): 29-55.
- Steyn, B. ve Bütschi, G. (3-6 Haziran 2003). “reflective public relations: a commentary on conceptual and empirical similarities and differences between south african roles research and european reflective research”. *10th International PR Research Symposium*. Slovenija, Lake Bled: 1-30.

- Steyn, B. ve Everett, T. (2009). "International comparative study indicates different pr roles in south africa and the uk, using the same measuring instrument". *Tripodos*, 24: 95-105.
- Steyn, B. ve Green, M. (2001). Investigating strategic management roles of the corporate communication function in the department of housing. *Communicare*, 20(2): 1-35.
- Steyn, B. ve Green, M. (6-9 Eylül 2006). Dominant coalition of recently privatised sa telecommunications service provider expects 'reflectionist' and 'educationist' roles of pr practitioners. *8th Annual EUPRERA Conference*. Carlisle, UK, 1-32.
- Steyn, B. ve Niemann, L. (2010). "Enterprise strategy: a concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organizational level". *Journal of Communication Management*, 14 (2): 106-126.
- Sümer, B. (2007). *Bilgi Toplumuna Dönüşüm Sürecinin Avrupa Birliği ve Türkiye'de İstihdam Yaratmaya Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, E. G. (2021). "Dijitalleşme Çağında Aktivist Halkla İlişkiler: Uluslararası Literatür Üzerine Bir Analiz". *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 108-138.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., Yüksel, A. N., Akkoca, Y. (2018). "Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Öncülü Olarak İletişim Doyumu". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2): 165-175.
- Şener, N. K. (2015). *Dijital Medya Teknolojilerinin Tekno-Sosyoloji Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanç, Ş. G. ve Cingöz, A. (20-22 Ekim 2011). "Kurumsal Yönetim ve Çevresel Performans: İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma". *8. Uluslararası Muhasebe Konferansı*. İzmir, 203-219.
- Taşçı, D. (2013). "Örgüt Kuramlarına Giriş". D. Taşçı ve E. Erdemir (Ed.). *Örgüt Kuramı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2-29.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2016). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tikveş, Ö. (2003). *Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Temel İlkeler -Uygulamadan Örnekler*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Tindall, N. T. J. ve Holtzhausen, D. R. (2011). "Toward a roles theory for strategic communication: The case of South Africa". *International Journal of Strategic Communication*, 5: 74-94.

- Tokatlı, M. (2016). “Yeni Medya’nın Geleneksel Medya ve Halkla İlişkiler Meslek Alanı Üzerine Etkileri”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45): 877-886.
- Tortop, N., İsbir, E. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı
- Toth, E. L., Serini A. S., Wright, D. K., Emig, A. G. (1998). “Trends in public relations roles: 1990-1995”. *Public Relations Review*, 24(2): 145-163.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21: 89-109.
- Tuncer, A. İ. (2019). “Postmodernizm Ardalanında Halkla İlişkilerin Aktivist Rolüne Yönelik Bir Arayış”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17): 973-1001.
- Tunçel, H. (2009). “Halkla İlişkilerin Adlandırma Sorunsalı Üzerine Bir Değerlendirme”. *Marmara İletişim Dergisi*, 14:109-123.
- Tunçel, H. (2011). “Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum”. *Marmara İletişim Dergisi*, 18: 252 – 267.
- Türkal, İ. (2020). *Stratejik Yönetim Bağlamında Halkla İlişkilerin Rolü: Özel Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Türkal, İ. ve Güllüpınar, H. (2017). “Diyalogsal Halkla İlişkiler Bağlamında Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye’de İlk 100’de Yer Alan Şirketler Üzerine Bir İnceleme”. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2): 591-618.
- Türkal, İ. ve Taşcıoğlu, R. (2018). “Türkiye’de Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü: İnsan Kaynakları Sitelerindeki İş İlanları Üzerine Bir İnceleme”. *Atatürk İletişim Dergisi*, 15: 37-57.
- Ulutürk, B. ve Tayfun, R. (2019). “The roles of transformational leadership, communication competence and communication satisfaction on employees’ job satisfaction”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 49: 48-68.
- Usta, A. (2018). “Aydınlanma Düşüncesine Kısa Bir Bakış”. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1: 74-90.
- Van Heerden, G. ve Rensburg, R. (2005). “Public relations roles empiracally verified among public relations practitioners in africa”. *Communicare*, 24(1): 69-88.
- Van Riel ve Cees B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, NJ.
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30 (2004): 123–143.

- Van Ruler, B. ve Verčič, D. (2005). "Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research". P. J. Kalbfleisch (Ed.). *Communication Yearbook 29*, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 239-272.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan Organizations. *The Journal Of Business Communication*, 33(2): 111-140.
- Verčič, A. T. (2021). "The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction". *Public Relations Review*, 47: 1-7.
- Verčič, A. T. ve Špoljarić, A. (2020). "Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction". *Public Relations Review*, 46: 1-7.
- Vervic, D., Van Ruler B., Bütschi, G ve Flodin, B. (2001). "On the definitions of public relations: A European view". *Public Relations Review*, 27: 373-387.
- Waters, R.D. (2007). "The roles we play: A study of the public relations roles nonprofit organizations' board members play". *The International Journal of Volunteer Administration*, 24 (3): 18-30.
- Wright, D. K. (1995). "The role of corporate public relations executives in the future of employee communications". *Public Relations Review*, 21(3): 181-198.
- Yağmurlu, A. (2004). "Örgüt Kuramları ve İletişim". *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4): 31-55.
- Yaman, E. S. (2023). "Halkla İlişkilerin Gelecek Öngörüsü". *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 6(2): 99-120.
- Yazıcı, H. H. (2024). "Toplum 5.0 Evresinde Reklam: Göstergebilimsel Bir Analiz". *Academic Journal of Information Technology*, 15(1): 96-121.
- Yıkımsı, M. S. (2020). "Nitel Araştırmalarda E-Görüşme Tekniği". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1): 183-197.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım G. ve Akbulut, D. (2017). "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programlarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Yakınlarının Halkla İlişkiler Mesleği Konusunda Tutum ve Algıları Üzerine Bir Araştırma". *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28: 199-223.
- Yıldırım, M. (2010). "Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 703-719.

- Yıldırım, O. ve Şatır, Ç. K. (2018). “Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 665-676.
- Yıldız, M. L. (2019). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü”. *Turkish Journal of Business Ethics (TJBE) İş Ahlakı Dergisi*, 2019: 75-112.
- Yıldız, N. (2010). “Halkla İlişkilerde Kavramlar, Sınırlar, Sorunlar”. *Selçuk İletişim*, 6(2): 24-32.
- Yıldız, R. (2015). *Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Sektörü ve Özel Sektörde Halkla İlişkilerin İşlevi: Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi ve Posta Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi'nin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurt, İ. (2021). “TOPLUM 5.0”. Ö. Bozkurt (Ed). *Örneklerle Girişimcilik Dijital Çağdaki Dönüşüm*. Nobel Yayınevi, Ankara, 137-160.
- Zhen, Y. A. (2013). *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tunku Abdul Rahman Üniversitesi Muhasebe ve Yönetim Fakültesi.

İnternet Kaynakları

- Cipr, https://cipr.co.uk/CIPR/CIPR/About_Us/About_PR.aspx#:~:text=Public%20Relations%20is%20the%20discipline,an%20organisation%20and%20its%20publics. (erişim tarihi: 10.06.2024)
- Ipra, “<https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/#:~:text=The%20definition%20reads%3A,trusted%20and%20ethical%20communication%20methods>”. (erişim tarihi: 10.06.2024)
- Kaput, M., “What is Artificial Intelligence for Social Media?”, <https://www.marketingaiinstitute.com/blog/what-is-artificial-intelligence-forsocial-media>, (erişim tarihi: 11.06.2024)
- Krishnamurthy, B. ve Cormode, G., “Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0”. First Monday, 13(6), <http://firstmonday.org>. (erişim tarihi: 14.06.2024)
- Pidwirny, M., "The Hypothetico-Deductive Method". <http://www.physicalgeography.net/fundamentals/3b.html>. (erişim tarihi: 20.06.2024).

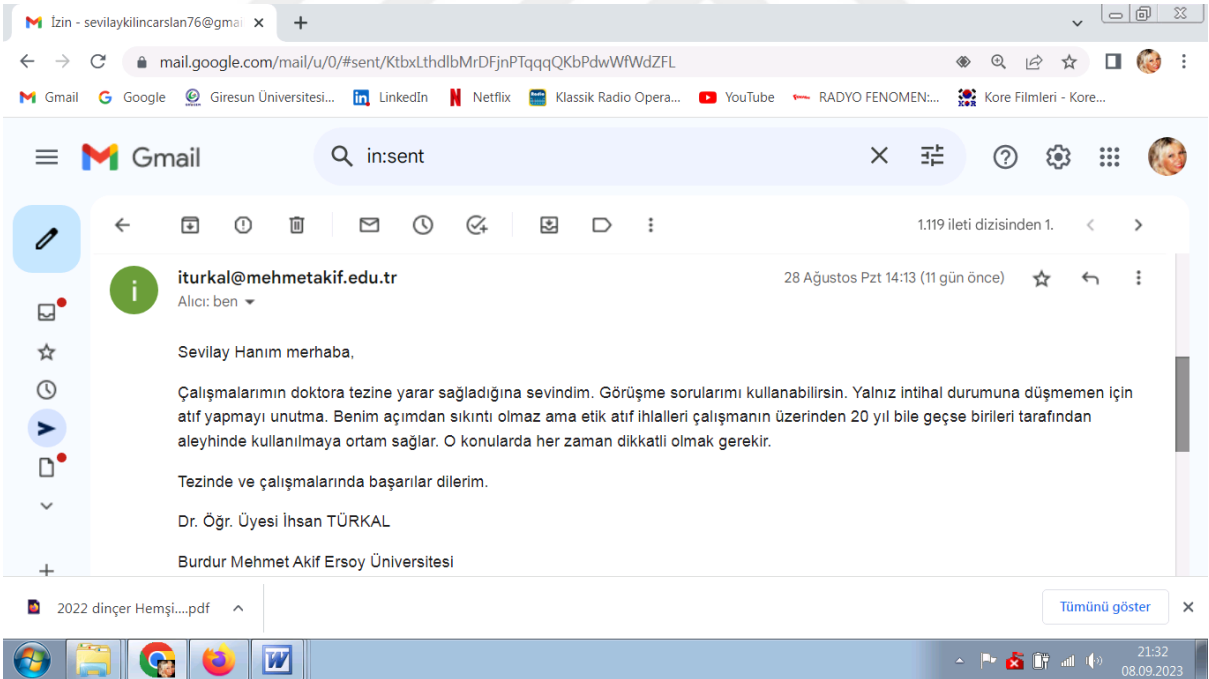
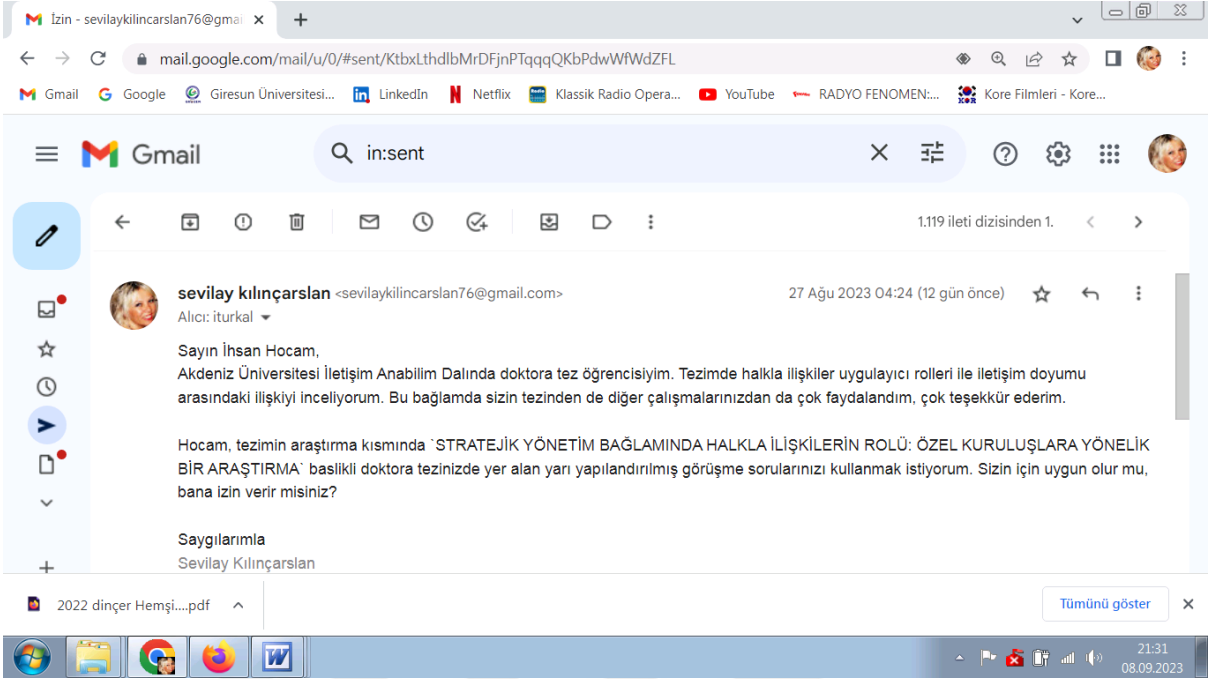
Prsa, <https://www.prsa.org/prssa/about-prssa/learn-about->

[pr#:~:text=Public%20relations%2C%20as%20defined%20by,the%20way%20an%20organization%20is.](https://www.prsa.org/prssa/about-prssa/learn-about-pr#:~:text=Public%20relations%2C%20as%20defined%20by,the%20way%20an%20organization%20is.) (erişim tarihi: 10.06.2024)

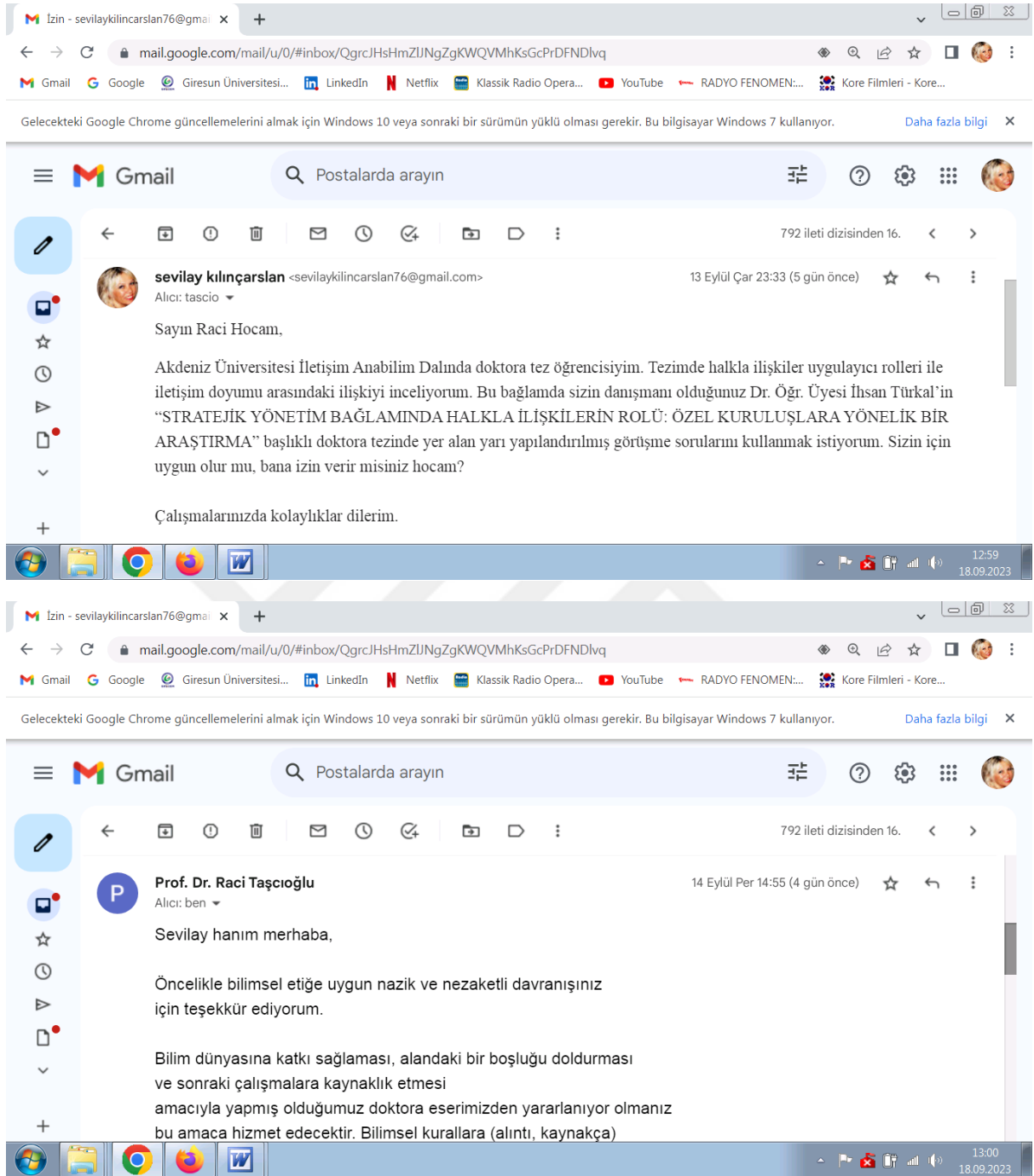
Tuhid, <https://www.tuhid.org/tuzuk.html> (erişim tarihi: 10.06.2024)

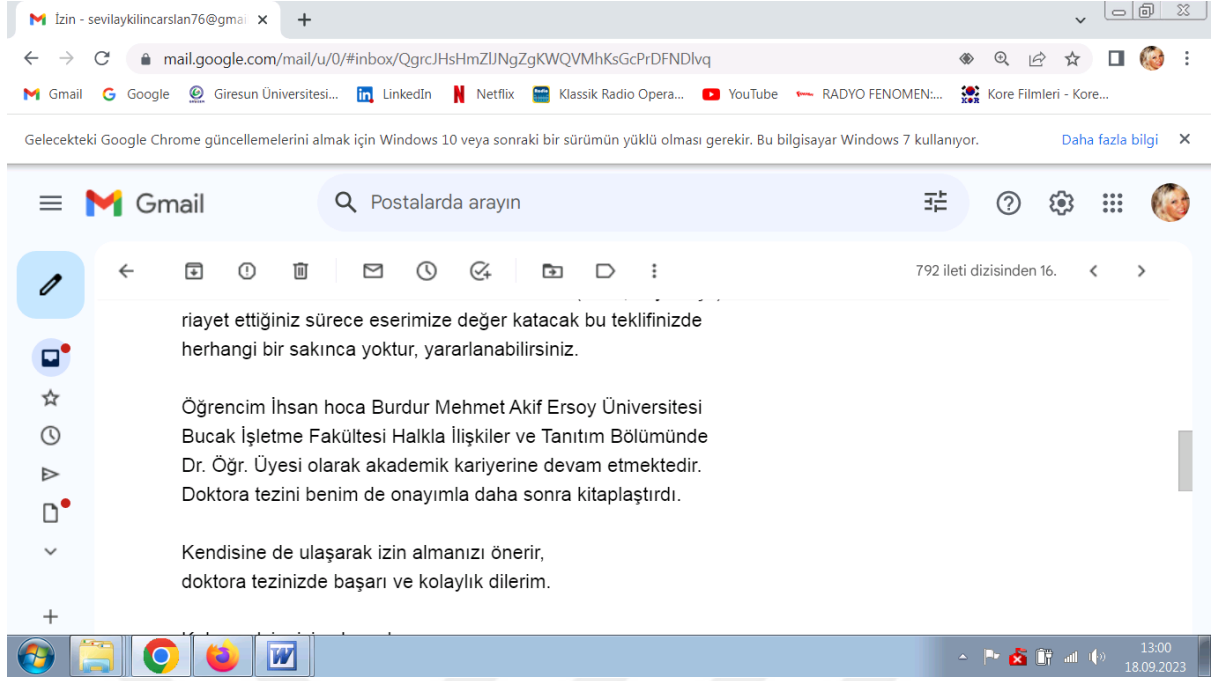


EK 1- Sorular İçin Yazardan Alınan İzin Belgesi



EK 2- Sorular İçin Tez Danışmanından Alınan İzin Belgesi





EK 3- Mülakat Aydınlatma Onam Formu

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU



Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

Katılımcı / Gönüllünün Protokol Numarası:	
Etik Kurul Sekreterliğince Verilecek Numara	

1) Araştırmayla İlgili Bilgiler:

a-Araştırmancının Adı	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İletişim Doyumları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Analizi
b-Araştırmancının İçeriği:	Türkiye’de halkla ilişkilerin geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilmesini gösteren halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve uygulayıcıların stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’deki iş örgütlerindeki halkla ilişkiler uygulayıcıları ile halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve iletişim doyumları karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.
c-Araştırmancının Nedeni:	Bu çalışmada Türkiye’deki iş örgütlerinde ve halkla ilişkiler ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rol tipolojilerini ortaya koyarak bu stratejik rol tipolojileri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyumları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.
d-Araştırmancının Türü	Tez Çalışması ☒ Bilimsel Araştırma ☐ Diğer Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
e-Araştırmancının Öngörülen Süresi:	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
f-Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı:	10
g-Araştırmada İzlenecek Deneysel İşlemler:	Yapılan araştırma deneysel işlem içermemektedir.

2.Gönüllünün/Katılımcının Uygulama Sırasında Karşılaşabileceği Riskler ve Rahatsızlıklar:

Yukarıda açıklanan araştırma sırasında uygulanacak olan işlemlerin bana aşağıda belirtilen riskleri ve rahatsızlıkları getirebileceğinin bilincindeyim.

Adı Soyadı: Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.

İmza:

3.Gönüllüler/Katılımcılar İçin Araştırmadan Beklenen Yarar:

Bu araştırma, çalışmaya dahil olan katılımcıların rolleri ve iletişim doyumları konusundaki farkındalığının artmasına katkı sağlayabilir.

4. Araştırma Konusundaki Soruların Cevaplandırılması:

Araştırmanın yürütülmesi sırasında olası yan etkiler, riskler ve zararlar ile hakların konusunda bilgi almak için aşağıda belirtilen kişiyle bağlantı kurmam yeterli olacaktır.

Sayfa 1 / 3

Form No:04

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU



Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

Adı- Soyadı:	Sevilay Kılınçarslan
Telefon:	0 532 666 79 74

5. Zararların Karşıllanması:

Bu çalışmaya katıldığım için zarar göreceğim olursam, gerekli olan tıbbi bakımın sorumlu araştırmacı tarafından yerine getirileceği, uygulanan işleme bağlı olarak gelişebilecek her tür hasara (sakatlanma ve ölüm dahil) karşı güvencede olduğum, masraflarımın **Sevilay Kılınçarslan** tarafından karşılanacağı bana bildirildi.

6. Araştırma Giderleri:

Araştırma kapsamındaki bütün işlemler için benden ya da bağlı bulunduğum sosyal güvenlik kuruluşundan hiçbir ücret istenmeyecektir.

7. Gönüllülük, Çalışmayı Reddetme ve Çalışmadan Çekilme Hakkı, Çalışmadan Çıkarılma:

- Araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama altında olmaksızın gönüllü olarak katılıyorum.
- Araştırmaya katılmayı reddetme hakkına sahip olduğum bana bildirildi.
- Sorumlu araştırmacıya haber vermek kaydıyla, hiçbir gerekçe göstermeksizin istediğim anda bu çalışmadan çekilebileceğimin bilincindeyim.
- Çalışmanın yürütücüsü olan araştırmacı ya da destekleyen kuruluş, çalışma programının gereklerini yerine getirmedeki ihmali nedeniyle ya da araştırma prosedürüne bağlı olarak onayımı almadan beni çalışma kapsamından çıkarabilir.

8. Gizlilik:

Çalışma süresince tutulan bütün kayıtlar ve dosya bilgileri gerektiğinde, Akdeniz Üniversitesi firması ve yöneticilerine ulaştırılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler, verilere gereksinimi olan öteki ülkelerin hükümetlerine ve ilgili birimlerine iletililebilir. Çalışmanın sonuçları bilimsel toplantılar ya da yayınlarda sunulabilir. Ancak, bu tür durumlarda kimliğim kesin olarak gizli tutulacaktır.

9. Çalışmaya Katılma Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce gönüllüye / katılımcıya verilmesi gereken bilgileri gösteren Aydınlatılmış Onam Formu adlı metni kendi anadilimde okudum ya da bana okunmasını sağladım. Bu bilgilerin içeriği ve anlamı, yazılı ve sözlü olarak açıklandı. Aklıma gelen bütün soruları sorma olanağı tanındı ve sorularıma doyurucu cevaplar aldım. Çalışmaya katılmadığım ya da katıldıktan sonra çekildiğim durumda, hiçbir yasal hakkımdan vazgeçmiş olmayacağım. Bu koşullarla, söz konusu araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Bu metnin imzalı bir kopyasını aldım.

10. Gönüllünün / katılımcının

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Yaş	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Cinsiyet	Bir öge seçin.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

11. Velayet ya da vesayet altında bulunanlar için;

Veli ya da Vasinin

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Yaş	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Varsa Özel Velayet Belgesinin Türü	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Cinsiyet	Bir öge seçin.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU



Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

numarası):	
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

12. Açıklamaları Yapan Araştırmacının

Adı- Soyadı	Sevilay Kılınçarslan
Görevi	Araştırmacı
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Babapınar Mah. Aşağı Yazı Mevki no: 57 28700 Alucra/GİRESUN 0454 310 17 27
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

Onam alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Görevi	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

EK 4- Katılımcı Beyan Formu

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Katılımcı Onay Formu Form No 07

Katılımcı İzin Formu

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İletişim Doyumları
Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Analizi

Prof. Dr. Ahmet Ayhan

Bu beyan Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz. tarihinde yapılan kayıtlı anket/mülakat (lar) ile ilgilidir. Akdeniz Üniversitesi ("Üniversite") tarafından yapılan araştırmaya ve diğer değerli düşüncelere katılımım göz önüne alındığında, aşağıdakileri beyan ederim:

Beyan:

- Bu çalışma için katılımcı bilgi sayfasını okuduğumu ve anladığımı onaylıyorum
- Gerekirse soru sorma fırsatım oldu ve bunları tatmin edici bir şekilde cevapladım
- Katılımımın gönüllü olduğunu ve herhangi bir zamanda herhangi bir sebep göstermeden çekilmeyi serbest bıraktığımı anlıyorum
- Geri çekersem verilerim çalışmadan kaldırılacak ve imha edilecek
- Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu'nun bu çalışmayı gözden geçirip onayladığını anlıyorum
- Üniversiteye ve Üniversite tarafından yukarıdaki projenin ve / veya video / filmin ve / veya ses kaydının görüntülerini çekmek ve / veya kaydetmek için izin verdim ("Kayıtlar")
- Üniversiteye, eğitim, araştırma, ticari ve tanıtım amaçlı olarak dünyanın her yerindeki kayıtlarda tüm platformlarda ve tüm medyada (kısmen veya tamamen, yazılı veya başka türlü) Kayıtları yayınlaması için başkalarına yetki verme hakkını ve hakkını veriyorum Üniversitede bu tür kullanımlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, basılı ve çevrimiçi yayın ve yayın bulunabilir.
- Yukarıdaki çalışmaya katılmayı ve kayıt yapmayı kabul ediyorum ve işbu belgeyle, bu proje ve gelecekteki projelerden kaynaklanan tüm işlerde kullanım için tüm telif haklarını üniversiteye atarım
- Verilerimin Kişisel Verileri Koruma Yasası uyarınca Üniversitede yönetilebileceğini, depolanabileceğini ve arşivlenebileceğini kabul ediyorum.
- Cevaplarım kesinlikle gizli tutulacağını, tüm kişisel ve hassas verilerimin herhangi bir raporda veya yayında anonimleştirileceğini ve adımın herhangi bir raporda veya yayında tanımlanmayacağını anlıyorum.
- Bu görüşme sırasında hassas kişisel verilerin kaydedilebileceğini anlıyorum. Bu, ırk veya etnik köken, siyasi görüşler, dini inançlar, fiziksel / zihinsel sağlık, sendika üyeliği, cinsel yaşam veya cezai faaliyetlerde ilgili bilgileri içerebilir.
- Araştırmanın Sağlık Ürünlerine Yönelik Influencer Reklamlarında Y ve Z Kuşaklarının Reklam Okuryazarlık Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi ile ilgili olarak yazılacağını anlıyorum
- Diğer araştırmacılara ve düzenleyici makamlara gelecekteki ilgili araştırmalarda verilerime erişme izni veriyorum
- Bu çalışma ile ilgili endişelerimin veya şikayetlerimin nasıl dile getirileceğini anlıyorum
- Tazminat düzenlemesi olmadığını farkındayım
- İletişim bilgilerim değişirse araştırmacıyı bilgilendireceğim
- Bu onay formu her bakımdan Türkiye Cumhuriyeti yasalarına ve Türkiye Cumhuriyeti mahkemelerine tabi olacaktır.

İsim, imza ve tarih:

Katılımcının adı Tarih İmza

Posta adresi / telefon / e-post

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Katılımcı Onay Formu Form No 07

İmzalı ve tarihli onay formunun ve katılımcı bilgi broşürünün bir kopyası katılımcıya verilmesi ve güvenli bir şekilde dosyada saklanması için araştırmacı tarafından saklanmalıdır.

EK 5- Aydınlatma Onam Formu

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

Katılımcı / Gönüllünün Protokol Numarası:	
Etik Kurul Sekreterliğince Verilecek Numara	

1) Araştırmayla İlgili Bilgiler:

a-Araştırmancının Adı	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İletişim Doyumları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Analizi
b-Araştırmancının İçeriği:	Türkiye’de halkla ilişkilerin geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilmesini gösteren halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve uygulayıcıların stratejik rolleri ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişki, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’deki iş örgütlerindeki halkla ilişkiler uygulayıcıları ile halkla ilişkiler ajanslarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rolleri ve iletişim doyumları karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.
c-Araştırmancının Nedeni:	Bu çalışmada Türkiye’deki iş örgütlerinde ve halkla ilişkiler ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik rol tipolojilerini ortaya koyarak bu stratejik rol tipolojileri ile iletişim doyumları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile iletişim doyumları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.
d-Araştırmancının Türü	Tez Çalışması ☒ Bilimsel Araştırma ☐ Diğer Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
e-Araştırmancının Öngörülen Süresi:	Fokus grup görüşmeleri aracılığıyla veri toplama sürecinin 10 gün sürmesi planlanmaktadır. Veri analiz sürecinin 15 gün sürmesi planlanmaktadır.
f-Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı:	30
g-Araştırmada İzlenecek Deneysel İşlemler:	Yapılan araştırma deneysel işlem içermemektedir.

2.Gönüllünün/Katılımcının Uygulama Sırasında Karşılaşabileceği Riskler ve Rahatsızlıklar:

Yukarıda açıklanan araştırma sırasında uygulanacak olan işlemlerin bana aşağıda belirtilen riskleri ve rahatsızlıkları getirebileceğinin bilincindeyim.

Adı Soyadı: Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.

İmza:

3.Gönüllüler/Katılımcılar İçin Araştırmadan Beklenen Yarar:

Bu araştırma, çalışmaya dahil olan katılımcıların rolleri ve iletişim doyumları konusundaki farkındalığının artmasına katkı sağlayabilir.

4. Araştırma Konusundaki Soruların Cevaplandırılması:

Araştırmanın yürütülmesi sırasında olası yan etkiler, riskler ve zararlar ile haklarım konusunda bilgi almak için aşağıda belirtilen kişiyle bağlantı kurmam yeterli olacaktır.

Sayfa 1 / 3

Form No:04

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU



Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

Adı- Soyadı:	Sevilay Kılınçarslan
Telefon:	0 532 666 79 74

5. Zararların Karşlanması:

Bu çalışmaya katıldığım için zarar göreceğim olursam, gerekli olan tıbbi bakımın sorumlu araştırmacı tarafından yerine getirileceği, uygulanan işleme bağlı olarak gelişebilecek her tür hasara (sakatlanma ve ölüm dahil) karşı güvencede olduğum, masraflarımın **Sevilay Kılınçarslan** tarafından karşılanacağı bana bildirildi.

6. Araştırma Giderleri:

Araştırma kapsamındaki bütün işlemler için benden ya da bağlı bulunduğum sosyal güvenlik kuruluşundan hiçbir ücret istenmeyecektir.

7. Gönüllülük, Çalışmayı Reddetme ve Çalışmadan Çekilme Hakkı, Çalışmadan Çıkarılma:

- Araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama altında olmaksızın gönüllü olarak katılıyorum.
- Araştırmaya katılmayı reddetme hakkına sahip olduğum bana bildirildi.
- Sorumlu araştırmacıya haber vermek kaydıyla, hiçbir gerekçe göstermeksizin istediğim anda bu çalışmadan çekilebileceğimin bilincindeyim.
- Çalışmanın yürütücüsü olan araştırmacı ya da destekleyen kuruluş, çalışma programının gereklerini yerine getirmedeki ihmali nedeniyle ya da araştırma prosedürüne bağlı olarak onayımı almadan beni çalışma kapsamından çıkarabilir.

8. Gizlilik:

Çalışma süresince tutulan bütün kayıtlar ve dosya bilgileri gerektiğinde, Akdeniz Üniversitesi firması ve yöneticilerine ulaştırılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler, verilere gereksinimi olan öteki ülkelerin hükümetlerine ve ilgili birimlerine iletililebilir. Çalışmanın sonuçları bilimsel toplantılar ya da yayınlarda sunulabilir. Ancak, bu tür durumlarda kimliğim kesin olarak gizli tutulacaktır.

9. Çalışmaya Katılma Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce gönüllüye / katılımcıya verilmesi gereken bilgileri gösteren Aydınlatılmış Onam Formu adlı metni kendi anadilimde okudum ya da bana okunmasını sağladım. Bu bilgilerin içeriği ve anlamı, yazılı ve sözlü olarak açıklandı. Aklıma gelen bütün soruları sorma olanağı tanındı ve sorularıma doyurucu cevaplar aldım. Çalışmaya katılmadığım ya da katıldıktan sonra çekildiğim durumda, hiçbir yasal hakkımdan vazgeçmiş olmayacağım. Bu koşullarla, söz konusu araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Bu metnin imzalı bir kopyasını aldım.

10. Gönüllünün / katılımcının

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Yaş	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Cinsiyet	Bir öge seçin.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

11. Velayet ya da vesayet altında bulunanlar için;

Veli ya da Vasinin

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Yaş	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Varsa Özel Velayet Belgesinin Türü	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Cinsiyet	Bir öge seçin.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU



Aydınlatılmış Onam Formu Form No:04

numarası):	
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

12. Açıklamaları Yapan Araştırmacının

Adı- Soyadı	Sevilay Kılınçarslan
Görevi	Araştırmacı
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Babapınar Mah. Aşağı Yazı Mevki no: 57 28700 Alucra/GİRESUN 0454 310 17 27
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

Onam alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin

Adı- Soyadı	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Görevi	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
İmzası:	
Adresi (varsa telefon ve/veya fax numarası):	Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz.
Tarih:	Tarih girmek için tıklayın veya dokununuz.

EK 6- Birinci Odak Grup (Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) İle Yapılan Online Görüşmenin Ses Kaydının Yazılı Dökümü

Tarih ve Saat: 17.10.2023

Görüşme süresi: 46 dakika

Araştırmacı: Kuruluşunuzda stratejik yönetim anlayışı var mı? Stratejik yönetim derken kuruluşun dış çevreyle arasında denge kurmasından bahsediyorum. Sizin kuruluşunuzda bunlar var mı, önemseniyor mu? Bunun hakkında bilgi alabilir miyim?

Katılımcı AK: Evet, bizim kuruluşumuz bütün faaliyetlerinde oldukça stratejik bir yaklaşım sergilemek zorunda. Çünkü enerji yatırımları çok uzun vadeli yatırımlar; 15 yıl, 20 yıl, 30 yıl önünüzü görmek zorunda olduğunuz yatırımlar. O yüzden enerjide yatırım kararı, dünden bugüne verilecek bir karar değil. Hem kamu otoriteleri hem diğer dış paydaşlarla çok yakın ilişkideyiz ve oldukça stratejik bir iletişim izliyoruz.

Katılımcı BK: Evet bizde de var. Zaten beton, taş ocakları, agrega (betonun ham maddelerini oluşturan kum ve çakıl karışımı) ve lojistik ile ilgili çalıştığımızdan devlet, diğer deyişle kamuyla direk ilgiliyiz. Herhangi bir yatırımda gerekli izinler hep ÇED tarafından verildiği için biraz daha fazla özen gösteriyoruz.

Katılımcı DK: Hem benim bağlı olduğum kuruluş itibarıyla hem de şu an Türkiye'deki bütün kuruluşlar için bir stratejik iletişim yapısının olması artık çok elzem durumda. Açıkçası bu hem kamuyla ilişkileri hem tüketiciyle ilişkileri hem de basın ve medyayla ilişkileri kapsıyor. Bunun dışında uluslararası ilişkiler boyutunda da baktığımızda bu, kurum kültüründen sonra gelir. Stratejik iletişim ve iletişim ekiplerinin de olması onunla birlikte paralel yürümesi gereken bir durum. Çünkü hayatımız çok hızlı değişiyor. Yeni regülasyonlar geliyor ve bunların çok iyi takip edilebilmesi, yürütülebilmesi ve o kuruluşun sürdürülebilir olabilmesi için bu ekiplere gerçekten çok büyük ihtiyaç var. Bu sadece bir tane yönetici ve onun altındaki bir-iki kişiye değil, çok daha geniş ekiplere de ihtiyaç duyulan bir alan.

Katılımcı CK: Ben ...Kurumsal Pazarlama ve İletişim Müdürüyüm. Bizim işimiz kablo üretimi olduğu için biz teknik bir kuruluşuz. Burada arkadaşlarımıza da katılıyorum. Olmazsa olmaz birtakım konularımız var. Hem ulusal hem uluslararası anlamda. Paydaşlarımız var. Onlarla ilişkilerimiz önemli. Bizim kuruluşumuzda özellikle belgelendirme süreçleriyle ilgili olan ilişkiler çok değerli. Oralardaki hem kalite kontrol hem Ar-Ge tarafıyla ilgili. TSE'sinden belediyesine çeşitli belgelendirme işlerimiz devam ediyor. Bir de olmazsa olmazımız biliyorsunuz her kuruluşta olması gereken ISO'lar. Hepimizin ISO 9001 gereği bin bir çeşit belgelendirmeleri vardır. Belgelendirmeler ve kuruluşun sürekliliği açısından da o iletişim ağını kurmamız değerli oluyor. Ondan dolayı biz de bu paydaşlarla ilişkilerimizin yönetimini gerçekleştiriyoruz. Bizim tarafımızda özellikle teknik ekipler ve mühendislerle ilgili olan ilişkiler önemlidir, değerlidir.

Araştırmacı: Halkla ilişkiler/Kurumsal iletişim departmanınızın sorumluk alanına neler giriyor, departmanınız nelerden sorumlu oluyor?

Katılımcı CK: Halkla ilişkilerde biliyorsunuz dışa dönük ve bir şekilde aslında kuruluşun yüzü de oluyorsunuz. Orada bir temsil yeteneğinin olması değerli. Bu çağda biliyorsunuz ki BANI dünyasına bir geçişimiz var ve artık burada kuruluşların dayanıklılık ve psikolojik süreçlerini dışarıdaki paydaşlarımızın da psikolojilerini

düşünerek yönetiyoruz. Gündemimiz çok hızlı, biliyorsunuz gündem sürekli değişiyor. Birtakım üzücü olaylarla karşılaşılıyor. Kuruluşlar olarak alacağımız aksiyonlar değerli, burada PR faaliyetlerini hem ülkenizdeki şartlara göre hem de dünyadaki şartlara göre yönetmeniz gerekiyor. PR tarafının çok değerli ve önemli olduğunu düşünüyorum. Ayrıca PR, her türlü krize açık bir bölüm. Bu yüzden kriz iletişimi yönetiminin yapılabilmesi adına hem sizin hem ekibinizin bu beceriye sahip olması çok değerli. Ona göre burayı daha kontrollü yönetebiliyorsunuz. Bizim tarafta, PR tarafında özellikle dediğim gibi mühendisler, teknik üniversiteler, teknik liseler ile olan PR faaliyetlerimiz çok değerli. Elektrik Teknisyenleri Odası'ndan tutun da EMO, İTO gibi her türlü dernekle iletişimlerimiz devam ediyor. Oradaki PR faaliyetlerini, yaptığımız organizasyonlarla destekliyoruz diyebilirim.

Araştırmacı: Size (Katılımcı BK) hangi görev ve sorumluluklar veriliyor?

Katılımcı BK: Tabii ki paydaşlarla iletişimde mutlaka benim birimim işin içerisinde oluyor. Onun için sosyal medyaya çok özen gösteriyoruz. Sosyal medya ve web sitesi yönetimi buradaki iletişimin sağlanması ve takip edilmesi için önemli. Pazarlama iletişimi adı altında da müşteriler ve bayilerle olan iletişimin takip edilmesi, bunun haricinde anket yapılması, yıl içerisinde bunların raporlanması da önemli. Aslında bizim kuruluştaki logomuzun herhangi bir basıldığı alan olduğunda ben o işin içerisinde oluyorum. Bizim logomuz nerede geçiyorsa mutlaka bizim birimimizden geçiyor. Konu her ne olursa olsun dışarıya verilecek bir sponsorluktan tutun da logomuzun bir dış yazıda sunulmasına kadar her çalışmanın formatının düzenlenmesi, dış temsili, müşteriler ve bayiler arasındaki tüm iletişimin kontrolü aslında bizde.

Katılımcı EE: Bizde kurumsal iletişim departmanı direkt yönetim kurulu başkanına bağlı olarak çalışıyor. Bütün emir ve talimatları yönetim kurulu başkanından alıyoruz. Enerji departmanımız var, enerji departmanında PR'ı çok önemsiyoruz. Çünkü biliyorsunuz dünyada temiz enerji ve kirli enerjiyle ilgili farklı yöntemler uygulanıyor. Türkiye gelişen bir ülke olduğu için kömürle çalışıyor, nükleer enerjiyle çalışan santraller yeni yeni yapılmaya başlandı. Dolayısıyla bununla ilgili çok ciddi tepki alıyoruz. Bu tepkileri nasıl karşılıyoruz? Paydaşlarımızla sürekli iletişim halinde olarak. Başka bir ifadeyle PR projesi olarak proje yaptığımız alandaki köylülerle sürekli temas halindeyiz. Onlara çeşitli etkinlikler yapıyoruz. Bölgede gerek bir sağlık kuruluşu gerek bir eğitim kuruluşu ya da köydeki insanların ihtiyaçlarını karşılayacak birçok PR çalışması yapıyoruz. Zorlu bir süreç, yıllardır yürüttüğümüz bir süreç. Burada insanlar için çalışıyoruz. Diğer taraftan ise bağlı bulunduğum holdingin endüstri ve otomotiv tarafı var. O tarafta ise PR çalışmasını daha çok fuarlar ve medya ile yürütüyoruz, genel olarak bizim işimizin özeti budur.

Katılımcı DK: Şöyle, hem PR ajansında uzun yıllar çalışmış biri olarak hem de şu an kurumsal iletişimde çalışan biri olarak bahsetmek istiyorum. Siz aslında halkla ilişkiler faaliyetlerinizle kuruluşunuzun dış göz olarak nasıl görünmesi gerektiğini ya da görüldüğü şeklinin nasıl değişmesi, algılanmasını istiyorsanız ona yönelik yaptığımız bütün faaliyetler PR'ı kapsıyor. Bunun içerisinde tabii ki kuruluşun ihtiyacına ve çalışma alanına göre bir kişiye mi ulaşıyor, bin kişiye mi ulaşıyor, ürün odaklı mı, hizmet odaklı mı, tabii ki ona da bağlı olarak yaptığımız bütün iletişim faaliyetleri şekilleniyor. Bütün konuştuğumuz bu alanlar, bu faaliyetlerin içerisine giriyor. Burada çok fazla insan şunu karıştırıyor: PR deyince akıllarına sadece medya geliyor. Medya tabii ki çok önemli bir parçası ama bunun dışında yaptığınız ve yapmanız gereken, medyayla ulaşamayacağınız alanlara nasıl dokunacağınızın da stratejisini belirleyen taraf aslında PR. Sizin gittiğiniz bir üniversite etkinliği de sizin için bir iletişim faaliyeti, medyaya konuştuğunuz da bir iletişim faaliyeti, sosyal medyada bir çalışma

yapıyorsunuz, o da bir PR kampanyası içerisine giriyor gibi. Bizim ekip olarak önerdiğimiz hep buydu. Bir kuruluşla ya da şahısla ilgili bir insanın aklında kalabilmeniz için onun sizi en az üç farklı yerde görmesi gerekir. Bu çok önemli bir konudur. Örneğin siz Türkiye'nin en çok satan gazetesinde çıkıyor olabilirsiniz ama ben o gazeteyi okumuyorsam ve sizin hedef kitlenizsem benim için hiç önemi yok, ama ben sadece Denizli gazetesini okuyorsam ve siz bana orada ulaşmanız gerektiğini biliyorsanız o çok değerli bir durumdur. Aslında 1 milyon satan bir gazetede çıkmaktansa orada çıkmak önemli. Ben öğrenciyim, siz kampüse gelmediniz, ben de çok uzağım, devlet yurdunda kalıyorum, pek çok imkana erişimim yok ama üniversitede sizi gördüm, sizin standınızı ziyaret ettim, çok etkilendim. Belki staj kampanyanıza katıldım, beni orada yakalamış oluyorsunuz. Aslında o birçok dolarlık yatırımdansa beni orada yakalamış oluyorsunuz. Bunları biraz çeşitli düşünmek gerekiyor. Burada da biraz bizlere, ajanslarda çalışan kişilere rol düşüyor.

Katılımcı AK: Kuruluşun dışarıyla temas ettiği ve içeride kendi çalışanlarına karşı izlediği stratejiyi aktaracak, paydaşlarına dokunduğu her alanda o ilişkiyi belirlenen business plan ve strateji doğrultusunda yönetmek bizim işimiz. Ona uygun içerikler ve mesaj içerikleri hazırlarız, bunları mecraya uygun hazırlarız ve bütün bu ilişkileri yönetiriz, açıkçası çok geniş kapsamlı bir görevimiz var. Görev tanımımızın içerisine medya ilişkisi, sosyal medya, geleneksel medya, arkadaşların da az önce ifade ettiği gibi diğer paydaşlarla ilişkiler, yerelde ilişkiler hepsi giriyor, bir anlamda hepsini yönetmek zorundayız. Kısaca hem yurt içinde hem yurt dışında hem de Türkiye'nin bütün şehirlerinde. Bir yandan kendi çalışma arkadaşlarımızla da o ilişkiyi düzenlemek zorundayız; çalışma arkadaşlarımızın kuruluşun üst yönetimi ve lideriyle arasındaki ilişkiyi de yönetmek bizim görevimiz. Çok geniş olduğu için ben de jenerik bir bilgi söyleyeyim istedim.

Katılımcı EE: Hanımefendinin söylediği gibi bizim holdingde de bu şekilde. Sosyal medyayla ilişki de bizden bekleniyor, normal medyayla da ilişki bizden bekleniyor, hükümetle ilişkiler de bizden bekleniyor, belediye ile ilişkiler de bizden bekleniyor, bir fuarda -yerli fuara katılıyorsak- onunla ilgili ilişkiler de bizden bekleniyor, aslında görev tanımları çok geniş bir departman. Dolayısıyla departmanda insan sayısı fazla, direkt genel direktöre bağlıyız, hesap verir durumdayız ve dolayısıyla her an tetikte olmamız gerekiyor.

Katılımcı CK: Bence hepimiz şöyleyiz diye düşünüyorum, herkes ne düşünür bilmiyorum ama her sabah ben şöyle uyanıyorum, “Bakalım bugün kahramanlarımızı hangi maceralar bekliyor?”

Katılımcı EE: Evet, çok haklısınız.

Katılımcı CK: Çok güzel söyledi ... Bey. Her an tetikteyiz, her an düzgün ve doğru bir iletişim yönetmemiz gerekiyor. Çünkü sonuçta biz bu kuruluşların temsilcileriyiz. ... Bey'in dediği gibi hepimiz de yönetime bağlıyız diye düşünüyorum. Onların kuruluşlarını ve markalarını doğru şekilde yönetmemiz çok değerli diye düşünüyorum.

Katılımcı EE: Ben bir olay anlatmak istiyorum. Geçen yıl biliyorsunuz ...'da bir maden faciası olmuştu, orada birçok madencimizi kaybetmiştik. Ben tam o sırada Almanya'da fuardaydım. Fuar alanında iletişimi yönetmek zorunda kaldım, çünkü kuruluşumuz hemen o maden ocağının dibinde iş yapıyor. Dolayısıyla insanlar biz sandı, bir kriz ortaya çıktı, bununla ilgili hemen gazeteci arkadaşların hepsini tek tek aradık ve dedik ki “Biz değiliz, şöyledir böyledir.” Yönetim arıyor sürekli, burada farklı bir iş varken kendinizi aniden başka bir işin içinde buluyorsunuz. Aslında günün yirmi dört saati yürütmeniz gereken bir kriz meydana gelebiliyor. Arkadaşlar dinliyorlarsa duyabiliyorlarsa kısa bir anekdot daha anlatayım. Krizlerle ilgili anlatmak

istiyorum. Örneğin bir akşam biz bir haber kanalında haber yaptırmıştık. O haberde Türkiye'nin en güvenli maden ocağı olduğumuzu söylemiştik. Akşam canlı yayında bunları anlattık. Bunları anlattıktan sonra sabah saat 8'de bizim madende bir kaza yaşandı. Akşam, Türkiye'nin en güvenli madeni olduğunu anlattık. Sabah bir kaza yaşandı. Orada krizi yönetmek çok zor olmuştu. Çok büyük problemlerle karşı karşıya kalmıştık. İnsanlara teknik izah vermek zorunda kalmıştık. Dolayısıyla kurumsal iletişim alanı dışarıdan bakıldığı kadar kolay bir alan değil, aslında krize her an hazırlıklı olmak gerekiyor.

Araştırmacı: Geleneksel medya dijital medyaya dönüştü. Bu durum sizin faaliyetlerinizi nasıl etkiledi?

Katılımcı EE: Dijital medyaya dönüşmesi süreci çok daha hızlandırdı. Aynı zamanda bize şunu gösterdi: Daha takip edilebilir bir pozisyona geçtik. Artık daha fazla takip edebiliyoruz. Sosyal medyada yaptığımız bir yayının ya da sosyal medyada yapılan haberin ne kadar görüntülendiğini tam olarak tespit edebiliyoruz. Hedef kitleye daha kolay ulaşabiliyoruz aslında. Biliyorsunuz Google Adwords diye bir uygulama var, ben örneğin holdingde bunu çok kullanıyorum. Biz burada hedefleme reklam yapıyoruz ya da hedeflemeli PR yapıyoruz. Dolayısıyla hedef kitleyi seçebiliyoruz ve daha doğru noktalara ulaşabiliyoruz. Örneğin az önce hanımefendi şöyle dedi: Bazen bir milyon tirajı olan gazete yerine yerel gazetede haber çıkması gerekiyor. Çünkü yerel gazeteyi okuyan insanların görmesi gerekiyor. Medyanın dijitalleşmesi bu işi aslında bizim için kolaylaştırdı. Hedef kitemize daha rahat ulaşabiliyoruz.

Katılımcı BK: Evet, bizde. Dijital medyada sosyal medya, Instagram, Facebook kanallarında daha aktif olduk ve orada da biraz daha bizim faaliyet alanımızla ilgili kamuoyu oluşturma çalışmalarımız oldu. ... Bey'in dediği gibi ölçülebilir olması da yönetimin dikkatini çekti ve buna göre stratejik çalışmalar yapabiliyoruz. Dönemsel olarak özellikle deprem haftalarında kamuoyunu bilinçlendirici çalışmalarımız oluyor. Onun haricinde tabii ki tüm kuruluş faaliyetlerimizi de orada paylaşılabiliyoruz. Açıkçası ben de kendi yüksek lisans çalışmamda müşterilerimizle bir çalışma yapmıştım. Sosyal medyada olmamız, dijital medyada olmamız sizi ilgilendirir mi, önemsiyor musunuz diye. Çok yüksek bir rakam çıkmıştı. Geleneksel medya yerine bizi sosyal medya reklamlarıyla görmek. Çünkü kendi sayfasında paylaşıyor olabilmek. Bizimle çalışıyor, bizim markamızın prestijine güveniyor ve bizimle çalıştığında kendi sosyal medyasındaki kişisel hesabında bunu paylaşması insanların hoşuna gidiyor. Çalışanların, iş arkadaşlarımızın hatta ailelerinin de sosyal medyada görünür olmak hoşlarına gidiyor. Ben bu kuruluştaki çalışıyorum diyorlar. Gerçekten de sosyal medyayı aktif şekilde kullanmaya çalışıyoruz. Projelerimizi ve faaliyetlerimizi de orada yansıtmaya çalışıyoruz. Onun haricinde SEO çalışmaları, Google analitik faaliyet alanımıza pek uymadığı için biz daha çok sosyal medyayı takip ediyoruz.

Katılımcı CK: Şimdi biz B2B yapan bir kuruluşuz, bizde olay birazcık daha farklı. Bizde sosyal medya tarafı evet önemli ama bizim sektörümüz bunu çok etkin kullanmıyor. Daha yeni yeni bu duruma alışmaya başladılar. Ama biz de sektörün biraz önde gelen kuruluşları arasında yer alıyoruz ve ayrıca en son eğitimimi dijital marketing üzerine aldığım için bu yolda bayağı bir yol kat ettik. Bu alanda neler ön planda ben de takip ediyorum. Özellikle B2B için. Örneğin video izlemek, görsellerde şeffaflık, görünürlük gibi bazı konular var. Tasarım süreçleri de önemli burada. Ben o tarafı da yönetiyorum. Bunlar benim iş alanıma giriyor ama bizim alanla ilgili daha çok ürün önemli. Ürünle ilgili teknik özelliklerin lanse edilmesi önemli. Bunlara çok dikkat ediyoruz biz. Biz konvansiyonelde yokuz diyebilirim. Bir dönem verdik ama şu an sosyal medya ve Youtube tarafında varız. Bir de biliyorsunuz ki Youtube kanalında web sayfası çok önemli bir showroom. O tarafla ilgili çalışmaları başlattık. Şimdi web sayfası güncellemeleri, SEO ve SEM tarafına yöneldik. Bu zaten 2024

projeksiyonunda olacak. Böyle bir durumumuz var. Ama tabii dediğim gibi bir Coco-Cola gibi ya da bir English Home gibi o tarz bir üretici olmadığımız için tabii bizim için işler birazcık daha farklılaşıyor. Daha çok hızlı değil ama PR tarafında emin adımlarla ilerliyoruz diyebilirim.

Katılımcı DK: Şöyle aslında, dijital medyanın biraz dönüşmesi bence hemen hemen bütün sektörleri, bütün kuruluşları aynı etkiliyor. Çünkü hep o alıştığımız, basılı sayfalarını çevirdiğimiz o yayınlar biraz daha dönmek ve değişmek zorunda kalıyor. Çünkü haber çok eskiyor, hayatımız çok çabuk değişiyor. Önceleri, o sabah aldığımızda okuduğumuz haber bizim için yeniydi. Şimdi her sabah bir ekonomi gazetesi hepimizin ofisteki masalarına dağıtılıyor, hepimiz aboneyiz, bakıyoruz ama ertesi güne zaten tükenmiş haberler. Çok özel toplantılar ya da bizi şaşırtan bir kulis haberi olmadıkça o tarafta değişiklik olmuyor. Tabii ki onlar da hala çok kıymetli. Ama dijital tarafta az önce diğer arkadaşlarımızın da söylediği gibi en kolay yönü ölçümleyebilmek oluyor. Bir gazetenin, derginin tirajını, onu o köşeye göre üçle, dörtle çarpıp eriştiği sayıyı kabataslak düşünebiliyoruz ama bu tabii ki raporlama açısından bize net bir bilgi vermiyor. Ama yaptığınız bir çalışma ücretli ya da ücretsiz, online ve mobilde olduğunda, orada kimlerin ne kadar sürede onu izlediği ne kadar gördüğü, hangi sürede kapattığı, ne kadar tıklama aldığını ölçebiliyorsunuz. Ölçümleme kısmında da çok önemli oldu. Bunun yanında hızlılık açısından da çok faydalı oldu. Bir de artık hepimiz, o bir dönem çok konuşulan yurttaş gazeteciliği gibi, aslında bir yayıncı olduk. Doğrusu bunu tabii ki sadece dijital mecralar için söylemiyorum. Bu biraz mobil ve sosyal medya tarafında da oluyor. Hepimiz artık bir içerik üreticisiyiz aslında, bir yerde gördüğümüz durumu kendimiz bir web sitesi kurup orada paylaşabileceğimiz gibi kendi kişisel hesaplarımızdan paylaşıp belki de Türkiye'nin gündemine bile düşebileceğimiz olaylar yayınlatabiliyoruz. Hepimizi bence bu şekilde etkiliyor. Tabii ki burada kullanım alanları, hepimizin aynı olmuyor. Birimiz bir ürün üretiyoruzdur, az önce hanımefendinin bahsettiği gibi English Home bir ürün ürettiğinde onu sosyal medyadan yayınlar, life style yayınlardan ekonomi yayınlarına kadar her yerde konuşabilir. Ama B2B tarafında bir kişinin konuşabileceği alanlar biraz daha farklı oluyor, daha çeşitleniyor, belki kısıtlanıyor ama yine de bu şekilde erişilmek istenen kitleye erişebiliyor.

Katılımcı EE: Biz bir anket yapmıştık fuarda. “Bu fuarda bizimle ilgili haberleri nereden alıyorsunuz?” diye çiftçi kitlesine sormuştuk. Çiftçi kitlesinin %90'ı bizimle ilgili haberleri sosyal medyadan haber aldığını ilettiler. Çiftçilerimiz sosyal medyayı çok ciddi kullanıyor. Bununla ilgili bize feedback gelmişti.

Katılımcı AK: Bu doktora tezi olarak aslında on beş yıl önce sormanız gereken bir soruydu. Sosyal medya bütün hayatımızı istila ettiği gibi bizim rollerimizi de istila etti. Sosyal medya üzerinden birçok çalışma yürüyor. Monitörize etmek, nabız tutmak sosyal medya tarafında çok önemli. En büyük, en önemli insideleri sosyal medyadan alıyoruz diyebilirim.

Araştırmacı: Çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimi kurmak, güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız var mı?

Katılımcı AK: Evet, tabii ki en önemli konulardan biri yöneticinin kafasındaki stratejiyi, aşağıya doğru ve insanları motive edecek şekilde yansıtmak. Bunun bir win win işi olacağını anlatmak.

Araştırmacı: Yöneticinin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesiyle ilgili bir göreviniz var mı?

Katılımcı AK: Var, evet. Biz bunun için yönetim kuruluyla özel etkinlikler düzenleriz, CEO kahvaltıları yaparız. CEO'nun iç iletişimde nerelerde konumlanıp nerelerde konuşması, hangi noktada devreye girip kaygıları

gidermesi, ilk ağızdan mesajları iletmesi gerektiğini biz söyleriz. Onun ağızından çalışanlara gidecek bütün mesajları biz hazırlarız. Kendisinin de onayıyla tabii. O bağın kopmaması gerekiyor.

Katılımcı BK: Üst düzey yöneticilerle çalışan arasında mı?

Araştırmacı: Üst düzey yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kurmakta sizin bir rolünüz var mı?

Katılımcı BK: Ben, üst düzey yönetici olan genel müdürümüz, diğer birimlerle iletişim içerisindeyim. Ama yöneticilerin kendi çalışanlarıyla iletişimleriyle alakalı bir misyonum yok.

Katılımcı EE: Bizde içeriye verilecek mesajlarda var. Örneğin yönetim kurulu başkanının en son konuşmasını istiyoruz ki konuştukları yanlış anlaşıldığında bunun toparlayacak birinin olması gerekiyor. Aslında bazı önemli açıklamaları ben ya da yönetim kurulundan birilerinin yapması gerekiyor ki toplumda ters tepki çekerse bu açıklamayı yönetim kurulu başkanının ‘bu yanlış anlaşılmış, şöyledir’ diye düzeltmesi daha kolay oluyor. Bununla ilgili biz yapılacak açıklamalarda öncelikli olarak bir basın bülteni, bir basın metni hazırlıyoruz ve kriz olabilecek konuların en aza indirgenmesi için üzerinde defalarca çalışıyoruz.

Araştırmacı: Üst düzey yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimde sizin bir rolünüz var mı?

Katılımcı DK: Bizde de tabii ki var ve zaten olması gereken de bu diye düşünüyorum. Açıkçası bizim iletişimciler olarak üst yönetimle sürekli bir arada olma ve söylemlerimizin de... Bey’in dediği gibi aynı düzlemde olması ve bazen reaktif bazen proaktif orada müdahale ediyor olabilmemiz önemli. Bazen oturup orada bir strateji belirleyerek ya da belki ajansımızla da bir araya gelerek ‘bizim şöyle bir gündemimiz var ya da Allah korusun şöyle bir krizimiz var, ne konuşmalıyız, nasıl konuşmalıyız, nerelerde ve ne zaman konuşmalıyız?’ gibi durumları konuşabiliyoruz. Örneğin bazen özellikle kriz durumlarında hemen konuşmamak da çok önemli. Bir krizin seyrini görüp ona göre konuşmak. Bu bir örnek. Tabi ki sadece kriz için konuşmuyorum. Bazen onun işleyişini takip edip ne zaman konuşacağımız, tabii ki nereye konuşacağımız, kimlere açıklama yapacağımız önemli. Örneğin kriz nerede patlak vermiş? Örneğin bir dönem çok büyük bir markanın Twitter’da bir krizi patlak verdi ve sonra aslında yapmaları gereken orada iletişim kurmamaktı ama gidip basına, her tarafa konuştular, kendi krizlerini büyütmüş oldular. Burada da aslında bizim görevlerimiz var. Şöyle ki ne konuşacaklarından ziyade kendilerini nasıl ifade edecekleri konuları bizim görevlerimiz oluyor. Bence bütün iletişim ekiplerinin içerisinde olduğu bütün ekiplerin üst yönetimle iç içe olması ve dirsek temasında çalışıyor olabilmesi çok kıymetli. Tabii ki burada yöneticilere de çok iş düşüyor, örneğin destek vermek gibi. Evet onların da tabii ki açık olmaları lazım. İletişim profesyonellerine hem kendi ekiplerine hem dışarıda birlikte çalıştıkları ajanslarına biraz daha fazla güven duymaları da çok önemli.

Katılımcı EE: Evet, bazen hemen açıklama yapmak doğru olmayabiliyor. Kurulda çok çeşitli krizler yaşadım. Büyük krizler yaşadık. Örneğin yönetim kurulu başkanımız direkt aradı. Başkanımız cevap vermeyip direk bana yönlendiriyor. Süre kazanmak için, orada bir süre kazanıyoruz. Ne söyleyeceğini toparlayıp ona göre devam edebiliyor. Ama burada yöneticiye çok büyük iş düşüyor. Bazı soruları hemen cevaplamaması gerekiyor.

Araştırmacı: Gelecekte halkla ilişkiler rollerinin ne olacağını düşünüyorsunuz?

Katılımcı DK: Bence halkla ilişkilerin rolü değişmeyecek. Belki sadece bizim iş yapış şekillerimizde minik değişiklikler olacak. Az önce sizin söylediğiniz gibi hali hazırda yaşadığımız mecralarımız belki biraz değişecek ama halkla ilişkilerin rolü ve önemi her zaman sabit kalacak. Sadece dediğim gibi biraz iş yapış şekillerimizde

ufak değişiklikler olabilir. Bu da tabii ki gelişmelere, teknolojik gelişmelere ve yaşadıklarımıza göre değişecek. Nasıl ki bir pandemi dönemi yaşadık, her gün gittiğimiz ofislerimizden evimize döndük, pijamalarımızla çalıştık. Ya da daha öncesinde belki benim yaşım biraz daha genç olabilir. Ben o dönemleri çok bilmiyorum ama belki siz de sohbetlerde duymuşsunuzdur. Önceleri bülten çıktısı alıp gazetelere götürüyorlarmış. Şimdi biz nasıl mail gönderiyorsak o şekilde değişiklikler olacak. Bir dönem örneğin birisi bütün basın davetini WhatsApp üzerinden yapmıştı. Sadece iş yapış şekilleri değişecek.

Katılımcı AK: Bu, teknolojinin gelişimiyle birlikte evet farklılaşacak, mecralar farklı olacak ama sonuçta işin özü aynı kalacak diye düşünüyorum. Aslında bütün paydaş ilişkilerini yürütmekte ekiplerin ve pazarlamanın da genişleyeceğini düşünüyorum. Türkiye'de pazarlama departmanlarının altında çalışıyoruz ama kurumsal iletişimin pazarlama departmanlarını da kapsayacak şekilde kurumsal kuruluşlarda yükselmekte olduğunu görüyoruz, bu tarafa kaydığını görüyoruz. Kurumsal iletişim, bütün kuruluşun etki alanını ve kuruluşun ilişkilerini düzenleyecek şekilde genişleyecektir diye düşünüyorum.

Katılımcı EE: Ben de şöyle düşünüyorum. Dijitalleşmenin işimize hem eksi yönde hem artı yönde birçok faydası olacak. Bu ikisini terazilemek gerekiyor. Aslında eksi yönü şu, herhangi bir kriz ortamında haber çok hızlı yayılıyor. Artı yönü, biz bir çalışmayı duyurmak istiyorsak dijitalleşme sayesinde çok hızlı duyurabiliyoruz.

Araştırmacı: Kuruluşunuzda, kuruluşunuzdaki iletişim ortamından doyum sağlamak sizin için neyi ifade ediyor, ne anlama geliyor?

Katılımcı DK: Kuruluşunuzdaki iletişim ortamının doyumu derken tam o kısmı tam anlayamadım.

Araştırmacı: İletişim ortamında kullanılan araçlar, üstler ile iletişim, yatay iletişim, kuruluşla bütünleşmek, bilgi akışı, ilişkiler, bunlardan sağlanan doyuma literatürde iletişim doyumu diyoruz. Sizin için kuruluş ortamındaki iletişimden doyum elde etmek ne anlamına gelir? Önemli ve gerekli midir?

Katılımcı DK: Aslında elbette gerekli ve çok da önemli. Orada tabii ki hiyerarşiye, çalıştığımız bölüme göre de çok değişir. Örneğin benim çalıştığım bölümde ben direkt yönetim kurulu üyesine bağlı olarak çalışıyorum ve pazarlama departmanına bağlı değilim. O şekilde de üst yönetime erişmem daha kolay oluyor. Ben örneğin kıdemli iletişim uzmanı olarak çalışıyorum. Bir üst yöneticim direkt yönetim kurulu üyesi, aramızda bir kurumsal iletişim müdürümüz de var ama ofislerimiz yan yana ve açık olduğu için ben onlara erişmekte çok kolaylık yaşıyorum. Açıkçası benim için bir zorluğu olmuyor ama tabii ki bu kuruluşların hiyerarşik yapısına göre değişebilir, biraz da tercihlere göre, tabii ki o an bulunulan şartlara göre ama benim açımdan böyle bir durum. Ben kendimi bu konuda açıkçası şanslı hissediyorum.

Katılımcı EE: Biz yönetim kurulu toplantılarının çoğuna katılırız. Kurumsal olarak kuruluşun bütün aldığı kararlardan haberimiz olur ki anlık bir soru geldiğinde bu soruyla ilgili cevabı verebilelim. Aslında bazen bazı kuruluşlarda şöyle oluyor. Yönetim bir karar alıyor ama kurumsal iletişim departmanı bihaber. Dolayısıyla bununla ilgili doğru şekilde iletişim sağlayamıyor. Biz kuruluşta yönetim kurulu toplantısına katılıyoruz ve bununla ilgili bütün bilgileri alıyoruz ve bununla ilgili dağıtım yapabiliyoruz. Bizim iç ağımızda kapalı bir internet sayfamız var. Bu sayfadan da kuruluş içerisindeki bilgilendirmeyi herkesin her konudan haberi olsun diye sürekli yapıyoruz.

Araştırmacı: Genel anlamda kuruluş ortamındaki iletişimden memnun musunuz?

Katılımcı EE: Kesinlikle, kesinlikle. Buna çok net kesinlikle diyebilirim. Bundaki en büyük başarı kaynağı tabii yönetim kurulu başkanımız. İletişimin olmasını istiyor. Herkesin, her konudan haberinin olmasını istiyor ki doğru şekilde aksiyon alabilelim.

Araştırmacı: Sizin kuruluşunuzda iletişimden doyum elde etmeniz en önemli nedeninin tepe yöneticinizle iletişiminiz olarak algıladım. Sizin için iletişim doyumunuzu belirleyen diğer faktörler nelerdir?

Katılımcı DK: Evet, evet. Belki şunu söyleyebilirim: Üst yöneticilerimize kolay erişim imkânımızın olması, onların da bu iletişime açık olmaları, CEO'muzun da çok yoğun gündeminden bazen hem bizim kurumsal iletişimde ara ara sohbetlere katılması hem de diğer bütün bölümlerle sohbet etmek için bir zaman ayırıyor olabilmesi ve hepimizin de kapısız ofislerde, açık ofislerde çalışıyor olmamız. Belki benim doyum noktamın yüksek olmasının bir sebebidir.

Araştırmacı: Sizin (Katılımcı EE) tepe yöneticilerinizin bu tarz yaklaşımları var mıdır?

Katılımcı EE: Kesinlikle. Tepe yöneticilerimiz ara ara ofisleri dolaşır, herkesle sohbet eder. Bizim tepe yöneticilerimiz çok rahat insanlar. Herhangi bir sorun olduğunda WhatsApp'tan ulaşabiliriz ya da 24 saat arayabiliriz. Benim gece ikide bile yönetim kurulu başkanını aradığım oluyor. Aslında çok özel bir durum olduğunda arıyorum. Hemen kalkar ve konuyla ilgili yardımcı olmaya çalışır.

Araştırmacı: İletişim doyumunuz anladığım kadarıyla çok yüksek, rolünüzle iletişim doyumunuz arasında ilişki var mı?

Katılımcı EE: Tabii ki çok daha rahat oluyoruz. Aslında inisiyatif alabiliyoruz. Yöneticimizden aldığımız bu geri bildirimle inisiyatif alma şansımız çok fazla oluyor.

Araştırmacı: Sizin (Katılımcı DK) sorumluluklarınız ile iletişim doyumunuz arasındaki ilişki sizi nasıl etkiliyor?

Katılımcı DK: Aslında benim de aynı, çok pozitif yönde etkiliyor. Zaten aslında olması gereken de bu: Yöneticilere her zaman kolaylıkla ulaşabilmek. Tabii ki bu her zaman mümkün olamayabiliyor ama ben belki o şanslı azınlıklardan bir tanesiyim.

Araştırmacı: Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak sizin göreviniz mi, görevinizse bunun için neler yapıyorsunuz?

Katılımcı DK: Örneğin bizim kuruluşumuzda değerler haritamız var. O değerler haritasına uygun olarak çalışıyoruz. Bütün çalışanlarımızın da buna uygun hareket etmesini çok önemsiyoruz. Bunun yanında kendi vakfımızın da olması ve sosyal sorumluluk çalışmalarımızın çok fazla olması sebebiyle zaman zaman ve belirli aralıklarda Türkiye'deki değerler araştırmasını yapıyoruz. Ki hem kendi dokunduğumuz paydaşlarımız hem de hedef kitlemizin değerleri nedir? Biz onların neresindeyiz? Onlara nasıl ulaşabiliriz? Onlar için değerli olan konular örneğin, “son beş yılda nasıl değişti?” Beş yılla altı yıl aralığında bu araştırmaları tekrarlıyoruz ve biz onlarla iletişime nasıl hazır olabiliriz, onun planlamalarını yapıyoruz.

Katılımcı EE: Örneğin biz de bu yıl 50'nci yıl çalışması yapıldı, 50'nci yıl çalışması için çok ciddi bütçe ayrıldı ama onun yanında eksikler de vardı. Ben bunları çok rahat söyleyebiliyorum. Eksikler neydi? Bazı ufak tefek ödemelerin geç yapılmasıydı. Örneğin “Siz bırakın bu para harcamayı, önce şu ufak tefek ödemeleri kapatalım ki insanlarda pozitif bir algı oluşturalım. Yoksa negatif bir algı oluşuyor, bu da iletişim yöntemi, insanlar arkanızdan eksi konuşacağına artı konuşmaya başlasın.” dedim ve benim tavsiyem üzerine aynı hafta ne kadar küçük ödeme varsa tamamı ödendi. Ondan sonra çalışmalara başlandı.

Araştırmacı: Stratejik kararlar alınırken tepe yönetime nasıl, ne ölçüde destek oluyorsunuz?

Katılımcı EE: Bizim holdingde stratejik bir karar alınacağı zaman toplantısı olur. Bu toplantıda herkesin fikri alınır. Yönetim kurulu üyelerinin tamamının fikri alınır. Biz de kurumsal iletişim departmanı olarak -kurumsal iletişim müdürüyüm- bununla ilgili fikirlerimizi söyleriz. En son tartışma sonucu çıkan metin, ortak kabul yapıldıktan sonra devam edilir.

Katılımcı DK: Bizde de aynı şekilde. Bahsettiğim gibi ben yönetim kurulu üyesine bağlı olarak çalıştığım için bizim kendi bölümümüzün yöneticisi orada aktif olarak rol alıyor. Benim gibi biraz daha alt seviyede olanlar uzman ve kıdemli uzman pozisyonunda olan kişiler olarak daha çok iletişimsel taraftaki bu işin nasıl olabileceği, nasıl olması gerektiği konusunda fikirlerimiz ile orada oluyoruz. Ama o karar aşamasında üst yönetimle birlikte tabii ki bağlı olduğumuz yöneticimiz aktif olarak bizi temsilen orada oluyor.

Araştırmacı: Katılımlarınız için sizlere çok teşekkür ederim, verdiğiniz bilgiler için de çok teşekkür ederim.

EK 7- İkinci Odak Grup (Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcıları) İle Yapılan Online Görüşmenin Ses Kaydının Yazılı Dökümü

Tarih ve Saat: 18.10.2023

Görüşme süresi: 76 dakika

Araştırmacı: Stratejik yönetimle ilgili temsilcisi olduğunuz kuruluşlar neler yapıyor, siz onlar için neler yapıyorsunuz, bu konudaki yaklaşımları nedir, öğrenebilir miyim? Akademide stratejik yönetim, kuruluşun dış çevre ile ilişkilerini yönetmesini esas alır.

Katılımcı 3K: Yaptığımız organizasyonların birçoğunda STK'lerle zaten iş birliği yapıyoruz. En son örneğin, ... otelleri bizim müşterimiz, ... otellerinde kurabiyeler sattık. Gingerbread (yılbaşı kurabiyesi) dedikimiz, yılbaşında kullandığımız, hediye olarak verilen kurabiyeler. Oradan gelen gelirlerin bir kısmını Tohum Otizm Vakfına bağışladık ve bunu bir basın bülteniyle duyurduk. İnsanlar zaten STK'lere dolaylı yollardan da olsa destek vermek istedikleri için daha fazla ses getirdi. Aslında hem basında hem talep konusunda bu sadece bir örnek. Onun dışında sürekli iç içe olduğumuz örneğin başka bir projemiz daha vardı. ... 'da bu yöresel kadınlarla yöresel yemekler yaptık, onlarla ilgili dernekleri araştırdık ve onlara bir şekilde dokunduk. Aslında birçok müşterimiz zaten özellikle bizden böyle bir proje talep ettiği için bizim tarafımızda STK'lerle ilgili olarak güzel dönüşler oluyor. STK'lerle çalıştığımızdan dış çevre çok çalışmıyoruz. Organizasyon kuruluşları hariç, onları saymıyorum zaten, ağırlıklı projelerimiz STK'lerle olduğu için onu örnek verdim.

Katılımcı 2K: ... Ajans'ta çalışıyorum. Biz müşterilerimize, 360 derece iletişim dediğimiz hizmet veriyoruz. Stratejik iletişim, kriz iletişimi, medya iletişimi, iç iletişim, lider iletişimi gibi çeşitli dallarda hizmetler veriyoruz. Genel olarak şöyle oluyor, tabi müşterinin beklentilerine göre bu değişmekle birlikte, sonuçta yaptığımız her çalışmayı örneğin bir basın bülteni gönderiyorsak bu bizim stratejimizin altında oluyor ya da bir etkinlik yapıyorsak yine bizim stratejimize hizmet etmesi gerekiyor. Bütün çalışmaları, belli bir strateji altına toplayıp yaptığımız bültenleri, dosya çalışmalarını, katıldığımız etkinlikleri, bizim oluşturduğumuz projeleri vs. markaya uygun belirlenen stratejide yapıyoruz. Markaların da beklentisi genelde o şekilde oluyor. Aslında bize gelen markaların çoğu bu şekilde hizmet almak istiyor. Özellikle bazı markalar sadece konvansiyonel tarafta değil, dijital tarafta da bizden hizmet almak istiyorlar, bunu bütünsel bir iletişim sistemi olarak görüyorlar. Bu durumda ajanslarda çeşitli ekipler var, ben müşteri tarafındayım ama bizim ajansımızda sosyal medya ekibi, dijital ekip ve etkinlik ile ilgilenen taraflar da var. Onlar da bu konuda müşterilerimize destek oluyor.

Katılımcı 4K: Aslında örnekler üzerinden baktığımızda, genel olarak değerlendirdiğimizde de ajanslar, markalara stratejik iletişim desteğini verirken gerçekleştirecek projede her zaman yanına STK, STK'nin yanında bir devlet kurumu ya da herhangi bir kamuoyu önünde itibarı olan bir kuruluşu, üçüncü bir paydaşı alması markanın itibarı anlamında ve projenin hayata geçirilip verimliliği anlamında daha artı oluyor. Aslında ben de bunu örnek verecek olursam örneğin biz ... ile çalışıyoruz. ...'ın özellikle sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde de WWF, UNICEF ya da ... gibi sporcu isimlerle iş birliği yapıyor olması kesinlikle kamuoyu tarafında, halk tarafında, müşteri tarafında bize baktığımızda, bizi onların bir müşterisi olarak değerlendirdiğimizde olumlu, pozitif bir algı yaratıyor. Buradan yola çıkarak aslında ajans olarak markalara bir proje sunarken yan tarafa üçüncü bir paydaş olarak STK'yi ve herhangi bir devlet kurumunu da koymak her

zaman bence artı oluyor. Tabii ki de devlet kurumu bu durumu zaman anlamında uzatabiliyor ama mesela, çocuklar üzerinden bir proje yaparken yanına Millî Eğitim Bakanlığını almak ya da İlçe Milli Eğitimi almak her zaman önünü de açıyor. O anlamda her zaman paydaşlarla ilerliyor olmak ajansların elini kuvvetlendiriyor.

Katılımcı 5K: Hem sivil alanı görmüş hem de ajansı görmüş biri olarak evet ... haklı. Bizler aslında çalışmalarımızı güçlendirmek ve paydaş olmak anlamında daha çok bir arada çalışıyoruz. Ajanslarla müşteriler bizleri bir araya getirirken, markalarımız ve ben de şu anda markaları aslında sivil toplum alanındaki çalışmalarla bir araya getiriyorum. Aslında biliyorsunuz, sürdürülebilir hedefler doğrultusunda da hepimizin artık çalışmaları şekilleniyor. Bu sebeple bizler de aslında böyle sosyal sorumluluk alanı ve toplumsal alanda bütün markalarımızda çalışmalar gerçekleştirmeye devam ediyoruz. Sivil toplumun yanı sıra benim de müşteri portföyüm içerisinde enerji kuruluşları, gıda kuruluşları olduğu için özellikle devletten o alanda da iş birlikleri gerçekleştirdiğimiz durumlar olabiliyor. Onun yanı sıra çalışmalarımızda tabi ki kanaat önderleri, basın da yanı sıra akademisyenler, görüş aldığımız belli isimler oluyor. Benim durumum bu şekilde.

Katılımcı 1E: Bütün arkadaşlar paylaştı, tek erkek olarak en son ben alayım sözü. Bu arada ne güzel böyle. Sektör zaten kadın yoğunluğu olan bir sektör, bunun toplantıya da yansımış olması ne kadar mutluluk verici. Böyle genç, pırıl pırıl arkadaşları görmek gerçekten çok güzel. Şimdi strateji dediğimiz aslında bütün çalıştığımız müşterilerin yaptığımız işlerde hep istediği, onu önerdiğimizde ve onunla ilgili bir paylaşımda bulunduğumuzda mutlu olduğu bir kavram. Benim uzun yıllara dayalı tecrübemde, strateji bir süre sonra bir kenarda kalan ve çok göz ardı ettikleri, günü kurtarmaya, günlük o sorunları çözmeye yönelik daha taktiksel adımlarla ilerledikleri bir kavram. İşin doğrusu arkadaşlarımızın da hepsinin söylediği gibi ana akımlar var ve iş dünyası bunları yakından takip ediyor. Sürdürülebilirlik bunların başında geliyor ve ne mutlu ki bu konuda elimizde onları sürdürülebilirlik konusuna yönlendirmek, o konuda daha hassas olmalarını sağlamak, üretim süreçlerinden başlayarak ondan sonra bütün iş süreçlerinde o gözlüğü takarak bakmalarını sağlamak gibi bir fırsat var. Arkadaşların hepsi güzel örnekler verdiler. Kuruluşlar için stratejiyi belirlerken bunu değerlendirmeye çalışıyoruz. Ama itiraf edeyim, o belirlediğimiz yıllık iletişim planlarında strateji çoğu zaman, üstünden altı ay geçtiğinde, yılın ikinci yarısında çok da akılda kalmamış olabiliyor. Biraz savrulmalar yaşanıyor. Bu sektör adına bir günah çıkarma olsun ne yazık ki. Burada tabii müşteri baskısı belirleyici rol oynuyor.

Katılımcı 4K: Söyledikleriniz de çok haklısınız, bu arada sektörle ilgili bir not olabileceğini söylediniz ama bunu etkileyen faktörler arasında başka konular var. Şöyle düşünüyorum, tamamen kendi düşüncem: Türkiye gündemi öyle bir gündem ki bir anda öyle bir değişiyor ve günleri, ayları, haftaları götürdüğü için ki dünya gündemi de şu an mesela savaş gündemi var, gerçekten o planları uygulayamıyoruz. Aslında bazen oluyor ki bir ay sonrasını, iki ay sonrasında bile önümüzü göremediğimizde altı aylık ya da bir yıllık bir stratejik plan maalesef hedeflerimizi gerçekleştirmeye yetmiyor. En basit örneğini ülke olarak mesela Kahramanmaraş depreminde yaşadık. Belki de herkesin stratejileri çok güzel yolunda gidiyordu ama Kahramanmaraş depremiyle bir anda tüm planlar altüst oldu. O yüzden bu stratejiyi gerçekten kurarken, yaşanan ülkenin içinde bulunduğu durumun, gündemin ve dünyanın gündeminin de yeri geldiğinde bunları çok çabuk değiştirip bir anda altüst edebildiğini düşünüyorum. Tamamen kendi fikrim.

Katılımcı 1E: Öyle tabii. Stratejiler de değişiyor. Kahramanmaraş'ta yaşanan büyük deprem gibi, bugün karşı karşıya kaldığımız Ortadoğu'daki büyük sorun gibi. Bir savaş, yaklaşan büyük bir savaş durumu gibi olaylar da

değişikliğe ihtiyaç duymamıza neden oluyor ve onları da güncellemek gerekiyor. Ama ideali bunları yapmak, doğru ama uygulamada bunlar ne yazık ki biraz geride kalıyor.

Katılımcı 4K: Doğru doğru tabii ki.

Katılımcı 1E: Bizim şöyle bir sorumluluğumuz var: Stratejilere ne kadar bağlı kalırsak verdiğimiz iş ve hizmet sonuçları da o kadar fayda sağlayabilir. Biraz orada ısrarcı olmak lazım. Ama ısrarcı olamıyoruz. Şimdi siz akademisyen olduğunuz için müşteri yönetiminde arkadaşlar hep gördüğüm kadarıyla ne kadar zor olduğunu daha iyi biliyorlar. Bazen müşteriler kendi bakış açılarından yaşıyor. Çalışanlar kendi yöneticileriyle, kendi ekipleriyle sorunlar nedeniyle biraz daha agresif bir yaklaşımlı olabiliyor.

Katılımcı 4K: Global markalarda da bunu çok sık yaşıyoruz.

Katılımcı 1E: O pek fark etmiyor ama lokal markalarda daha fazla oluyor ne yazık.

Katılımcı 2K: Son bir not ekleyim. Aslında deprem ülke gündemiyle alakalı. Aslında öngörülemez bir durum. Daha doğrusu öngörülüyor ama elimizdeki şartlarla mâni olamadığımız bir durum olduğu için strateji zaten buna göre dönüşüyor diyebilirim. Kuruluşların stratejisi bu gündemden faydalanmak demeyelim de bu gündeme uygun hareket etmek şeklinde değişiyor. Böyle bir not eklemek istedim.

Katılımcı 3K: ...'nın da dediği gibi gerçekten biz ne kadar proaktif davranmaya çalışsak da bazen şartlar el vermiyor. En basit örneğini yakın zamanda yaşadım, sizinle paylaşacağım. Mesela ... Otel'i mutlaka biliyorsunuzdur. Depremde çok büyük hasar gördü, bizim müşterimiz. Normal şartlarda dışarıdan baktığınız zaman otelde hiçbir sorun yok. Aslında gerçekten girilebilecek gibi gözüküyor. Hatta bununla ilgili Mimar ... 'nın basında görüşünü paylaştık. İnsanlar bizi "Madem otel kullanılabilecek durumda neden kapılarınızı açmadınız?" diye linç ettiler. Aslında içeride çok fazla hasar vardı ve biz bunları toparlamaya çalışıyorduk. Hala toparlamaya çalışıyoruz ve ara vermek durumunda kaldık, çünkü otel kullanılacak durumda değil. Ama bu deprem için örnek. Başka konularda da bunu yaşıyoruz. Dönem dönem aklıma gelirse örnek veririm: Biz mesela deprem konusunda proaktif davranıyoruz ama aslında Türkiye gündemi hatta dünya gündemi bizim işlerimize bir şekilde yansıyor. Biz şu an mesela, o otelin iletişimini yapamıyoruz. Gazeteciler ve influencerlar tarafından da kötü dönüşler aldığımız isimler oldu. "Siz orada kullanılabilir durumda bir otele insanlara açmıyorsunuz, insanlar aç susuz sokakta geziyor." diye bize tepki gösterdiler. Ama bizim şöyle bir riskimiz var, otelin içerisinde hala şu an sıkıntılar var, yapılmadı, tamamlanmadı. Biz oradaki insanları içeriye almış olsak ikinci bir deprem olursa o insanların sorumluluğu yine bizim üzerimizde olacak, baktığınız zaman büyük bir ihtimalle telafisi olmayacak. Bu yüzden dediğim gibi ne kadar önceden davranmaya çalışsak da bu tarz durumlarda çok büyük krizler yaşıyoruz. Herhalde 12 yıldır bu işi yapıyorum. Aslında yaşadığım en büyük krizlerden bir tanesi buydu. Çünkü sosyal medyamız sürekli mesaj bombalaması yaşıyor, "Siz nasıl insanlarsınız, insanlar orada aç susuz, almıyorsunuz, vicdansızsınız." diye çok kötü tepki verdiler. Gerçekten de insanlara bunun çıktısını da anlatamıyoruz, nelere sebep olabileceğini de anlatamıyoruz. O yüzden de bazen bazı durumlarda geri durmak gerekiyor diye düşünüyorum.

Katılımcı 1E: Ama yanlış mı anladım? Mimar yapının güvenli olduğuna dair bir açıklama yaptı dediniz.

Katılımcı 3K: Hayır, açıklama yapmadı. ... sadece dedi ki: "Dışarıdan ne kadar sağlamış gibi gözükse de içeride bizim şu an hasar alan bölümlerimiz var. Hatta hala devam ediyor". Dediğim gibi şubattan bu yana tadilat

devam ediyor. Biz bunu her ne kadar böyle söylesek de bununla ilgili bir basın açıklaması yapsak da insanlarda şöyle bir algı var: “Ama dışarıdan bir sorun yok.” Bunu inanın anlatmak için aylarca uğraştık ve sıradan bir halktan bahsetmiyorum, akli başında köşe yazar gazetecilerden bahsediyorum. Biz bu insanlara bunu anlatmaya çalıştık, ama “Almanız konusunda en ufak bir ihtimal yok mu?” diye dönüşler aldık. Yoktu, zaten böyle bir riski alamazdık. İşimizin ve Türkiye gündemine göre hareket etmemizin ne kadar zor olduğunu anlatmaya çalışıyorum. Ama cidden dediğim gibi bazı konularda biraz geri çekilmek, en azından iletişim konusunda geri çekilmek iyi bir davranış diye düşünüyorum.

Katılımcı 1E: Tabii gerektiğinde susmak önemli ama naçizane şöyle bir önerim olacak, sesli düşünüyorum: Binayla ilgili o soruna insanları ikna etmek için samimi bir yaklaşım ortaya koymak; binaya kimseyi alamayacağınızı, şu şu nedenlerle, oradaki hasarla ilgili raporları paylaşmak, ama bunu binanın bahçesinde - varsa açık bir alanda- orada kurduğunuz bir çadırdaki insanlara yemek vererek yapmak. Çünkü o otelin yemek yeme-içme üzerine bir sistemi vardır, aşçıları vardır, bir mutfak ekipmanı vardır. Sadece böyle bir çalışmayla belki oradaki olumsuz algıyı kırmak için bir yol izlenebilir mi diye düşündüm. Çünkü bu gibi durumlarda en önemli davranış hep doğruyu söylemek. Onu yapmışsınız, evet.

Katılımcı 3K: Tabi, sosyal medyadan da duyurduk zaten. Aynen öyle. Ama orada şöyle bir durum da yaşadık.

Katılımcı 1E: İnsanların tansiyonunu indirir, saldırgan bir hal var. Onu kırmak için evinizi açmak, kucağınızı açmak, fiziksel olarak bir çalışma yapmak, benzetmek gerekirse belki iyi bir yol olabilir.

Katılımcı 3K: Onu biz aslında sosyal medyamızdan duyurduk. Hem kendi ajansımızdan hem otelin sosyal medyasında bununla ilgili açıklama da yaptık. Aslında yemek vermek konusunda şöyle bir sıkıntımız oldu. Otelin kendi personelinin ölenleri oldu ve vefat eden arkadaşlarımız, çalışma arkadaşlarımız oldu. Yakınları göçük altında olduğu için işe gelemeyen insanlar oldu. Öyle bir süreç oldu ki orada insanların çıkıp da yemek yapma gibi bir durumları da olamadı. Düşünsenize, aşçının annesi göçük altında. Haklı olarak gelip otelde çalışmak istemiyor.

Katılımcı 1E: Orada şöyle durumlar da yaşadık. Şimdi burada mesela bir sürü aşçı gitti, bir sürü yardım için. Benim söylemek istediğimi yanlış anlamayın. Özür değil de bir samimiyet göstergesi ile bazı engeller, bariyerler aşılabılır. Oradaki imkanları, açlığı göstermeniz anlamında söyledim. Gelen ekiplere “Gelin burada çalışın, gelin burada bu imkânları kullanın.” gibi bir yaklaşım olabilirdi. Eminim bir depo vardır, o depoda yeterince yiyecek vardır. Onları zaten dağıtmışsınızdır, bunu görünür kılın diye söylemiştim. Çünkü buradaki amaç özür değil haklısınız, kesinlikle değişiklikler yapmak gerekiyor.

Katılımcı 3K: Kesinlikle.

Araştırmacı: Departmanınızın sorumluluk alanları nelerdir? Sizlerden neler bekleniyor? Başlıklar halinde verebilir misiniz? Mesela kurumsal imaj gibi.

Katılımcı 3K: Kurumsal imaj dediğiniz gibi, marka tanınırlığı, bilinirliği sosyal medya tarafında da bahsettiğim gibi 360 derece bir ajans olarak etkinlik yapıyoruz. Sosyal medya tarafında da çalışmalar yapıyoruz. Onun dışında geleneksel PR faaliyetlerimiz de var. Ama temel olarak zaten yapmamız gereken ya da yaptığımız da markanın bilinirliğini ve saygınlığını arttırmak.

Katılımcı 4K: Kriz yönetimi var. Buna ek olarak yine sosyal medya çalışmaları, medya ilişkileri, geleneksel medya, dijital medya ile birlikte özellikle desteklenen kısımlar. Etkinlik yönetimi yine ... ve ...'nin de bahsettiği gibi gerek bir basın toplantısı gerek yeni bir ürün lansmanı gerek bir iş birliği ya da temel atma. Herhangi bir örnek. Markasına, sektörüne göre değişecek şekilde. Zaten diğerlerini söylediler.

Katılımcı 2K: Aslında markanın imajı için iç ve dış iletişimde external ve internal iletişimde yapılacaklar var. Bu beklentiye göre değişiyor ya da paydaşlar için de olabilir, bu imaj çalışması sadece basına ya da halka olmayabilir, B2B marka olabilir, sadece paydaşlarına yönelik bir iletişim yapılabilir. Bunun için çeşitli araçlar kullanıyoruz. Yine stratejiden bahsederken söylediğim gibi, ... da söyledi. Medya ilişkileri, kriz iletişimi, lider iletişimi gibi sosyal medya dijital araçlar da kullanıyoruz. Bunun altında proje geliştirme, strateji geliştirme, bu çeşit durumlar bizden bekleniyor.

Katılımcı 5K: Sanıyorum aynılarını söyleyeceğim ama bizim de aynı şekilde. Yine kurumsal kimlik yönetimi, kriz iletişimi, etkinlik iletişimi, konvansiyonel medyada ve dijital medyada destek sağlama. Yanı sıra proje ve strateji geliştirme ve aynı zamanda belki birçok arkadaşım da katılacaktır zaten danışmanlıkta gerçekleştirdiğimiz için yeri geliyor sözcünün kravatına, rengine kadar dahil olabiliyoruz.

Katılımcı 4K: Elini cebine koysun, koymasına kadar değişiyor.

Katılımcı 5K: Ayda bir gelen “Fotoğrafta nasıl poz vereyim?” soruları oluyor. O yüzden çok fazla, 365 derece hatta, dahil oluyoruz, öyle söyleyeyim.

Katılımcı 1E: Aslında genel olarak bizim de iletişim danışmanlığı hizmeti verdiğimiz müşteriler de böyle, alt kalemlerin hepsini saydılar. Biz de bu çerçevede 360 derece hizmet vermeye çalışıyoruz. Bütün iletişim konusunda şimdi bizim yaptığımız iş şu aslında: Markaya kendisini hedef kitesine daha iyi ifade etmesini sağlamak. Bunun içinde çok güzel örnekler verdiler. Orada kuruluş sözcüsü duruşuyla bir mesaj veriyor. O mesajın doğru olması için kravatının renginin de uygun olması lazım, duruşunun, elini cebine sokup sokmamasının elbette bir anlamı var. O ayrıntılara kadar giren bir iş. Onun için hepsini söyledi arkadaşlar, ekleyeceğim başka bir konu yok. Burada bir tek şunu söyleyebilirim: Hem görsel hem metin olarak içeriklerin ve mesajların doğru oluşturulması bizim işimizde çok önemli. O kısımlar biraz iyi araştırma, iyi çalışma, sıkı bir hazırlık gerektiriyor. Ona önem vermek gerekiyor. Ona önem verdiğiniz zaman da müşteri de söylediklerinize daha dikkat kesiliyor, daha fazla saygı duyuyor. Onu gördüğü zaman onun da karşılığını veriyor.

Katılımcı 4K: Kesinlikle, dönüşü zaten olumlu bir şekilde gördüğünde bu sefer sizin ona verdiğiniz danışmanlığın aslında bir alt yapısının olduğunu anladıkça bu sefer söylediklerinizi daha çok dinlemeye ve onlara daha çok dikkat etmeye başlarlar. Zaten bence bizim en zorlandığımız kısım iletişim camiasında markanın bizden danışmanlık alması konusunda ikna etme kısmı oluyor. Gerçekten biz onlara bir kriz durumunda bunu yapmayın ya da bunu yapın, şu şekilde konuşun ya da konuşmayın dediğimizde, bunu bildiğimiz için ve ilerleyecek durumlardaki sonuçları öngörebildiğimiz için söylüyoruz. Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimali olduğu için söylüyoruz. Bundan sebep de aslında bütün kırılma noktası, markanın o danışmanlığı senden almaya başladığını anlatabilmek oluyor. Çünkü bazı markalar evet seninle çalışıyor ama basın bülteni servis ediyor, lansman yaptırıyor, etkinlik yaptırıyor ama hiçbir şekilde aslında en önemli noktalarda seni dinlemiyor. Kriz anında ya da “Bunu yapmamamız gerekiyor, bu şekilde ilerlemememiz gerekiyor, medyada bu olumsuz olur.”

dediğimizde bu söylemleri çok fazla kulak ardı ediyorlar, global olsun yerel olsun. Ama seni dinlemeye başlayan bir marka, bunun altyapısını ve karşılığını gördüğünde bir yerden sonra tamamen kendini zaten ajansın kollarına bırakıyor ve orada gerçekten markayla iletişimi çok iyi götürmeye başlıyorsun.

Araştırmacı: Temsilcisi olduğunuz kuruluşlardaki yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimini güçlendirmek için bir göreviniz var mı? Öyle bir çalışma yapıyor musunuz?

Katılımcı 2K: Ben böyle bir çalışma yaptım. Biz bunu birçok markamız için yaptık. Bir markanın bir fabrikası vardı. Markanın sorunlarından biri şuydu: Egzoz üretimi yapıyorlardı ve on yıl sonra elektrikli araçlar tamamen hayatımıza girdiğinde ve artık egzoz üretimi olmadığında işsiz kalma ve ne iş yapacakları konusunda korkuları vardı ve marka bunu yönetemiyordu. Dolayısıyla bu konuda bir danışmanlık verdik. Yine aynı markada başka bir otomotivin farklı bir parçasını yapıyorlardı. Orada da fabrikaya yeni gelen fabrika müdürüyle işçiler arasında bir sorun çıktı. Müdür, yurt dışından -Fransa'dan- gelmişti, ama Türk'tü ve Fransız çalışma disipliniyle çalışmak istedi. Dolayısıyla fabrikadaki işçiler onu bir türlü kabul etmedi. Bu bir çatışma unsuru oldu. Bu sorunu nasıl çözebiliriz şeklinde şöyle bir çalışmamız olmuştu: "Mavi yaka ile beyaz yaka arasındaki çatışmaların da olduğu noktalarda nasıl bunu değiştirebiliriz?". Bu markamız İstanbul'da değil, İstanbul dışı yerlerde de biliyorsunuz bu tarz durumlar daha fazla olabilir. Markalarımızın sadece bu konuda bizden danışmanlık aldıkları da olmuştu. Sonrasında da iç iletişim süreçlerinde "Neyi geliştirebiliriz, çalışanlar nelerden rahatsız?" konularıyla ilgili anketler yaptık -gizli anketler- markalar kimlerle görüştüğümüzü kesinlikle bilmiyor, ama şöyle yaptılar: Departmanlardan birkaç kişinin adını bize verdiler. Çıkan sonuç tabii "Kim ne söyledi?" şeklinde kesinlikle markayla paylaşılmadı. Dolayısıyla kişi orada, bunun başını yakmayacağını bildiği için daha gerçekçi cevaplar aldık. Bu sonuçlar üzerinden de stratejimizi belirledik. Aslında çözülebilecek basit olaylar olduğu görüldü ve bunlar üzerine gidildi. Örneğin tuvaletlerden rahatsızlarmış, onu hemen düzelttiler. Hemen olumlu bir tepkiyle karşılaştılar. Bunları gördükçe güven de arttı. İlk olarak bunu tek bir markaları için başlamıştık. Sonra diğer markaları için de bizden danışmanlık aldılar ve beş markaya bu tarz bir danışmanlık verdik.

Katılımcı 3K: Ben örnek vereyim müsaadenizle, bizim çok fazla bu tarz çalışmamız olmadı. Birkaç örnek verebilirim sadece. Yine ... bizim müşterimizken ... Otel'in 2020 başlarında -Mart 2020'de- FMB müdürümüz Covid'den dolayı vefat etti. Gerçekten tüm otelle iletişimi olan, tüm müşterilere, tüm çalışanlara dokunan, iletişimi çok kuvvetli bir insandı. O vefat ettiği zaman çalışanlar inanılmaz demoralize oldu. Hem onun öldüğüne çok üzüldüler hem de kendilerine bulaşabilir mi diye korku duydular. Sonuçta; otel, biliyorsunuz çok uğrak bir mekân hem yurt içinden hem yurt dışından çok fazla misafir alan ve insanların birbirine temas ettiği bir yer. O dönemde istifalar oldu, işe gelmek istemeyenler oldu. Biz de bununla alakalı olarak ...'nin de bahsettiği gibi böyle küçük seminerler düzenledik. Küçük konuşmalar yaptık. Herkesle değil belki ama peyderpey personeli toplayıp durumu anlattık. Orada bir iyileşme olmuştu. Çünkü herkeste bir panik hali vardı. İşler tabiri caizse yarım kalıyordu. Çünkü insanlar gelmek istemiyordu. Hem vefattan dolayı hem de korkularından dolayı öyle bir durumumuz olmuştu. Yine ... olayını hepimiz hatırlarsınız. ... otelde öldürülmüştü. Bundan yıllar önce, o zaman da ... bizim müşterimizdi ve yine aynı süreci yaşadık. İlk öldürülme haberi geldiğinde personel tabii ki korktu, otele gelmek istemedi ve kameralar, televizyonlar geleceği için de ön plana çıkmak istemediler. Biz yine burada devreye girdik. Yine gittik hem yöneticilerle hem oradaki çalışanlarla görüştük. Ortada panik yapılması gereken

bir durum olmadığını vurguladık. Oradaki süreci bu şekilde yönettik ama ...'nin bahsettiği gibi daha büyük çaplı çalışmalarımız olmadı. Biz daha çok o krizleri yönetmek adına küçük toplantılar ve söyleşiler yaptık.

Araştırmacı: Bazı yöneticiler çalışanlarla iletişim konusunda iyi değildir. Böyle bir soruna yönelik özel çalışmalar yaptınız mı?

Katılımcı 4K: Benim hatırladığım kadarıyla biz yapmadık galiba.

Katılımcı 5K: Biz de yapmadık.

Katılımcı 2K: Benim söylediğim gibi fabrika müdürüyle fabrikadaki işçilerin arasındaki sorun, çünkü giden kişiyi de galiba seviyorlarmış. Onun yerine yeni gelen birisini kabullenmekte zorlandılar. Tamamen zıttılar. Biz onlarla toplantı yaptık, o taraf “Ben bu fabrikada 10 yıldır çalışıyorum.” diyor. Kendini kıdemli görüyor, “Bu kişi fabrika müdürü de olsa buraya sonuçta yeni gelmiş. Bizim bir düzenimiz var. Biz bu düzende çalışmaya devam ediyoruz.” diyor. Sonuçta bunlar oluyor. Bir de yöneticiyle alakalı bir sorun çıkabiliyor. Mesela title verme (unvan verme) durumlarında çatışmalar oluyor. Yöneticiler ve çalışanlara yönelik de bizim çalıştığımız spesifik yöntem şöyleydi: Başta hedef grupları belirleyip her bölümden birkaç kişi olmak suretiyle bunlara bir anket çalışması yapmak. Telefonda gizlilik içerisinde bir anket çalışması yaptık ve sonuçlarına yönelik konunun muhataplarıyla “Ne yapabiliriz?”e karar verdik.

Katılımcı 4K: Şu ana kadar benim denk geldiğim olmadı. Şu anki ajansımda daha 2-3 haftalık çalışmam, denk gelmedim.

Katılımcı 5K: Ben de henüz denk gelmedim.

Katılımcı 1E: ... Hanım, çok güzel anlattı. Aslında bu sorunuzun temelini genel olarak çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti (farklı isimler de verilebilir) ekseninde yapılan araştırmalar oluşturuyor. Çünkü o araştırma tam da ... dediği gibi bağımsız araştırma kuruluşları tarafından gizlilik esasıyla yürütüldüğü için özellikle büyük yapılarda bin, iki bin, üç bin kişinin çalıştığı kuruluşlarda insanların rahatsız olduğu noktaları, beklentilerini ve isteklerini görmek açısından faydalı oluyor. Araştırmalar aslında önemli insight'lar (içyüzünü anlama) içeriyor ve oradan yola çıkarak hareket etmek lazım. Önerilecek iletişim projesi de ona göre kurgulanmalı. Lider adına hazırlanacak içeriklerde ve mesajlarda onu hep dikkate almalı. Kuruluşlar özellikle çalışan memnuniyetini arttırmak ve sirkülasyonu azaltmak için iç iletişim çözüm önerileri istiyorlar. Orada hep gördüğümüz durum da genel olarak araştırmalarda bu özel kuruluş içinde yapılanların ötesinde, iş dünyasında çalışanların işe bakış açısına yönelik araştırmalarda hepsini ortaya koyuyor. Kuruluş bir amaca bir öze sahipse ve o da çalışanın kendi bakış açısıyla dünyasıyla uyumluysa orada her konu daha rahat ilerliyor. O memnuniyeti korumak, o iletişimi, iletişim kanallarını açık tutmak da kolay oluyor. Bu yüzden son dönemde kuruluşlarda bir amaç ortaya koyup onun üzerinden iletişimi yürütmek, bütün paydaşlarla çalışanlar da buna dahil, genel bir durum haline geldi ve bu etkili de oluyor. Burada ilginç ve çok hoşuma giden bir hikâyeyi anlatacağım. Betül Mardin, bizim sektörün ülkemizdeki kurucularından, bu işe ilk nasıl girdiğini anlatıyor. Bir patron tanıdığı Betül Hanım'dan rica etmiş ve ona demiş ki: “Ben burada arkadaşlara güzel bir sözler söylüyorum, arkadaşlar sanki küfredmişim gibi

ağlayarak çıkıyorlar. Sen gel bana yardımcı ol, ben onlara ne demek istediğimi tam anlatamıyorum, bu işin ustası, uzmanı sensin. Gel bana yardım et” demiş. Mesela öyle bir iş aldığından bahsetmişti. Gerçekten o zamanlar şimdiki kadar değildi ama bugün çalışanlar kuruluşlar için, aslında en önemli müşteriler, başka bir deyişle birinci müşteriler ve onların kazanılması ve onların kuruluşa bağlılığının sağlanması gerçek katma değeri yaratıyor. Artık arkadaşlarımızın hiçbiri, bir saatte üç ya da beş tane parçayı birleştiren bununla performansları ölçülen arkadaşlar değil. Kısacası yaptıkları iş, kuruluşlarına çok büyük katma değerler sağlıyor. Diğer yandan, aynı sürede belki başka birinin yaptığı işle karşılaştırdığınızda onun onda biri kadar sonuç elde edebiliyor. Bu açıdan bence bizim hizmet verdiğimiz müşterilerde etkimizin ve katkımızın arttığı bir alan. Bu konu her geçen gün daha da önemli hale geliyor.

Araştırmacı: Günümüzde çalışmalarınızda dijital medyayı kullanıyorsunuz, dijital medya ile geçmişte kullandığınız geleneksel medyayı kıyasladığınızda halkla ilişkiler/kurumsal iletişim çalışmalarınızı nasıl etkiliyor?

Katılımcı 4K: Ben şöyle örnek vereyim, lider iletişimi kapsamında örnek veriyorum. Lider iletişimi kapsamında markanın CEO'sunu bir konferansa katılım için öneriyoruz, onlar da katılıyor. Burada konferansa katıldıktan sonra çıktılarını LinkedIn gibi profesyonel yerlerde paylaşılarak network anlamında hem kendi PR'larına hem de markanın PR'ına profesyonel katkı yapmış oluyorlar. Baktığımızda biz orada sadece markamızın liderine - CEO'suna- bir röportaj ayarlıyoruz ya da bir konferansta yer almasını sağlıyoruz ama bunu sosyal medyaya taşıyarak da onun oradaki görünürlüğünü arttırıp daha sonrasındaki network imkânlarının önünü açıyoruz. En basit örneği de şu an en yakın zamanda aklıma gelen bir durum.

Katılımcı 2K: Bizim ajansımızda dijital ekiple müşteri ekibi farklı, ama tabii ki dijital ekip bizim stratejimize, başka bir ifadeyle bir marka için oluşturduğumuz stratejiye göre hareket ediyor. Bizim taraftan da bir kişi mutlaka o sürecin yönetiminde her zaman bulunuyor. Dijitalde şöyle bir durum vardı (Ben halkla ilişkiler sektörüne 2014 yılında başladım, aslında Marmara Üniversitesi'nden Sinema ve Televizyon bölümü mezunuyum.): Her haber, gazeteyle sokulmaya çalışılırdı. Her haber Hürriyet'e girmeye çalışılırdı. Tabii bu sektörde benden eski olanlar geçmiş dönemleri daha iyi bilecektir. Ama şimdi hangi içerik dijitalde daha uygun, hangi içerik konvansiyonel medyada olmalı, bu tartışılıyor. Özellikle insanların hızlı ulaşması gereken bilgiler dijital medyada daha fazla yer buluyor. Yine kriz ortamlarında da böyle. Örnek verecek olursak; deprem yardımları yapıldığında ya da bugünkü Filistin olayları ile ilgili açıklamalarında markalar, direkt sosyal medyalarından, kendi mecralarından bunu paylaşarak iletiler. Normalde mesela, ertesi gün Hürriyet'e belki sarı sayfalara ilan verilerdi. Bilmiyorum. Tam olarak o kadar eskiyi de bilemiyorum. Bir noktaya daha değineceğim. Markaların dijital medyayı nasıl kullanması ve nerede olmalarıyla alakalı da müşterilerimize destek sağlıyoruz. Örneğin bir enerji kuruluşumuz vardı, kuruluş direkt olarak kullanıcıyla muhatap değil, daha çok kuruluşlar, fabrikalarla, aslında kuruluşlarla muhataplar. Ama bir de şöyle bir ... Kuruluş olayı var, biliyorsunuz artık ve ... bir hissesi oldukça yükselen bir kuruluştur. Twitter'da sürekli ... şöyle, böyle, CEO'suna küfretmeye kadar birçok kötü yorum oluyor. Şimdi CEO diyor ki, ben bunlara cevap vereceğim, biz bunlara cevap vereceğiz. Biz de diyoruz ki sizin gibi bir marka, enerji kuruluşu böyle yapmamalı ki zaten kullanıcıya birebir etkiniz yok. “Siz Twitter'da olmamalısınız.” diye öneride bulunduk. Sadece Instagram ve esasında LinkedIn'i kullanmaları gerektiğini söyledik. Ama onlar sonra başka bir dijital ajansla çalışmaya başladılar ve Twitter'ı açtılar ve

farklı yöntemlere gittiler ki bunlar da bir yöntem, böyle istekler de oluyor: “Bu yorumların önüne geçebilir miyiz? Bu yorumları sildirebilir miyiz?” Tabii ki profesyonel olarak çeşitli kullanıcılar yaratıp yorumları alta düşürmeyi sağlayan bu tarz işlerde çalışan ajanslar -bizim hizmet verdiğimiz bir alan değil- da var. Aynı zamanda ben şunu da düşünüyorum: Mesela LinkedIn’in yönetimine, lider iletişimi kapsamında, ajans hem dijital hem müşteri tarafına hizmet verebiliyorsa aynı ajansla çalışmalarını öneririm. Çünkü biz stratejisini daha iyi bildiğimiz için dijital ekibi bu şekilde daha kolay yönetebiliyoruz.

Katılımcı 5K: Ben de ek olarak şunu söyleyebilirim: Eskiden ...Hanım’ın da söylediği gibi sözcülerimiz ve haberlerimiz gazetelere girmeye çalışıyordu. Ama bu, şu anda kuruluşlara şöyle bir fırsat sunuyor: Mesela yeni bir ürün çıkardı; bir basın bülteni, bir gazete haberi, bir televizyon haberi olacak düzeyde değil, ama bunu duyurmak istiyor. Sürdürülebilir bir ürün ya da ürün portföyünü yükselttiği bir ürün, belki global çapta yeni bir ürün, onu sosyal medyada hızlı bir şekilde yayınlatabiliyor ya da bir sözcüsü dışında herhangi bir çalışanı içeride gerçekleştirdiği bir etkinliği yayınlatabiliyor. Sosyal medya hesaplarını sinerjisini, ürün çeşitliliğini daha çok, daha hızlı, daha kapsamlı, onu müşterisine daha iyi tanıtabileceği şekilde kullanabiliyor. Kuruluşlar sosyal medyayı aktif kullanan yaş grubuna yönelik çalışmalar yapıp sosyal medya diline yönelik çalışmalar yapıyor, paylaşımlarında da daha samimi dil kullanıyor. Mesela sözcüsü 90 yaşında, belki de gazeteye çıksa haberi o şekilde yayınlamayız. Bunun yanı sıra eskiden şöyle bir bakış açısı vardı: Bir gazeteciyle, bir akademisyenle, bir kişiyle ve sivil toplumla bir iş birliği yapılacağı zaman onun biyografisi istenirdi ve mezun olduğu okula, sahip olduğu niteliklere bakılırdı. Şu anda biz rapor hazırlarken ya da bir iş birliği yaparken kişinin takipçi sayısını ekliyoruz, erişim rakamlarını ekliyoruz. Dijital sektörle birlikte orada da nitelik anlamında bir düşüş var. Çünkü takipçi kazanmak artık çok niteliğe bakan bir durum değil, dikkat çekmekle alakalı. Özellikle Ortadoğu’daki toplumda biraz gündem yoğun ve krizli olduğu için birçoğumuz kafamızı boşaltmak için gün içinde asla sohbet etmeyeceğimiz, aynı masaya oturmayacağımız insanları bile takip edebiliyoruz. Onların takipçisine ve erişim rakamlarını yükseltebiliyoruz. Günün sonunda da marka ne yapıyor? “Ben daha çok görünür olacağım, tamam, iş birliğine gidebilirim” diyor ama eskiden böyle değildi. “Hayır, ben onunla yan yana duramam, benim markamın logosu onunla bir arada adlandırılmaz.” diyordu. Orada nitelik anlamında bence bir sıkıntı var ama bir yandan da olumlu yönü dediğim gibi daha geniş anlamda markaya müşterisine kendisini tanıtmak imkânı sunuyor. LinkedIn kısmına da katılıyorum. Biz de artık bir haber içeriği yayınlayacağımız zaman yanında LinkedIn metnini de otomatik olarak gönderiyoruz ki CEO ve insan kaynakları bunu kendi dilinde yayınlasın ve LinkedIn profilinde network, iş ortamı ve insanlar anlamında profesyonel olarak kullansın.

Katılımcı 3K: Ben de şunu eklemek isterim: Sosyal medya, dijital medya özellikle hedef kitlemizle interaktif bir iletişim sağladı. ... Hanım’ın bahsettiği gibi, çok güzel bir örnek verdi. Ben de tam onu söyleyecektim, bizim müşterimiz var, mesela ... Ayakkabı. ...Hanım’ın dediği gibi dönem dönem ürünler çıkartıyor, belli bir tasarımcının imzasıyla bir ürün çıkıyor. Ancak her üründe bülten hazırlayıp göndermemiz bilgi kirliliği olur ve bültenin de kullanımını azaltmış olur. Biz bunu ne yapıyoruz? Sosyal medya hesabımızdan paylaşıyoruz. Bu sefer interaktif bir iletişim oluyor. Normal şartlarda belki bülten olarak kullanılmış olsa aslında kimse o ayakkabıya yorum yapamayacak, ama sosyal medya tarafında bunun paylaşımı yapıldığı zaman direkt hedef kitlemizden dönüşler alabiliyoruz. Örneğin “Hangi mağazada satılmaya başlamış ya da onlineda var mı? Şu modeli şu numarası var mı?” gibi sorular oluyor. Biz orada sürekli proaktif davranıyoruz. Bu anlamda dijital medya zaten şu an günümüzün PR’ın vazgeçilmez bir parçası ve ... Hanım’a kesinlikle katılıyorum. Biz ...

Hanım'la beraber zaten önceden birlikte çalışıyorduk. Öncesinde orada bizim ...shop diye bir sosyal medya ajansımız vardı. Geleneksel PR yaptığımız kuruluşların dijital medyası ve dijital platformunda o şekilde ilerliyorduk ve kurum kültürünü bildiğiniz zaman tabii ki sosyal medya tarafının içerik oluşturma ve metin yazma kısmında daha başarılı oluyorsunuz. Çünkü sözcüsünün nasıl konuşacağını, kuruluşun vizyonunu, hepsini biliyorsunuz, bu anlamda daha kolay oluyor. Onun dışında bütün arkadaşlarım ona katılacaktır. Öyle bir hal aldı ki biz basın toplantılarımızı, lansmanlarımızı, basın gezilerimizi influencer'lar olmadan gerçekleştiriyoruz. Mesela neredeyse en basitinden geçen ay bir basın gezisi yaptık. Trabzon'a on-on iki kişi götürdük ve yarısı gazeteci, yarısı influencerdı ve bu insanların bilgilerini müşteri tarafına gönderdiğimizde Hürriyet gazetesinde, Milliyet gazetesinde çalışıyor diyoruz. Ayrıca farklı bir platformdaysa ve aktif bir isimse mutlaka sosyal medya hesabında paylaşıyoruz. Diyoruz ki bu kişiyi biz götürmüş olursak bu kadar insana ulaşacağız ve bu kadar insan bizim hedef kitlemize uygun insanlar. Bu anlamda gerçekten dijital medya artık geleneksel PR'ın bir parçası ve ikisini kesinlikle ayrı düşünemiyorum.

Katılımcı 1E: Evet, çok güzel noktalara değindiler. Özellikle ... Hanım'ın en son söylediği dijital platformların eriştiği kitleyi daha spesifik olarak takip edebilmek, onları görebilmek imkânı iletişim açısından çok kıymetli. Tiraj olarak baktığımızda benim ilk mesleğe girdiğimde bu gazetelerin, dergilerin tirajlarıyla bugünkü hallerini kıyaslayınca gerçekten gazeteye, daha doğrusu geleneksel mecralara, oradan da hedef kitleye ulaşmak adına bir çalışma yapmak çok anlamlı değil. Ama o alan hala önemini koruyor. Neden koruyor? Çünkü yine biraz önce arkadaşların söylediği gibi o geleneksel mecra da çalışan içerik üreticiler, gazeteci arkadaşlar, editörler aynı zamanda dijital platformlara da üretiyorlar. Bu gazetelerin aynı zamanda dijital platformları da var. Bu nedenle hâlâ içeriğin iyi ve doğru oluşması açısından geleneksel mecralar oradaki kadrolarıyla nispeten biraz daha önemli bir yer tutuyorlar. Ama daha geniş kitlelere ulaşmak için mutlaka o işi ya onlar aracılığıyla ya onların yanı sıra ek başka isimler belirleyerek dijital platformlara taşımak şart. Bu kaçınılmaz, büyüyecek, daha artacak. Bir de sunduğu avantajlar var, sizin şimdi satın aldığınız, kazandığınız ya da girdiğiniz alanlar dijitalde daha belirgin olarak öne çıkıyor. Onları daha ucuza, daha düşük maliyetlere kullanmak mümkün hale geliyor.

Araştırmacı: Çalıştığınız ajansta iletişim ortamından doyum sağlamak, sizin için ne anlam ifade ediyor? Bunun belirleyicileri neler? Bunu öğrenebilir miyim?

Katılımcı 4K: Siz bunu ilk söylediğinizde benim aklıma şu geldi: Sonuçta işimizin iletişim olduğunu düşünürsek markalarımıza, müşterilerimize doğru iletişimi verebilmemiz için önce kendi içimizde iletişimi düzgün bir şekilde sağlamamız gerekiyor. Bu yüzden de altımızdan üstümüze kadar kim varsa herkesle doğru iletişim yöntemlerini kullanarak birbirimizi her durumdan ve her an haberdar ederek güncellememiz gerekiyor. Baktığımızda doğru bir iletişim danışmanlığı sunabilmek için kendi ekibimiz içindeki iletişim düzeyimizi en yüksekte tutmalıyız. Bir işi yaparken kesinlikle birbirimizin haberi olmalı. Bu hem marka tarafına işi doğru takip ettiğimizi gösterir hem de kendi içimizde bir iş yoğunluğu olduğunda birbirimizden habersiz iş yapmaktan bizi korur. Bu tamamen bir kişinin zamanının boşa gitmesine, farklı bir kalem yapabilecekken aynı kalemi iki kişinin birbirinden habersiz çalışmasına sebep olur. O yüzden her zaman birbirini güncelleyerek ve birbirini haberdar ederek devam etmeliyiz. Mesela gün içerisinde beraber konuştuğumuz bir WhatsApp grubu, herhangi başka bir grup, gün içerisinde belki toplandığımız beş ya da on dakikalık toplantılar, haftalık ekip toplantıları, haftalık ajans toplantıları gibi. Sonuçta evet bir ekibe dahilsiniz ama bir ajansa da dahilsiniz ve sizin dışınızda diğer

ekiplerin de markaları var. Burada belli iletişim içerisinde olduğunuzda birbirinizden diğer markalarla yaptığınız çalışmalarla ilgili tüyolar da alabiliyorsunuz, bu; sizin önünüzü görmeniz konusunda da yardımcı oluyor. O yüzden kendi ekibindeki iletişimi sağlayacaksınız ki markana doğru iletişimi verebilesin.

Araştırmacı: Çalıştığınız ajansın içindeki iletişim ortamında doyum, memnuniyet, tatmin sizin için ne anlama geliyor? Bunu neler belirliyor?

Katılımcı 2K: Zaten insanların beklentisi birkaç tane konu vardır. Öncelikle huzurlu bir çalışma ortamı benim için en önemli konu, ben her zaman, şu anki ekibimle bu ajansta üç yıldır çalışıyorum. Diğer ajansta altı yıl çalıştım. Bu ajansındaki arkadaşlarım, diğer ajansındaki arkadaşlarım, aslında çok uzun zamandır aynı ekiple çalışıyorum diyebilirim. Dolayısıyla biz ajansa birisini alırken da her zaman bir referans kullanılıyor. Diğer bir deyişle birisinin tanıdığımız, güvendiğimiz bir kişiden referansı varsa o kişiler her zaman önceliklendiriliyor. Birincisi: Huzurlu bir çalışma ortamı sunmak, çalışma arkadaşına güvenmek. Tabii ki çalışma arkadaşımıza güvenmediğimiz ya da aynı kafada olmadığımız insanlar da olabiliyor. Etik kurallara uymak önemli. Örneğin birisinin yaptığı işi üzerine almamak, kısacası birisinin kredisini çalmamak diyeyim. Etik kurallara uygun davranılması, kuruluşun bu konudaki tutumu ve politikası çok önemli. Bu tarz insanlara nasıl davranılıyor? Haklarımız korunuyor mu, korunmuyor mu? Diğer konu maddiyat için herkes çalışıyor, maddi olarak seni tatmin ediyor mu? Verdiğin emeğin karşılığını alıyor musun, almıyor musun? Bu ikinci bir kıstas, üçüncü kıstas öğrenme. Benim koordinatörüm şöyle der: “Bir işten ya alırsın ya öğrenirsin.” Mantığı şudur: Yeterince para alamıyorsan ama çalışıyorsan o iş yerinden yeni bilgiler öğrenmelisin; eğer onu da öğrenemiyorsan o iş yerinden çıkmak gerekir. Üçüncüsü de benim için öğrenmenin devam etmesi. Ben şu anki ekibimde her an öğrenmenin devam ettiğini hissedebiliyorum. Bu benim için önemli. Bu şekilde genel olarak huzur, etik kurallar, para ve öğrenme diye dört başlıkta toplayabilirim.

Katılımcı 3K: Ben şunu ekleyebilirim, biz de yaklaşık on yılı aşkın süredir iletişim sektöründe yer alıyoruz. Benim için çok önemli olan konu şudur: Özellikle yöneticim ya da o ekipte benden daha kıdemli biri varsa kriz anında ya da ne yapacağımı bilemediğim zamanlarda bana yol göstermesi. Beynim otomatikman şu şekilde çalışıyor: Beni o anda motive edip o durumdan kurtaramayacak bir insana ben güvenmiyorum (Sadece PR sektöründe değil PR dışında da birkaç yerde çalıştım.). Şimdi şu an çalıştığım ajansında tabii ki herkesin mutlaka ufak tefek kavgaları, gerginlikleri oluyor, çok normal, ama gün sonunda bir olay yaşadığım zaman ya da kötü bir olay başıma geldiği zaman şunu diyebiliyorum “Evet, arkamdaki yöneticim ya da direktörüm beni bir şekilde tolere edebilir.” Bence bu da çok önemlidir. Çünkü biz zaten kendi aramızda, arkadaşlarımızın da bahsettiği gibi, sürekli birbirimizi update ediyoruz, çünkü müşterinin, siz de biliyorsunuz ki, dakikası dakikasını tutmuyor. Özellikle şu anki savaş gündemi. Daha bugün başımıza bir olay geldi. Orada tabii ki yönlendirmeler vs. yapıyoruz ama müşteriyle konuşmadan önce bizim şöyle bir kriterimiz var, mutlaka müşteri gruplarımız var, hepimizin vardır. Müşterinin mesajını görsek dahi biz birbirimizle konuşmadan yanıt vermiyoruz. Müşteriye kendi aramızda konuştuğumuzu iletiyoruz. Başka biriyle konuşacaksak, bir yere gideceksek, başka biriyle bir iletişime geçeceksek mutlaka ve mutlaka önce birbirimizi update ediyoruz. Çünkü bazen birbirimizin kaçırdıkları, günlük koşturmaca, sağlık sorunları vs. oluyor. İletişim sektörünün içinde olduğumuz için iletişim kurmak en önemli faktör. İş yerinde ... 'nin bahsettiği gibi maddi kıstaslar, güven, huzur vs. hepsi çok önemli,

ama bence gün sonunda siz o işle ilgili tereddütte kaldığınız zaman sizi doğru yönlendirebilecek bir insanın olması çok önemli bir kriter.

Katılımcı 5K: Söylediklerinize çok katılıyorum, bir yandan da şunu düşünüyorum, kuruluşlar bir projeyi başardığımızda örneğin bir ödül aldığımızda raflarına koyuyorlar ama bir kriz yaşattığımızda o "...'nın yaşattığı kriz" olarak adlandırılabilir. Bu yüzden kesinlikle ekip uyumu çok önemli. İletişim çok önemli içeride, iletişim birbirimizi desteklememiz ve problemlerde üzerini kapatabilmemizde yardımcı olmak çok önemli. Ben yanı sıra özel alan saygısını da çok önemsiyorum. Çalıştığım her alanda önemsiyordum, bizim sektörümüzde iş saatleri birçok mesleğe göre çok daha esnek. Çünkü hangi saatte ne olacağını bilemeyebiliyoruz. Bazen yetiştirilmesi gereken acil işler oluyor. Ertesi gün bir etkinlik, akşam lansman, sabah başka bir lansman oluyor, ama ertesi sabah bakılacak bir işe belli bir saat sonrasında o esnek çalışma saatleri adı altında özel alanı aşan durumlara karşıyım. Ayrıca cinsiyet kimliği, cinsel yönelim, farklı konularda herhangi bir alanda, kişinin sadece kişisel hayatını etkileyecek durumların iş hayatını etkilemesine karşıyım. Bu kişisel konforu kesinlikle bozan, iş yapış stilini de etkileyen bir durumdur. Benim için huzurlu bir iş ortamı çok önemli, arkadaşlarımın da söylediği gibi ve aynı zamanda da ...'nin de söylediği gibi hayat boyu öğrenme çok önemli. Çünkü aslında biz danışmanlık veriyorsak her bilgidan haberdar olmalıyız, öğrenmeye devam etmeliyiz. Başından beri söylüyoruz, dijital sektör gelişti, işimize aktardık, öğrenmeye devam ettik. Hiçbirimiz bundan on sene önce Instagram'ın bu kadar önemli hale geleceğini bilmiyorduk, o şekilde söyleyebilirim.

Katılımcı 1E: Çok güzel ifade ettiler. Gerçekten yaptığımız iş aslında müşterinin bize güvenine dayanıyor, ... Hanım söylemişti, yanlış hatırlamıyorsam, onların güvenini kazanmamız gerekiyor. Ama ondan önce birbirimize güvenmemiz gerçekten ekip olarak büyük önem taşıyor. Sırtımızı dayayabileceğimiz ekip arkadaşları her durumu daha rahat kılıyor, onu bulmak da her zaman çok kolay olmayabilir ama onun için mücadele etmek gerekir. Biraz zor bir konu bu. Özellikle müşteri baskısı olan işlerde, müşterinin çok talepkâr olduğu ve o talepkârlılıyla bazen işi bilmeden çalışmayı daha zorlaştırdığı zamanlarda ekip içerisindeki iletişimin kuvvetli olması, birbirine güvenin olması, sorunları çözmek açısından gerek, şart. Benim de söyleyeceğim bu, arkadaşlar hepsini söylediler. Orada hep o ekip halini korumak önemli, müşteri sonuçta karşı taraf değil ama ne de olsa masanın öbür tarafındalar. O açıdan onlara karşı kendimizi korumak adına her açıdan hem itibarımızı hem işimizi hem öz güvenimizi korumak da bu güven hali önemli.

Araştırmacı: Yöneticileriniz bunun için çalışmalar yapıyor mu?

Katılımcı 2K: Tamam anladığım şekilde cevap vereyim. Örneğin bir projede ben yöneticimle birlikte çalışıyorsam o işte ilk defa da çalışıyor olabilirim ya da defalarca kez çalışmış olabilirim. İlk defa çalışıyorsam kimse bana şu anki ekibimde "Bunu zaten senin bilmen gerekiyor, yapıyor olman gerekiyor." şeklinde davranmıyor. Mutlaka destek oluyor, bana öğretmeye devam ediyor ya da yapıp bitirdiğim bir çalışmaya "Bu güzel olmuş ama şu noktalarda şöyle de düşünebilirdin." diye farklı fikirler ortaya atıyor. En güzeli de şu, şimdi ben de on yıldır çalışıyorum. Örneğin bana öğretmesinin yanı sıra benim fikirlerimi dinlemeye başladıkları nokta bence motive edici oluyor. Aslında bir önceki soruyla da bağlantılı bu, artık sen de fikirlerini ifade etmeye başlıyorsun, ekibe alışıyorsun, ekibin tarzına alışıyorsun ama kendi tarzını da ortaya koyuyorsun ve senin fikirlerin de dinleniyor. Senin projelerin de öne çıkıyor, bu nokta genel olarak bizi motive ediyor ama böyle

özellikle bir program var mı? Bizde yapılmıyor ... Hanım bahseder, onların ajansında eğitimler gibi çalışmalar oluyor, belki bir örnek olabilir.

Katılımcı 3K: Emine'nin söylediği gibi biz de belli bir programı uygulamıyoruz. Tabi ki bir etkinlik vs. oluyor. Ama biraz önce de belirttiğim gibi müşteri tarafına bir proje, bir öneri gidecekse mutlaka direktörüm bana da söylemiş oluyor, “Ben böyle düşündüm, senin extra bir önerin olur mu? Sence bu proje olur mu?” gibi, orada bir ast-üst olayı var aramızda ve kesinlikle o dengeyi sağlıyoruz ve hiçbir zaman şunu bana söylemiyor: “Sen benim altımda çalışan bir personelsin.” Burada aramızda hiçbir zaman direkt gönderdim olmuyor, sürekli bir fikir alışverişi yapıyoruz. Çünkü mutlaka onun göremediği, benim görebildiğim ya da benim göremediğim onun görebildiği ayrıntılar oluyor. Bu anlamda tabii ki fikir sorulduğu zaman kıymetli hissediyor insan kendini, güzel oluyor.

Katılımcı 5K: Haftalık toplantılar yapıyoruz. “Nasılız, iyi miyiz, nasıl neler yaptık? Ben bunu yaptım, ben bunu yapamadım.” gibi böyle geri bildirimler veriyoruz. Genel olarak birbirimize ayrı ekiplerde de olsak onun dışında bir sağlık problemi olmasa dahi “İyi misin?” diye soruluyor. Bu bence çok önemli. Bu günlük hayatta tempoda kaçırdıklarımızla ilgili geri bildirimler veriyoruz arkadaşlarımızın dediği gibi “Bu olmuş.” ya da “Bu konuda kendini geliştirebilirsin, bu kanallardan geliştirebilirsin.” gibi geri bildirimler alıyoruz birbirimizden. Bunun daha gelişmiş bir versiyonu olabilir ama en azından bu kadarı bile insanı mutlu etmeye yetiyor diyebilirim.

Katılımcı 4K: Ben şöyle bir ekleme yapabilirim ... de onu söyledi. Yakın zamanda ... Grubu'nun Türkiye'deki ... Ajansı'nda başladım ve orada ilk hafta boyunca aldığım oryantasyonda -şu an deneme süresinde olduğumu düşünürsek- bana şu söylendi: “İki ay sonunda biz seninle oturup konuştuğumuzda, evet, yöneticininle oturup konuşacağız. Yöneticinin senden memnun olup olmadığını ya da senden neler beklediğini söyleyecek, bu ayrı bir konu. Ama seninle oturup konuştuğumuzda sen yöneticininle memnun musun? Sen yöneticininle nasıl ilerleyebileceğini görüyorsun, sen bizden memnun musun? Bizimle çalışmaya devam etmek istiyor musun, bunu aslında seninle konuşacağız. Bu tek taraflı bizim tarafımızdan biz senden yana memnun değiliz, seninle devam etmek istiyoruz, istemiyoruz değil. Burada senin bizimle devam etmek istemen aslında bir önem arz ediyor. İkinci ayın sonunda değerlendirme yaparken asla tek taraflı değil, bu çift taraflı bir değerlendirme olacak” dedi. Bunun dışında da zaten globalden gelen bir İK olduğu için de tamamen çalışanların aslında ajanstaki deneyimini arttırmaya yönelik hem motivasyon anlamında hem de eğitim anlamında çalışmalar olduğundan bahsetmişlerdi. Bunlardan bir tanesi İngilizce eğitimini vermeleri gibi. O yüzden o anlamda şu an en azından üç-dört haftalık bir görüşle İK tarafının aktif olduğunu söyleyebilirim.

Katılımcı 1E: Ekleyeceğim bir bilgin yok. Bu konuda biraz önce söyledikleriyle tekrara düşmek de istemem. Yöneticilerin yaptıkları ya da yapması gerekenler aslında içeride güven ortamını tesis etmek, onu sağlamak gerek, düşüncem bu kadar.

Katılımınız için çok teşekkür ederim.

EK 8- Kuruluş Halkla İlişkiler Uygulayıcılarıyla Yapılan Online Mülakatların Ses Kaydının Yazılı Dökümü

KATILIMCI HE İLE YAPILAN ONLINE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 10.11.2023

Görüşme süresi: 45 dakika

Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanınızın sorumluluk alanına ne tür çalışmalar giriyor, neler yapıyorsunuz?

Departmanımız daha çok üretmiş olduğumuz ürünlerin pazarlama kısmıyla ilgileniyor. Tabii bunun içerisinde logodan başlayarak logonun anlatımından ya da akılda kalıcılığından başlayıp logodan nasıl tanıtım yapılması gerektiğine, ürünün nasıl anlatılması gerektiğine, her ürünün hangi özelliğine vurgu yapılması gerektiğine kadar tüm aşamaları planlıyoruz. Ürün kadar ürünün anlatımına da o kadar önem veriyoruz, çünkü eğer anlatamıyorsak o ürünün bir anlamı olmuyor. Ne kadar anlatırsak ürün o kadar başarılı oluyor, dolayısıyla onun için ilk amacımız, üretilen ürünleri doğru ve iyi bir şekilde anlatabilmek. Sonrasında ürünlerimizin reklamlarda nasıl anlatılması gerektiğine, nasıl bir iletişim kurulması gerektiğine, ürünün nasıl bir dili olması gerektiğine karar veriyoruz. Buna göre reklam mecralarını araştırıyoruz, doğru bulduğumuzu tercih edip onunla ilerliyoruz. Bunun yanında fuar grubumuz var. Fuar organizasyonlarında standımızın nasıl olması gerektiğine tasarımından renklerine kadar planlıyoruz, daha gizemli bir tasarım yapalım diyoruz, gittiğimiz ülkeye göre katıldığımız fuara göre değişiyor. Aslında tüm sürece dahil olmaya çalışıyoruz.

Sizin alanınız kurumsal iletişimdi değil mi?

Evet kurumsal iletişim.

En çok mesai harcadığınız konu ne oluyor?

En çok mesai harcadığımız kısım, biz daha çok ara ürün ürettiğimiz için ürünü işleyecek ve ürünü nihai ürüne çevirecek olan kuruluşlara pazarlama oluyor. Dolayısıyla reklam vereceklerimiz kısıtlı, bu yüzden fuarlara çok önem veriyoruz. Çünkü alıcıları her zaman fuarlarda bulmak daha kolay oluyor. Dolayısıyla farklı ülkelerde 14-15 tane fuara katılıyoruz. Bunun bir parçası yurt içi, bir parçası yurtdışı fuarları oluyor. İhracat ağırlıklı çalışıyoruz, dolayısıyla fuarlar bizim için çok önemli, fuar düzenlemek de gerçekten kolay değil, buna yetismeye çalışıyoruz, kendi içimizde tartışmalarımız da oluyor. Fuara daha kapsamlı, daha iyi hazırlanmak gerekiyor. Ne kadar çok fuara katılabilirsek o kadar iyi.

Kurumsal iletişim birimi olarak paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Paydaş araştırmalarından kastınız nedir?

Paydaşlarınız ne düşünüyor, paydaşlarınızın beklentileri neler?

Bu anlamda ciddi paydaşlarımız var, onları takip etmeye çalışıyoruz, dolayısıyla bizim için gerçekten iyi oluyor. Türk toplumunda yok ama Avrupalı rakiplerimiz var, takip etmeye çalışıyoruz, bu hoşumuza da gidiyor. Ortaya ürün koyduğumuz için araştırma aşamamız çok olmuyor, bu yüzden onları yakaladığımız zaman zaten onlar

ürünü tanıtmış oluyor. Herkes kendi yolunda ilerliyor. Açıkçası daha çok çalışmamız, daha üst ürün üretmemiz anlamında rakiplerimiz bizi kamçılıyor. Onun dışında şöyle ki, katıldığımız fuarlarımızı bu anlamda takip ediyoruz. Hangi fuara katılıyorlar, nasıl katılıyorlar, hangi ürünlerle çıkıyorlar, bunları tabii ki takip ediyoruz, onlar da bizi takip ediyor. Çoğu fuarda gidip selamlaşıyoruz, tanışıyoruz ama kötü bir iletişimimiz yok, iletişim ağırlıklıyız ama herkes kendi yolunda ilerliyor.

Paydaş derken kuruluşu etkileyen ve kuruluşun etkilendiği kitlelerden, gruplardan bahsediyorum. Sizi etkileyen, sizin etkilendiğiniz?

Departman bazında holding kuruluşu olduğumuz için -bir de holding tarafımız var- onlar tarafından bizim için yapılan çalışmalar var. Daha çok onlar takip ediyor. Biz daha çok operasyon arkasında daha aktif işlemlerle ilgileniyoruz. Diğer kalan kısımları aslında holding kuruluşumuz hallediyor.

Holding, araştırmayı bir araştırma kuruluşuna mı veriyor yoksa araştırmayı kendi bünyesinde mi yapıyor?

Holding içerisinde de departman kurulu, oluşumlar oluyor, dışarıdan bir kuruluşa verdiği çalışmalar da oluyor. Mesela şimdi karbon ayak araştırmaları yapılıyor, bunun için her kuruluş kendi içinde departman kuruyor, o departman içerisinde ilerliyor. Değişiyor, dışarıdan yapılabilecek, alınabilecek bir hizmet varsa dışarıdan alıyoruz yoksa kendi içimizde yürütüyoruz.

Paydaşlarınızda kuruluşunuzun arasında bir köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Biz doğru ürünü bulmak, ihtiyaç olan ürünü tespit etmek ve doğru bir şekilde anlatabilmek için uğraşıyoruz. Şu anda sürdürebilir grup oluşumuna çok fazla önem veriyoruz, çünkü şu an beklenti bu yönde. Teknik olarak ürünü doğru anlatmak ve onlara yeteri kadar zaman ayırmak için onları davet ediyoruz, biz onları ziyaret ediyoruz. Doğru ve iyi anlatabilmek için çalışmalar yapıyoruz. Büyük ölçekli çalıştığımız ve çok fazla tercih de olmadığı için genelde tüm müşterilerimizle sizin dediğiniz gibi paydaşlarımızla iletişim halinde oluyoruz.

Yeni iletişim teknolojilerinin bu müşterilerinizle ilişkileriniz üzerinde etkisi ne oldu?

Çok daha hızlı iletişim kuruyoruz. Sosyal medyayı çok iyi ve etkin kullanmaya çalışıyoruz. İletişim çok daha kolay ama aynı zamanda yönetmek daha zor oluyor. Ne kadar hızlanıyorsa ona yetişmek o kadar zor olduğu için yetişmekte zorlanıyoruz, teknolojiye yetişmekte zorlanıyoruz. Geride kalmamak ve teknolojiyi yakalamak için açık olmak gerekiyor. Dil sahibi olmak gerekiyor. Yapay zekalar üretimde, onları takip etmeye çalışıyorum. Geri kalmamak zorundayız. Her yeni teknolojiye daha da hızlanıyorsun ama yetişmek daha da zorlaşıyor. Bunun gerisinde kalmamaya çalışıyorum ve çok etkin kullanmaya çalışıyorum. Ulaşmak istediğiniz hedefe daha uygun maliyetlerle daha hızlı ulaşabiliyorsunuz. Bu anlamda elimizden geldiğince kullanmaya çalışıyoruz. Onun dışında şu an dünya üzerinde Türkiye'de yaklaşık 3 ya da 4 kuruluşun kullandığı bir programa sahibiz. İsterseniz kısaca bahsedeyim. Yatak kumaşı üretiyoruz ve müşteriye bunu gösterebilmek bir süreç ve maliyet. Bir tane için konuşmuyorum, yüzden fazla ülkeye ihracat yapan bir kuruluş için konuşuyorum. Her ülkeden bir müşteri numune istese bizden, “Şu kumaşın tasarımını beğendim.” dese ama ben bu kumaşın yaka tarihini verebilir miyim? “Bu kumaşın bana 1 adet 1 metrekaare numunesini gönderebilir misiniz?” dediğinde her ülkeden bir müşteri istese bu bizim için yüz farklı tasarımın uygulanması demek. Dolayısıyla çok uzun bir süreç. Biz bunun için bir program geliştirdik, dijital ortamda tasarım yapılıyor, bunu direkt yatağa giydiriyor, diğer yönü de müşterinin onu showroomunda görüntüleyebilmesi oluyor. Showroomunda nereye konumlandırılacaksa oraya

konumlandırıp deseni yatağa giydirebiliyorsun. Bu yaptığımız bir çalışma, güzel oldu, beğeniliyor. Fuarlarımızda da çok kullanabiliyoruz. Müşteri kumaşı beğeniyor ve dokunmaya çalışıyor, güzel bir tanıtım oluyor, bizim için güzel bir reklamı ve katkısı oldu. Geliştirme süreci bizi oldukça zorladı ama hallettik, üstesinden geldik, şu anda aktif olarak kullanıyoruz. Müşteri numune istemek zorunda kalmıyor. Eskiden fuara gidiyorduk, müşteri bir kumaşı beğeniyor, ben şu şu kumaşlardan numune istiyorum diyor, süreç başlıyor ve uzun sürüyordu. Şimdi bunu halletmiş olduk.

Kuruluşunuz üzerinde baskı kuran gruplar kimler?

Ben baskı hissetmiyorum ama maliyet anlamında baskılara tabii ki maruz kalıyoruz, çünkü kabul etmek lazım Çin gibi bir rakibimiz var, çok uygun maliyeti olan, maliyetin düşük olduğu bir ülke. Kalite anlamında değil de ürün bazında bizi yakalayabilir, ama maliyet anlamında onları yakalamakta gerçekten zorlanıyoruz. Eğer böyle bir baskıdan bahsediyorsanız ister istemez bizi etkiliyorlar. Özerkliğimizi sınırlandıran bir engel olmasa zaten herkes çok iyi iş yapacak. Lojistik anlamında da bize göre daha rahat, bize maliyet anlamında gerçekten fark atıyorlar. Buna çözüm üretmek gerekiyor.

Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?

Kuruluşumuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında bir tezatlık görmüyorum. Ben bununla alakalı bir çalışma da yapmıyorum ama nasıl bir dengeden bahsediyoruz?

Örneğin; aslında bahsettiniz, karbon ayak izi dediniz, onun gibi başka neler yapıyorsunuz?

Bir ürünümüzden bahsedeyim, geçen yıl Almanya'da tanıttık. Normal bir kumaş 10 yılda toprakta kayboluyorsa bu kumaş 1-1,5 yıl gibi sürede (90 kat hızlı) toprakla bütünleşiyor, kayboluyor. Çevreci, doğa dostu. Başka bir ürünümüz var hiçbir canlıya zarar verilmeden üretiliyor. Elimizden geldiğince inovatîğiz, Ar-Ge departmanımız bu anlamda çok iyi çalışıyor. Çevreci ve hiçbir canlıya zarar vermeden üretim için çalışmalarımız devam ediyor.

Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanınızın tepe yönetimin stratejik kararlar alımına katılımı ne ölçüde gerçekleşiyor?

Stratejik kararlarda zaten mutlaka konuya dahil oluyoruz, elimizden geldiğince bütün stratejik kararlarda üretim anlamında değil ama daha çok markayı, ürünü, ürünün tanıtımını ve ürünün fiyatını ilgilendiren konularda dahil olmaya çalışıyoruz, hatta çoğu talep de bizden geliyor. Diyoruz ki “Bu üründe böyle bir sorun var, bu üründe böyle bir eksiklik var.” ama tam anlaşılmıyor gibi. Mesela bizim bir ürünümüz vardı, ... isminde, toprak mantığıyla çalışıyor. Toprağa bastığımızda bütün vücudumuzdaki elektriği nasıl alıyorsa hemen göstereyim, bu ürün insan uyurken vücudundaki elektriği alıyor, toprağın görevini görüyor, toprağa bastığımızda toprak ne görevi görüyorsa bu ürün o görevi görüyor.

Yöneticileriniz ile çalışanların arasındaki iletişimi güçlendirmek için sizin sorumluluklarınız var mı?

Bir-iki ayda bir yemek ya da kahvaltı organizasyonu yapıyoruz. Çalışanlarımızla bağ kurmaya çalışıyoruz. Her yıl mutlaka bir organizasyonumuz oluyor, 300-500 kişilik özel konserlerimiz oluyor, performanslarımıza göre değişiyor. Konserlerimiz, gezilerimiz ve yemeklerimiz oluyor. Bu şekilde güçlendirmeye çalışıyoruz.

Birebir yapıyor musunuz? Örneğin, bir yöneticinizin çalışanlarla iletişimi çok iyi değil. Onun çalışanlarla daha iyi iletişim kurması için ona mentorluk, danışmanlık yapıyor musunuz?

Yapmıyorum, çünkü bu bizim departmanımızın görev tanımlarında değil. Daha çok insan kaynaklarını bu anlamda devreye sokmaya çalışıyoruz ve biz bir sorun gördüysek insan kaynaklarını devreye sokmaya çalışıyoruz ama biz birebir bu anlamda çalışma yapmıyoruz.

Faaliyetlerinizle ilgili yönetiminizden, yöneticilerinizden beklentileriniz neler?

Biz departman olarak daha hızlı karar almak istiyoruz. Çünkü daha önce de bahsettiğim gibi teknoloji çok hızlı geliyor ve bizim bu hızı yakalamamız gerekiyor. Bu hızı yakalamak için çok hızlı hareket etmemiz gerekiyor, holding kuruluşu olduğumuz için de biraz fazla uzayabiliyor, bu anlamda bu süreci kısaltmak için çalışıyoruz.

Gelecekte kurumsal iletişim uygulayıcıları sizce hangi rolleri gerçekleştirecek?

Geleceği şu an tahmin etmek çok zor, teknoloji o kadar hızlı geliyor ki. Metaverseler, sanal toplantılar, sanal sunumlar, sanal tanıtımlar vs. Biz geçen yıl çalışmalar yaptık, sanal showroom açturalım, müşterilerimiz oraya gelsinler, toplantı talep etsinler, sanal toplantı yapalım, showroomu gezdirelim, showroomdaki kumaşları birlikte seçelim, desenleri gösterelim gibi. Çalışmalar var, öncelikle onu başarabiliriz, ciddi yüksek maliyetler çıkıyor ama gerçekleştirmeyi düşünüyoruz. Biraz sürecin kolaylaştırılması gerekiyor, burada İngiltere'ye kumaş satıyoruz. Mesela İngiliz müşterinin her zaman gelip de bu kumaşı görme ihtimali çok düşük. Dolayısıyla bu bağlantıyı kurmamız gerektiğini düşünüyorum. İngiltere'deki kuruluş buraya gelip bizim showroomu gezmek zorunda kalmasın, sanal showroomda kumaşı incelesin, varsa bir toplantı talebi oturup konuşalım, pazarlığımızı yapalım, herkes daha mutlu olur diye düşünüyorum. Öyle umarım, başarırız.

Sizce kurumsal bir iletişimci olarak akademik eğitim gerekli mi?

Mutlaka gerekli. Zaten akademik eğitim sadece market anlamında değil. Bence her anlamda gerekli, sadece akademik eğitim değil, akademik eğitimin yanında formasyon eğitimi de çok önemli. Çünkü bildiğini anlatabilmek o bambaşka, eğitim istiyor, anlattığını karşıdakinin ne kadar anlayabildiğini bilmek, görmek, psikolojik eğitim de gerekiyor. Mesela formasyon eğitimi yaşlı psikolojisi, yetişkin psikolojisi bunlara tamamen hâkim olmak gerekiyor, çünkü ne yaparsanız yapın ne anlatırsanız anlatın karşıdakinin anladığı kadarsınız. Dolayısıyla ciddi bir formasyon eğitimi gerekiyor.

Kuruluştaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum, memnuniyet size neyi ifade ediyor?

Sadece kuruluş içerisinde değil, genel anlamda, genel hayatta da insan iletişim doyumunu içinde olmak istiyor. Anlattığını karşıdakine geçirebilmek, karşıdakini anlayabiliyor olmak ve ona göre devam etmek, dinlendiğini hissetmek önemli, çok önemli. Sadece kurumsal anlamda değil, tabi kurumsal tarafı da çok önemli. Süreci hızlandırmak, hızlı değişmek anlamında önemli.

Sizin kuruluşunuz içinde iletişimden doyum elde etmenizi belirleyen faktörler neler?

Aslında dediğim gibi bu bir süreç. Bu sürecin gerçekleşme zaman aralığı var. Bu süreç içerisinde tekrar tekrar aynı konuyu görüyor olmak, iletişimde olmak tatmin ediyor ya da etmiyor.

Onun dışında mesela üstlerinizle iletişim, astınızla iletişim, bilgi akışından doyum, bunun gibi faktörler ya da ücret, izin gibi konular. Sizin için neler önemli? Bu kuruluştaki çalışırken iletişimden doyum elde etmenizi neler belirliyor?

Ücret tabii ki evet çok önemli. Tatil, izin bunlar benim için mutlu edici. Benim için ücret ikinci planda. İzin istediğim zaman kullanıyorum, özel izin alabiliyorum, yıllık izinlerimizi total kullanabiliyoruz. Anlattıklarımı karşıdakinin anlıyor olması daha önemli benim için, anlattığımda uygulanmaya çalışılmasa bile kesinlikle bir sonraki proje için daha da kamçılıyor, benim için bunlar ücretten daha önemli.

Kuruluşun içindeki yatay iletişimden ne derece doyum sağlıyorsunuz?

Teknik bilgilere ve teknik kelimelere çok hâkim değilim.

Aynı statüde olduğunuz çalışanlarla aranızdaki iletişimden ne derece doyum sağlıyorsunuz?

Ortamımız gerçekten güzel. Burası üniversite gibi, zaten kampüs diye adlandırıyoruz. Burası gerçekten bir üniversite gibi, bilmeden gelen birisi burada zaman içerisinde gerçekten yetişebiliyor. Şu an 2 yıllık, 5 yıllık, 10 yıllık personelden her gün yeni bilgiler öğrenebiliyorum. Yatay iletişim anlamında sıkıntımız yok, gayet memnunum. Burada üniversite ortamı gibi insanlar zaten belli bir eğitim seviyesinin üzerinde, anlayışlı, anlattığım zaman dinleyen, anlatıldığı zaman dinlenen bir ortam var.

Yöneticilerinizle iletişiminizden ne derece memnunsunuz?

Departman düzeyinde özellikle iletişim halinde olmak zorundayız. Çünkü departman olarak aldığımız kararlar gerçekten markayı, ürünü, ürünün tanıtımını ilgilendiren konular olduğu için sürekli ilişki, iletişim halinde olmamız gerekiyor. Tabii ki kendine göre yoğunlukları oluyor. Her zaman görüşemeyebiliyorum. Dediğim gibi az önce de bahsettim, bu süreci uzatıyor. O anlamda bir çözüm üretmeye çalışıyorum. Zaten o süreci hızlandırmak, iletişimi daha kolay sağlamak adına o süreci nasıl hızlandıracığımızı araştırıyoruz, daha hızlı karar almamız gerekiyor. Tabi onların kendine göre yoğunluğu oluyor. Her zaman görüşemiyoruz, her zaman müsait olamıyorlar. Ona bir çözüm üretiliyor, bakalım.

Departmanınızda sizinle birlikte çalışan insanlar var, size bağlı çalışan astlarınızla iletişiminizle ilgili neler düşünüyorsunuz?

Departmanda iki kişiyiz. Bir marka müdürümüz var, bir de ben varım, iki kişiyiz. Ama satış pazarlamayla sürekli iletişim halindeyiz, dolayısıyla iletişimimizde problem yok. Anlayışlı insanlar, gergin bir ortam yok, anlatamıyorsan tekrar anlatmanı isteyebilecek insanlar var, anlatamadın değil de ben anlayamadım, tekrar anlatabilir misin seviyesine sahip insanlar. O yüzden herhangi bir problemiz yok, o anlamda gerçekten kuruluşumuzla gurur duyuyoruz.

Kuruluş içi iletişim araçları olarak neler kullanıyorsunuz?

Mail kullanıyorum, zaten çok aktif kullanabiliriz. Müşterilerimizle de zaten aynı yöntemle haberleşiyorduk. Genelde elimizden geldiğince tüm yazışmaların mail ortamında yapılması gerektiğini düşünüyorum. Onun dışında Teams var, Teams de kendi gruplarımız var. Hızlı iletişim adına WhatsApp gruplarımız var. WhatsApp'tan hızlı iletişim sağlamamız gereken konular olduğunda direkt iletişime geçiyoruz. Onun dışında kendi transfer programlarımız var. WeTransfer, Larksin diye uygulamalar kullanıyorum. Ama bilgi güvenliği çok önemlidir, çünkü çok önem veriliyor. Zaten bugün denetimimiz vardı. Sabah bir denetim atlattık. Bilgi güvenliği çok önemli.

Bu iletişim araçlarından memnun musunuz?

Daha çok güvenlik, tedbir ve önleme amacıyla kullanılması gerektiğini düşünüyorum. Şu anda kuruluşumuzda uygulanan tedbirler daha çok “WeTransfer’i kullanma çünkü şöyle bir sonucu olabilir.” şeklinde ama biz diyoruz ki WeTransfer’i kullanalım ama oluşan saldırıları engelleyelim. Bu departman bunun için çalışsın diyoruz. Biz WeTransfer’i kullanmazsak zaten bir problem. Dolayısıyla bu bir önlem değil engel, ama biz WeTransfer’i kullanmak zorundayız. Çünkü katalog tasarımları yapıyoruz. Dışarıdan bize katalog tasarımları geliyor. Bunlar çok yüksek dosyalar. Karşı tarafa dosyalar göndermek zorunda kalıyoruz, çünkü tanıtım materyali hazırlanması gerekiyor ve dosyalar gönderiyoruz. Dosya transferleri konusunda çok büyük sıkıntılar yaşıyoruz, engelleniyor. Herhangi bir problemin önlenmesi, tedbir alınması taraftarıyım ama engellenmesine karşıyım, bizim departmanımız için bu engeller bizi çok yoruyor, zorluyor.

Yönetiminizin sizinle kuruluşla ilgili bilgileri paylaşımından ne derece memnunsunuz, bu konuda ne düşünüyorsunuz?

O anlamda gerçekten başarılıyız. Tüm bilgilere bilmesi gereken herkes hâkimdir. Tüm organizasyon buna göre yapılandırılmıştır. Yapılmamışsa sonrasında mutlaka telafi ediliyor.

Yöneticilerinizin size kişisel geri bildirimlerinden memnun musunuz?

Mutlaka alıyoruz, zaten gerekli. Geribildirim almadan bir tık ilerisine gitmiyoruz. Mutlaka bir bilgi alışverişinde bulunuyoruz, yapıldıktan sonra da geri bildirim oluyor, mutlaka bir ödüllendirme, takdir oluyor.

İletişim ortamınızın kuruluşunuzla bütünleşme, kuruluşunuza bağlılık duymayla ilişkisi için ne düşünüyorsunuz?

Kuruluşla bütünleşme durumunda bizim şöyle bir uygulamamız vardır: Her iki yılda bir tez sunumu gibi sınav yapılıyor. Kuruluşun, diğer kuruluşların genel müdürlerinin bulunduğu 4-5 kişilik bir jüri oluşturuluyor. Tez gibi hazırladığımız konu hakkında sunum yapıyoruz. Sonrasında sunum başarılıysa, kişi gerçek konusuna hâkimse terfi alıyor. Bu uzman yardımcılığından başlıyor, uzman, şef, müdür, genel müdür yardımcısı, genel müdüre kadar yükselebiliyor. Gerçekten güzel oluyor, kuruluşu sahipleniyorsun.

Yeni iletişim teknolojilerinin kuruluştaki iletişim ortamından doyumunuza etkisi ne oluyor? Memnun musunuz?

Ben memnunum. Bazen geç dönüşler olabiliyor, bazen cevap alamayabiliyorum, o da karşıdaki kişinin yoğunluğuyla alakalı oluyor. Bazen gözden kaçabiliyor, bu tarz sorunlar dışında huzurlu ortamın olmasından memnunuz. Hiç kimse hiçbir itiraz yapamıyor, yapılan itirazlar yazılı olduğu için anında tekrar geri dönüş yapılıyor. Bu anlamda memnunuz ama geç dönüşler oluyor, tabi bizim departman olarak genelde en büyük sıkıntımız bu sürecin uzaması. Telefonla arayıp direkt istemek bize daha makul geliyor. Ama yazılı ortamda olması önemli olduğu için mecburen her iki ortamı da deniyoruz. Karşı tarafı sıkıştırma, zorlama bizi darlıyor, süreci kısaltmak adına böyle taciz ediyoruz.

Çalışanların iletişim ortamından doyum elde etmesi için kuruluşunuzda neler yapılıyor?

İletişim anlamında doyum elde etme departmanımızı ilgilendiren bir konu değil. İK ilgileniyor.

Sizin için iletişim çalışmaları olarak neler yapılıyor? Kahvaltı demiştiniz, onun gibi.

Evet, evet. Sadece onlar değil, sürekli bir toplantı halindeyiz, her hafta mutlaka bir araya geliyoruz. Orada herkes varsa bir fikri paylaşıyor, yorumu olan paylaşıyor, bir rahatsızlığı olan çok açıkça paylaşabiliyor.

İletişim doyumunuzla günlük faaliyetlerinizin başarısı arasında bir ilişki var mı? Ne düşünüyorsunuz bu konuda?

Kesinlikle var. Zaten bir sonraki adımını etkileyen bir önceki adımda verilen bilgi. Bir önceki adımda söylediğin dinlenmemiş ya da önemsenmemiş, bir geri bildirim alamamışsanız “Bu proje iyi ya da bu proje kötü, şöyle geliştirebilir.” gibi olumsuz etkiliyor. O yüzden verilen tepkiler çok önemli. Ama “Şöyle mi geliştirsek, üzerinde şunu mu yapsak?” gibi daha pozitif geri dönülse bir sonraki adımı olumlu etkiliyor. Olumsuz olumlu taraftan bakmak bence çok önemli. Yöneticilerden aldığım tepkiler benim psikolojimi çok etkiliyor, geri dönüş alamadıysam yapmıyorum diyorum, kendimi geri çekiyorum, tepki gösterebiliyorum.

Teşekkürler.

KATILIMCI İK İLE YAPILAN ONLİNE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 09.11.2023

Görüşme süresi: 31 dakika

Kurumsal iletişim departmanınızın sorumluluk alanına hangi tür çalışmalar giriyor?

Şöyle diyebiliriz: Kurumsal kimlikle ilgili her türlü çalışmalar dâhil oluyor: Marka, kuruluş ve imaj tanıtımı. Marka tanıtımı olarak görsel postlar. Sosyal medyada tanıtımdan sonra fuarlarda kuruluşumuzun tanıtımı da var. Toplantılarda ve bu etkinlik ayarlama ve etkinlikle ilgili tüm materyallerin hazırlanması diyebiliriz. Raporlama da onun içine giriyor. Evet, bütçe çalışması, raporlama. Sonuçta bir sürü etkinlik yapılıyor, ama o etkinliklerin ne kadar etkili olup olmadığını ancak değerlendirme sonunda görebiliyoruz.

Kurumsal iletişim birimi olarak en çok mesai harcadığınız konu nedir?

Öyle bir durum yok. Çünkü eşit olarak mesai harcadığımı düşünüyorum.

Kurumsal iletişim birimi olarak paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Anlayamadım, açar mısınız?

Çalışmalarınıza yön vermek için paydaşlarla ilgili “Paydaşlar ne düşünüyor ne yapıyor?” gibi konularda araştırma yapıyor musunuz?

Kuruluş içinde tabi yapıyoruz. Farklı departmanlar ile birlikte geri dönüş almak için sürekli toplantılar ayarlanıyor. Çünkü biz materyalleri hazırlamış oluyoruz. Ama sunan departmanlar farklı. Mesela; teklif departmanı, müşterilerle toplantılarında teklif sunarken bizim kuruluşumuzun tanıtımını da yapıyorlar. Ondan dolayı hazırladığımız sunumlarla ilgili onlardan geri dönüş alıyoruz. Aynı şekilde iş geliştirme departmanımız var. Onlar da bizim kuruluşumuzun fuarlarda, etkinliklerde tanıtımını yapıyorlar. Ondan dolayı bizim için onlardan da gelen geri dönüşler çok önemli. Çok kıymetli, değerli. Ona göre biz de kendimizi revize ediyoruz

diyelim. Sosyal medyada da birimlerden ziyade raporlama, raporlara bakarak da o raporları CEO'ya sunuyoruz. CEO ile daha doğrusu yönetimle de çok sıkı bir şekilde irtibatımız var.

Kuruluşunuzun bu hedef kitleleriyle, paydaşlarıyla kuruluş arasında köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Neler yapıyoruz? Çok güzel bir soru. Kuruluş birimleriyle değil de dışarıdaki, değil mi?

Evet, dışarıdaki daha çok.

Dışarıdakiler ile anket yapılıyor. Mesela, tedarikçilerimizi dışarıdaki paydaş olarak kabul edebilir miyiz acaba?

Tabii ki, hükümet, medya hepsi paydaş olarak kabul edilir.

Tamam. Onlarla ilgili anket yapıyoruz. Verdiğimiz hizmetle ilgili geri dönüş sağlanıyor.

Onun dışında onlarla etkileşim için neler yapıyorsunuz? Mesela; biz paydaş derken kuruluşu etkileyen, kuruluşun etkilediği büyük gruplardan bahsederez. Siz belki başka bir kavram kullanıyorsunuzdur.

Evet. Sosyal medyada paylaştığımız postlar etkileşime giriyor mu acaba? Çünkü sosyal medyada postu yapıyoruz ve onunla ilgili yorumlar geliyor. Evet, o da bir nebze etkileşim. Onun dışında ne olabilir? Bilemedim.

Olur. Yeni iletişim teknolojilerinin yaptığınız çalışmalarını paydaşlarınıza duyurmanızda, onlarla ilişkiniz üzerinde etkisi ne oldu?

Ar-ge departmanımız var. Dijital pazarlama aynı şekilde var. Onlarla aynı. Dışarıdan bakmaya çalışıyorum. Hep içeriden bakıyorum da dışarıdan bir görmeye çalışıp bakmaya çalışıyorum. Ama yapamadım.

Teşekkür ederim tabii ki.

Dışarıdan nasıl bir etkileşim oluyor? Şu olabilir mi mesela? İçeriden araştırıp bu yeni araçları kullanarak mı daha net bir sonuca ulaşabiliyoruz?

Evet.

Hedeflediğimiz paydaşlarımıza daha kolay ulaşabiliyoruz, daha net ulaşabiliyoruz. Böyle diyebilir miyiz? Tabii ki ama yine içeriden bir bakış açısı oluyor. Aynı şekilde Ar-Ge departmanında yeni teknolojiyi kullanarak, yeni araştırmaları yaparak paydaşlara daha farklı ürünleri sunabiliyoruz, daha farklı çözümleri sunabiliyoruz.

Kuruluşunuz üzerinde baskı kuran gruplar kimler? Çalışmalarınızı etkileyen, baskı kuran.

Öyle bir baskı herhalde yok.

Müşteriler, hükümet, medya gibi.

O dengeli bir şekilde ilerliyor. Baskı değil de daha çok ihtiyaçlara göre. Mesela; deprem oldu, biz de ona göre hizmet veriyoruz, yardım sunuyoruz, o şekilde. Aslında bizi ekonomi, sosyal durum ile siyaset etkiliyor. Öyle diyebilir miyiz? Çalıştığımız sektörü ama daha çok bölgeye, çalıştığımız bölgeleri etkiliyor. Mesela en son dönemde Rusya'da biz çok aktiftik, ama Rusya bu son siyasi durumdan dolayı kapalı olduğu için çekilmiş olduk. Evet, farklı pazarlara yöneldik. Mesela şu an Körfez ülkeleri çok aktif ve orada biz de çok aktif rol alıyoruz. Siyasete bu açıdan bağlıyız. Ekonomi durumunu da dünyanın siyasi durumu etkiliyor.

Yeni iletişim teknolojileri sizi etkiledi mi?

Evet etkiledi. Çünkü biz Covid'ten önce daha çok basılı yerlerde, medyalarda yer alıyorduk. Mesela, Türkiye Airlines da bu uçakların içinde dağıtılan dergilerde gibi yer alıyorduk. Basılı reklam daha çok ağırlıklı gidiyorduk. Ama Covid döneminde hem bazı araçlar ortadan kalktığı için hem de insanlara daha hızlı, daha verimli ulaşmamız için daha çok böyle dijital platforma yöneldik. Bu şekilde sosyal medya etkilendi.

Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için çalışmalar yapıyor musunuz?

Açabilir misin?

Tabii ki toplumun değerleri, değer yargıları ile kuruluşunuz arasında bir denge kurmaya çalışıyor musunuz?

Evet kurmaya çalışıyoruz. Şöyle ki karbon ayak izini azaltmaya çalışıyoruz. Bu soruya cevap olarak verebiliyoruz değil mi? Mesela, Türkiye’de biz bizim sektörümüzde bu karbon azaltma belgesini alan ilk kuruluşuz. Tabi kendi sektörümüzde. Bu şekilde değer veriyoruz. Onun dışında sosyal sorumlulukta da yer almaya çalışıyoruz. Destek vererek öğrencilere burs veriyoruz. Bu devamlı olan bir durum. Bir de anlık mesela sponsor oluyoruz ve o kategoriye giriyor mu?

Evet.

Üniversite kariyer fuarlarına katılıyoruz ya da herhangi bir projelere sponsor oluyoruz gibi.

Sizin departmanınızın adı kurumsal iletişim mi?

Aslında pazarlama departmanı ve orada pazarlama departmanımız kendi içinde üç bölüme bölünüyor: kurumsal iletişim, marka iletişimi ve dijital pazarlama. Ama iç içeyiz.

Kurumsal iletişim olarak tepe yönetimin stratejik kararlar alımına ne ölçüde katılıyorsunuz?

Aslında her bilgiyi raporlara yansıtıyoruz. Mesela, “Bütçesel çalışma olsun.” talebinde bulunuyoruz. Kalite departmanımız var. Onlar çeşitli raporları bizden talep ediyorlar. Mesela, hedef gibi, bütçe gibi. Ama onun dışında her türlü çalışmamızın analizleri yapılıyor ve gelecek sene için alınacak kararların içinde o şekilde yer alıyoruz.

Yöneticileriniz ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek için sorumluluklarınız var mı?

Herkesin görev tanımı var, onların dışında mı?

Kuruluşunuzda çalışanlarla yöneticilerin arasında iletişim kurmakta size yüklenen öyle bir sorumluluk var mı? Mesela; bazen yöneticiler iyidir, işlerinde başarılıdır ama çalışanlarıyla iletişim kurmakta zorlanır. Siz bu konularda onlara danışmanlık, mentorluk yapıyor musunuz?

Yapmıyorum. Şundan dolayı, bizim yöneticilerimizin de her defasında vurguladıkları bir durum var: Bizim organizasyon şeması dikey değil de yatay. Her çalışan, her yöneticiyle irtibatla. Kademeli değil. Mesela, istediğimiz anda çok rahatlıkla CEO’ya ulaşabiliyoruz. CEO’yla sürekli bire bir çalışıyoruz. Onun için çalışan ya da yönetici olmanın farkı yok. Hepimiz iç içeyiz. Böyle çok net bir organizasyon şeması yoktur.

Sizin kurumsal iletişim faaliyetleriniz ile ilgili yöneticilerinizden beklentileriniz neler?

Her türlü talebimize karşılık alıyoruz. Her geri dönüş olumlu değil, negatif de alabiliyoruz. Ne gibi bir beklentim var? Duyurmak diyeceğim ama zaten hemen duyurabiliyoruz. Sürekli iç içe olduğumuz için anında sözel olarak taleplerimize karşılık alabiliyoruz, yazılı olmasına gerek olmuyor.

Kurumsal iletişim alanında çalışan insanların bu alanda akademik eğitim almasının gerekliliği için ne düşünüyorsunuz?

Eğitim şöyle, kesinlikle yabancı dil şart. Üniversite mezunu olması da yeterli ama mesela, illa halkla ilişkiler olsun diyemiyorum. Halkla ilişkiler olabilir. Ben mesela uluslararası ilişkiler mezunuyum, o olabilir. Böyle net bir özellik söyleyemiyorum. Bence önemli olan tecrübe ve o alanda ilerleme isteği. Onu seçtiyseniz onun üzerinde kendinizi geliştireceksiniz. İlaveler olur, seminerler olur. Kurslar olur gibi. Üniversite mezunu olsun. Bizim kuruluştaki herkes üniversite mezunu ve yabancı dil şart ama hangi yabancı dil önemli değil. Çünkü birbirimizi destekliyoruz.

Gelecekte kurumsal iletişim alanında çalışanların rolleri neler olacak? Sizce hangi rolleri gerçekleştirecekler? Gelecekle ilgili öngörüleriniz neler?

Aklıma geliyor da yapay zekâ mı? Bu arada teknolojiyi de sordunuz, yapay zekâyı da pazarlama departmanında, kurumsal iletişim bölümünde ve dijital pazarlama kısmında çok kullanıyoruz. Yapay zekâyı bağlamak istiyorum ama anlayamadım, rolü ne olabilir?

Yapay zekâ öne çıkacak, halkla ilişkiler yok mu olacak? Öyle mi düşünüyorsunuz?

Yok yok. Olmayacak. Yok, kesinlikle olmayacak. Birlikte yönetilecek. Ama kurumsal iletişim rolünü vurgulamaya çalışıyorum. Yapay zekâ tek başına kesinlikle olmayacak. Çünkü onu şimdi de görüyoruz. O, işi sadece kolaylaştırıyor ama yönetmek gene bize kalıyor. Yapay zekâ bizim yerimize kesinlikle geçmeyecek. Ondan bir şüphem yok. Ama işimizin büyük bir bölümünü almış olacak ve daha hızlı hareket edebileceğiz. Çok güzel, biz çok güzel kullanıyoruz. En basit metini, mesajı yazdırıyoruz. Ondan sonra vurgulamak istediklerimizi yazdırıyoruz.

Kuruluşunuzda iletişim ortamından elde ettiğiniz tatmini, doyumunu iletişim doyumunu olarak açıklıyoruz. Sizin için kuruluşunuzdaki iletişim ortamından doyum neyi ifade ediyor?

Bilemedim, daha doğrusu anlayamadım.

Teknolojik araçlarla iletişim var, kuruluş içinde üstlerle iletişim var, yatay iletişim var, bilgi akışı var. Bunların toplamına biz iletişim doyumunu diyoruz. Bu anlamda kuruluşunuzdaki iletişim ortamından ne kadar memnunsunuz? Bu kuruluştaki çalışırken iletişim ortamından mutlu ve memnun olmanız için neler önemli, neler gerekli? Üstlerinizle iletişiminiz nasıl?

Yan yana oturduğumuz için zaten iletişim olarak iç içeyiz.

Evet. Sanki aranızda ast üst yok rahat yatay iletişim kuruyorsunuz. Aynen.

Onun için değerlendiremiyorum, olması gerektiği gibi düşünüyorum.

Çünkü sizde var olduğu için, ancak her kuruluştaki yok.

Onun için cevap vermekte epey zorlanıyorum.

Doğru söylüyorsunuz, sizin kuruluşunuzda olmadığı için zorlanıyorsunuz.

Bilemiyorum, soruya cevap veremiyorum bile.

Kuruluşun içinde çalışanların birbiriyle iletişim kurması için iletişim araçları var mı?

Var, mail var. Sonra bu SNR gibi sistemler var, onlarla kurulan sistemlerin üzerinden biz iletişim sağlıyoruz. Onun dışında Teams var. Sonra WhatsApp gruplarımız var. Daha doğrusu kuruluşun içinde. Onu nasıl sınıflandırabiliriz? Biz aslında kurumsal iletişim olarak hem proje departmanında varız hem teklif departmanında varız. Bilgi paylaşımı için kullanılan araçlar, onun dışında telefon, o kadar.

Kuruluşunuzun yönetimi ve kuruluşla ilgili konularda sizinle bilgi paylaşımından ne kadar memnunsunuz? Size yeterli geliyor mu?

Gelmiyor ama zaten şöyle bir durum var. Mesela takip ettiğimiz ve kopyaladığımız bir proje, aldığımız işler, aldığımız işlerin bedeli gibi ilerleyişiyle ilgili durumları sadece belli departmanlar biliyorlar. İster istemez bir kısıtlama oluyor. Ondan memnun değilim ama durum böyle, çünkü o şekilde olması gerekiyor. Anlatabiliyor muyum? Konu saygıdan dolayı gizlilik. Ticari bilgilerin gizliliği. O kısıtlıyor ama iş de başka türlü de yürümez zaten.

Yöneticileriniz size yaptığınız çalışmalarla ilgili ne kadar geribildirim veriyor? Bundan ne kadar memnunsunuz?

O da eksik. Bir de bizde şöyle bir durum var: Çok yoğunuz ve yoğunluktan dolayı bazen benim talep etmem gerekiyor ya da diğer departmanların kendisinin geri dönüşü yapması gerekiyor. Ama o da onların yoğunluğundan dolayı istediğimiz kadar olmuyor. Evet, eksik buluyorum açıkçası. Eğer raporlara dökülmesini istersen bu sefer iletişim hantallığı aşıyor ve vakit kaybediyoruz.

Kuruluşunuza aidiyet duyuyor musunuz?

Evet duyuyorum.

Yeni iletişim teknolojileri, kuruluşta kullanılan araçlardan siz ne derece memnunsunuz? Sizi bir birey olarak tatmin ediyor mu?

Beni fazlasıyla tatmin ediyor, ben yetişemiyorum bile. Yapay zekayı ve değişik değişik araçları kullanıyoruz. Bizim dijital pazarlama tarafı, iş geliştirme departmanı değişik araçları sürekli buluyorlar. Onları kullanmaya, denemeye her zaman fırsatım olmuyor. Bana yönelik, benim işime yarayan olanları takip etmeye çalışıyorum ama o şekilde çok memnunum. Tatmin oluyorum. Ama vakit az. Evet vakit az, ben ondan tatmin değilim. Bende çok az vakit var, çok az saat, yetişemiyorum.

Çalışanların iletişim ortamından doyum elde etmesi için yöneticileriniz çalışmalar yapıyor mu?

Sosyal etkinlikler neredeyse yok. Gene yoğunluktan dolayı ama onun dışında ne var, anket oluyor, hem şehir dışındaki paydaşlar arasında kuruluş- paydaş arası, hem de kuruluş içinde anketler yapılıyor. Mesela sürekli iletişimde olan personelleri ve iletişimi değerlendirebilmemiz için insan kaynaklarımız kuruluşta yıllık olarak bir anket düzenliyor. Orada aslında tüm süreçlerimizi, fikirlerimizi de paylaşabiliyoruz.

Kuruluştaki iletişim ortamından elde ettiğiniz tatmin, sizin günlük faaliyetlerinizin başarısını etkiliyor mu, sizce arasında bir ilişki var mı?

İnşili çıkışlı diyebilirim. Bazen tatmin oluyorsun, bazen olmuyorsun ama etkiliyor. Tabii ki etkiliyor çünkü hayatımızın çoğu kısmını burada geçiriyoruz. Etkiliyor tabii ki.

Katılımınız için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

KATILIMCI GE İLE YAPILAN ONLİNE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 15.11.2023

Görüşme süresi: 76 dakika

Halkla ilişkiler, kurumsal iletişim departmanınızın sorumluluk alanına ne tür çalışmalar giriyor?

Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler içine şu konular giriyor: Kuruluşlar arasında kendi çalıştığımız kuruluşların, bulunduğumuz kuruluşların iletişimini sağlamak, bunların içinde STK'ler, kurumlar, basın medya kuruluşları gibi kuruluşlar yer alıyor. Aslında bize biraz daha kuruluşlar arası iletişimi gösteriyor. İşte kuruluşların, STK'lerin, kurumların, üniversitelerin, basının, medya kuruluşlarının nasıl bir ortak noktada ya da nasıl iş birliklerine gidebileceği konuları bu departmandan geçiyor. Bununla beraber basın ilişkileri, kuruluşun PR çalışmaları, bununla alakalı hedef kitlesini nasıl yönlendirmek istediği, basın bültenleri özellikle bu departmandan çıkıyor. Bu kitle nedir, bu kitlenin bulunduğu bölge halkı ve sektörel basın işlerinin kurumsal iletişim departmanı tarafından hazırlanması gerekiyor. Bununla beraber tabii kuruluşun marka yüzü, marka tarafı tamamen burası, bu birimi ilgilendiriyor. Marka değerini artırmak -biraz daha sektörel açıdan ve yine tabii kitle açısından- fuarlar, sempozyumlar yine buradan geçiyor. Fuarlarda özellikle sergileyeceğimiz ürünler, fuarda kitlenin aklında bırakabileceğimiz, kuruluşumuzla alakalı olabilecek, arka planda kafalarında burayı yer edebilecek özellikle bir çalışma yapmak gerekiyor. Örneğin; ben bundan önce bir savunma sanayi kuruluşunda çalışıyordum, bizim bir bilgisayarımız hem -36 derecede hem +36 derecede çalışabiliyordu. Bütün saha koşullarında hava soğukken de ve kuyunun altında da çalışabildiğini kanıtlamışlardı, testlerden geçmişti. Kuyunun altına biz bilgisayarı koyarak çocuklara oyun oynatmıştık. Bunun gibi kitlenin kafasında küçük yerler edinecek çalışmalar, biraz daha burada kurumsal iletişimden geçiyor, aslında bundan bir anlamda pazarlama olarak da bahsedebiliriz. Pazarlamanın da olabilir ama kuruluşlarda genelde pazarlama departmanları zayıf oluyor. O yüzden bu konuları kurumsal iletişim, halkla ilişkiler biliyor. Halkla ilişkiler departmanları artık kuruluşlarda kurumsal iletişim olarak yer alıyor. Genel olarak öyle bir durum da var. Kurumlarında hâlâ halkla ilişkiler olarak gidiyor ama özel kuruluşlar da artık kurumsal iletişim olarak gidiyor. Fuarın yanı sıra artık fuarda sergilediğimiz, hazırladığımız broşürler, tüm organizasyonlar hepsi kurumsal iletişimin elinden geçiyor. Bunların yanı sıra tabii sosyal medya tarafı da var. Kurumsal iletişim departmanının sosyal medyayı yönetmesi, medyadaki kullanıcı kitlesini iyi bilmesi, iyi analiz etmesi ve ona göre de sosyal medyada içerik çıkarması gerekiyor. Kendi kuruluşumuzda biraz daha sektöre yönelik ve bölge halkının taleplerine yönelik sosyal medyayı kullanıyoruz. Kayıtlı yaş ortalaması Türkiye'de oldukça yaşlı. Facebook, Instagram birbirine integre olduğu için yaş aralığı 55'in üstünde olan kişiler artık yavaş yavaş Facebook'tan Instagram'a doğru kayıyor. Bizim de Instagram'a, Twitter'a farklı içerik şeklinde ilerlememiz gerekmekte ama biz burada ilerlemiyoruz. Çünkü biz

bölge halkını da düşündüğümüz için LinkedIn’de iş dünyasına yönelik ya da Twitter’da böyle kurumlarına ilgilendirecek içerik çıkarmıyoruz. Youtube’a farklı içerikler çıkarmaya başladık. Bir anlamda içerik süreci de kurumsal iletişimden geçiyor ve kurumsal iletişimi aslında ilgilendirmeyen ama kuruluşlarda kurumsal iletişime kalmış kısmı da promosyon ve kodları. O konular da kurumsal iletişime kalmış durumda. Bir hediye alınacak ise kurumsal iletişimden geçiyor. O da şöyle, aslında kuruluşu ilgilendirebilecek hediyeyi düşündüğümüzde kuruluşun mesela mazisinde küçük demir tren var. Küçük demir treni promosyon olarak hazırlayıp takdim ediyorduk. Mesela, kuruluşun maketini yapıp veriyorduk. Bunlar kurumsal iletişimin üzerine kalmış bir konu. Yöneticilerin, genel müdürün, yönetim kurulu başkanının konuşma metinleri de buradan geçiyor. Onların konuşma metinlerinin hazırlanması vs. hep buradan geçtiği için diğer departmanlara göre yukarıya temas çok fazla.

Kaç kişilik bir departman?

Şu anda 4 kişi ama tabii burada yetkin arkadaşların sayısı az oluyor. Yetkin arkadaş bulmak çok zor. Çünkü programlar her geçen gün artıyor, ister istemez Adobe’nin programlarını bilmek gerekiyor. Bununla beraber fuarcılık yapıyoruz. Fuarcılık yaptığımız için arkadaşların yabancı dil bilmesi gerekiyor. Hem yabancı dili olan hem programları bilen hem bir yandan da kendini geliştirebilecek arkadaş bulmak çok zor artık. Bir de İstanbul, Ankara kuruluşlarında, büyük şehirlerde bu insanları bulmak daha kolay ama bizim gibi küçük şehirlerde büyük kuruluşların bulunduğu yerlerde insan kaynağı problemi çok fazla. Ondan mustaribim açıkçası.

En çok mesai harcadığınız konu nedir?

En çok mesai harcadığım konu; hediye, promosyon ve bunların tasarımı konusu oluyor. Onların durumu, nasıl yapılması gerektiğine dair bunların bile ihale süreçleri var, tabi kuruluş içinde. Şartname var, bunları oluşturmak gerekiyor. Bunların hepsi oradan geçiyor. En çok vaktim oraya gidiyor. Ardından bizim bölgenin büyük bir kuruluşu olduğumuz için sponsor olunması noktasında dışarıdan bize çok talep geliyor. Sponsorluk konusu da bizde olduğu için oradaki ilişkileri yönetmek ve vermek, örneğin birisini A kamu kurumuna verirken B kamu kurumu, “A’ya verdiniz de bize neden vermediniz?” diye gelmesin diye o dengeyi gütmek de açıkçası bizi çok yoruyor. Günde en az üç tane kuruluş buraya görüşmek için gelmek istiyor. Arkadaşımın çocuğu atletizmde sporcu, çocuğuna sponsor olunmasını istiyor. Halkın beklentisi de bizim kuruluştan bu. O yüzden de o kısma çok zaman gidiyor.

Paydaş araştırmaları yapıyor musunuz? Nasıl yapıyorsunuz, neler yapıyorsunuz?

Yapıyoruz. Şöyle, kurumsal strateji pazarlama departmanımız var. Onlar; bunları, anketleri yönetiyorlar, son anketimiz de dışarıdan bir kuruluşun desteğiyle yapıldı. O anketi biz basın kuruluşlarına, araştırma kuruluşuna verdik. Basın kuruluşlarındaki kuruluşla ilgili çıkan birkaç tane soruyu cevapladılar. Bunlardan birkaç tanesini hatırladığım kadarıyla size de söyleyeyim. Örnek veriyorum; kuruluşun basın kuruluşlarıyla olan diyalogu ve teması, kuruluşun dışarıya bilgi verip vermemesi noktasında. Uzaklığı, yakınlığıyla ilgili bir soru vardı. Biz o konudan uzak duruyoruz. Çünkü bu şehirde yaptığımız her konu hemen haber oluyor. Benim İstanbul’da yaşamam bile haber oluyor. Öyle konu oluyor. Biraz yerel bakış çok dar bu açıdan. Bununla beraber basın kuruluşlarının yanıtında “Kamu kurumlarının burayla alakalı taleplerini karşılayabildi mi, karşılayamadı mı?” araştırıldı. On kişilik ekipleri vardı, onlar bu anketi bir buçuk-iki ayda topladılar, tüm kuruluşun departmanları için böyle bir çalışma yapıldı.

Paydaşlarınızla kuruluşunuz arasında bir köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Şöyle: Mesela, bugün üniversitelerle anlaşmalar yapıyoruz. Bu anlaşmaların içinde kodlama, teknik gibi bizim daha çok proses alanlarını ilgilendiren eğitimlerin iş birliğini yapıyoruz. Üniversitede demir çelik sempozyumu yapıp sektördeki öncülerini buraya getiriyoruz. Pandemiden önce üniversitede, bir günü burada olmak üzere, sempozyumlar düzenliyorduk. Pandemiden sonra yapmak nasip olmadı. Ardından yine üniversite ile birlikte çalışanlarımızın eksik bilgilerini gidermek için, üniversite ortaklığıyla birlikte -bizim eğitim birimimizde derslikleri var, o dersliklerde- çalışanlarımıza o eğitimleri aldırıyoruz. Bu üniversiteyle olan kısmıydı. Spor ve Gençlik Bakanlığı'nın buradaki il temsilcisiyle kuruluş arasında olan bir proje var. ... sporu destekliyor gibi bir başlık altında 1.500 tane amatör sporcunun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir spor desteği sağlıyor, çalışanlarımızın çocukları da o kapsamda yer alıyor. Kurum ve kuruluşların tekliflerini yönetime götürme köprüsü tamamen bizim departman üzerinden geçiyor. Biz uygun gördüğümüzün de yönetim kuruluna sunumunu yapıyoruz. Sunuma, yönetim kurulu onay verdikten sonra süreç başlıyor. Milli Eğitim'de yine bir laboratuvar kurduk: 50 kişilik, karışık, gençler için yine yazılım ve teknoloji üzerine. Yine buradaki dosyalar bize geldiği için bizden yönetime gidiyor. Örnek veriyorum, şu an bölgemizde ... adında bir film çekiliyor. Onların konaklama ve yemek talepleri oldu, yine bütün koordinasyon bizim üzerimizden geçiyor.

Yeni iletişim teknolojilerinin paydaşlarınızla ilişkileriniz üzerinde etkisi oldu mu?

Şöyle, paydaşlarımız bizim biraz daha basın tarafı olduğu için teknolojiyi çok hızlı yakalayamadılar ama yavaş yavaş canlı yayın teknolojisine geçmeye başladılar. Geleneksel medyadan çıkıp yeni medyaya geçmek biraz zor. Bu bölgede bana hâlâ günlük gazete geliyor. Yavaş yavaş gazete konusu da bittiği için biraz daha dijital medya uygulamalarına kaydı. Hâlâ bölgede bu tip konular geleneksel olarak ilerliyor, ama ben her gittiğim platformda artık yeni medyaya geçilmesi gerektiğini, Instagram ve Twitter haberciliğinin yapılması gerektiğini belirtiyorum. Yurt haberciliğinin yapılması gerektiğini, televizyonların ve gazetelerin artık yavaş yavaş ömrünü tükettiğini ifade ediyorum, ama bölgede bu konuya biraz uzak bakılıp hareket ediliyor. İster istemez tabii yeni medya pek yok. Eskisi gibi gazeteyi açıp okuyoruz. Babam bildim bileli ... gazetesini alır. Elli yıldır babamın sabah kahvaltısı gazetesyle olur. Babama bunu anlatmak çok zor ama aşağıdan gelen yeni nesile bunu anlatmak çok kolay, daha kolay taşınabilir, haberi de hızlı okuyorsunuz. Haber dizisine daha öfkeleniyor, tepki verebiliyorsunuz. İşte bu teknolojiyi yakalamak, bizim paydaşlar açısından biraz zor olabiliyor. Onların ister istemez bir mali beklentisi oluyor. Kuruluş destek versin, Karadeniz'e destek versin, biz sosyal medyamızı yönetiriz diyorlar. Yeni yeni şu an sanırım iki tane medya kuruluşu application ve Youtube üzerinden ilerliyor. O da güzel, yerel basının yeni teknolojileri yakalaması ve onun üzerinden gitmesi güzel bir gelişmedir. İnşallah sayısı artar. Paydaşlarımızdaki teknoloji konusu da şöyle; yine Milli Eğitim Bakanlığı'na desteklerimiz oluyor. Milli Eğitim Bakanlığı'nın VR (sanal gerçeklik gözlüğü) gözlükle gençlerimizi siyasi operatörüne sokma konusu vardı, bu da meslek. Mobil teknolojileri aslında yakalamak yine bizim kuruluş üzerinden geçiyor. Paydaşların teknolojiyi yakalama gibi bir derdi olsa bile bir mali problemleri ortaya çıkıyor. O nedenle teknolojiyi onlarla beraber yürütmek çok zor. Ama inşallah hepsi yavaş yavaş yeni teknolojiye geçer. Gazetelerin bir manası yok. Ben gazeteleri açıp okumuyorum; geliyorlar, masamda duruyorlar, biz de arka planda destek veriyoruz, artık dünya standartlarını yakalamamız gerektiğini düşünüyorum.

Kuruluşunuz üzerinde baskı kuran gruplar kimlerdir?

Basın mensupları. Zaman zaman kamu kurumları.

Yeni iletişim teknolojileri, baskı gruplarının kuruluşunuz üzerindeki etkisini değiştirdi mi?

Aslında eskiden gazeteleri kullanıyorlarmış, bir kısmı gazeteleri bırakmışlar. Şöyle, pandemi etkisiyle kâğıt fiyatlarının artması da aslında bu medya grubunu gazetecilikten çıkarıp yeni medyaya doğru götürmüş. Bu yeni medyanın bir kısmı burada dokuz tane gazete varken yerel gazete ikiye düşmüş. Bu aslında güzel. Ondan sonra sosyal medya haberciliğine dönmüşler ve sosyal medya haberciliğine döndükten sonra bazıları ivmeyi yakalamış, konuyla alakalı geri dönüşlerini almışlar. Baskı konusuna gelince, baskı eskiden kuruluş üzerinden gazete üzerinden, şimdi sosyal medya ve web sitesi üzerinden, daha doğrusu burada sosyal medya haberciliği etkin kullanılmıyor. Web sitesi üzerinden bir baskı var.

Kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?

Kuruluş 1937’de kurulduğunda burası on üç hanelik köymüş. On üç ailelik köy olduğu için buradaki bölge halkının beklentisi tamamen bizim kuruluşun üzerine kurulu. Tamamen bizim kuruluş üzerine kurulduğu için 2019 yılıydı sanırım ben daha burada çalışmıyordum. O dönem kuruluş, 2019 yılında ilk ihracat birimini kuruyor. İhracat biriminin 2019’da değil de 1980’lerde 1970’lerde kurulması gerekiyordu aslında. Şöyle anlatayım, 2019 yılına kadar kuruluş ihracat yapmadı, hedeflerinde ihracat birimi kurmak var ama bunu toplumun baskısı, bölgenin baskısıyla ve buranın büyük ailelerinin baskısıyla kuramamış. 2019 yılında değişen, bir anlamda devletin de buraya dahil olmasıyla birlikte burada ihracat birimi kuruluyor. Şimdi ihracat biriminin hedefi, bu bölgede özellikle bu büyük ölçekteki kuruluşun ihracatta bu bölgenin lideri olması gerekiyor. Ama yapılaşmış bir familya olduğu için kuruluşun etrafında küçük hastaneler ya da orta ölçekli hastaneler olduğu için bu hastaneler kuruluştan aldıkları kaba ürünü nihai ürüne çevirip kendileri yıllarca ihracat yaptığı için topluma da bunun böyle olması gerektiğini empoze etmiş. Hedefli bir çalışma olabiliyor ve toplum bu hedefin doğru olmadığını düşünüyor, çünkü diğer familyanın da faydalanamayacağını, zarar görebileceğini düşünüyor. Toplumun kuruluşun hedeflerine böyle anlamlı bir etkisi olabiliyor. Benim burada birinci senem. Geldiğim günden beri burası tamamıyla yerel basının hegemonyasında olan bir kuruluştur, ama artık yerelden ulusaldan çıkıp globale giden bir marka olması gerekiyor. Bu nedenle de biraz daha yerel basını görmezden gelmeye başladık. Hedefimizi biraz daha ulusala ve globele götürmeye çalışıyoruz. Hatta hedeflerden bir tanesi olan globalle iş yapmaya başladık, ihracat yapmaya başladığımız ülkeler oldu. Hedeflerimizden biri bu, ama halk baskı yapmaya devam ediyor. Eğer siz oralara girerseniz, buranın insanı ekmek yiyemez. Burası için biz çok mücadele veriyoruz. “Buranın kirli havasını biz soluyoruz” diye duygusal baskı kuruyorlar. Burada şöyle bir durum var: Ülkenin başbakanı buranın kapanacağına dair bir açıklama yapıyor. O zaman tabii devlete ait demir-çelik enstitüsü. Bunun üzerine halk ayaklanıyor, kepenklerini kapatıyorlar, hayatı durduruyorlar. Çocuklar okula gitmiyor. Onun da arka planda kendileri açısından romantik bir özü var. Diyorlar ki: “*O fabrika kapanacaktı; biz burada hayatı durdurduk, çoluğumuz çocuğumuzla sahip çıktık, fabrikanın kapanmamasını sağlamak için büyük bir çaba gösterdik. Fabrikanın kaynakları dışarı gidemez ve yurt dışından gelenler de buranın kaynaklarından faydalanamaz.*” Şehir dışından gelenler yönetici bazında buradaki halktan ciddi manada bir baskı görüyor. Bizim gibi dışarıdan, yakın illerden gelenler pek sevilmiyor, istenmiyor ve baskı altında kalıyor. Sonrası burası halka arz ediliyor ve o zaman sanayi odası vs. büyük aileleri buranın hisselerini alıyor. Belli bir süre de o aileler tarafından yönetiliyor. İşte ihracat biriminin kurulmamasının nedenleri vs. arka planda onlar var.

Kurumsal iletişim biriminizin tepe yönetimin stratejik kararlar alımına katılımı ne ölçüde gerçekleşiyor?

Şöyle, yönetimden yönetime bu değişir. İlk yönetimde kurumsal iletişim konularındaki bütün konularda %100 etkimiz vardı, ikinci yönetimde bu oran %80-90'larda. O manada biraz da bu departman bu bölge için güven departmanı. Çünkü burada çok fazla haber sızma konusu oluyor, yerel basının ciddi manada baskısı oluyor. Yönetim bu departmanda güvenilir kişileri tercih etmek durumunda kalıyor. Çünkü ilk haber buraya geliyor. Bundan önce haber buraya gelirken farklı medya gruplarına servis ediliyormuş, el altından, biz biraz önlem aldık. Genel olarak da kurumsal iletişim departmanlarında bu konuları yapıyoruz.

Yöneticileriniz ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız var mı?

Tabi ki var.

Neler yapıyorsunuz bunun için?

Şöyle; burada 8 Mart Kadınlar Günü'nde, kuruluş günü 3 Nisan'da, yılbaşı gibi konularda dikkatliyiz. Ben genel müdüre bağlıyım. Genel müdüre bağlı olduğum için direkt genel müdürümüzü çalışanlarla temas ettirmem gerekiyor. Örnek veriyorum geçen sene 8 Mart Kadınlar Günü'nde çiçekleri kendisine dağıttırdım, normalde bizim kurumsal iletişim departmanı dağıtıyordu. Dedim ki: "*Genel müdürüm sizin dağıtmanız daha hoş olur, insanlar kendilerini değerli hisseder.*" Kendisi bizzat dağıttı. Çalışanlarla genel müdürü bir araya getirmek bir anlamda zor ama gerçekleştirdiğimiz bazı organizasyonlarda özellikle genel teması sağlamaya çalışıyoruz. Cumhuriyet Bayramı nedeniyle tarihi kıyafetler, sempozyumlar gibi. Orada yine genel müdürümüz çalışanlarla bir noktada temasa geçti. Piyano resitali vardı, resital öncesi çalışanlarla genel müdürü buluşturduk, ondan sonra resitale geçtik. Fotoğraf sergisi vardı. Yine fotoğraf sergisinde bulunan fotoğrafları çekilmiş kişileri genel müdürle bir araya getirdik. Aslında çalışanlarla genel müdürün temasını iyi kuruyoruz. Ama tabi bu, genel müdürle alakalı, kendisi sağ olsun, bazen çok fazla yönlendiriyoruz ama. Doğa yürüyüş kulübümüz var. Buradaki en yüksek dağa yürümek istedi. Cumhuriyet Bayramı dolayısıyla orada bayrak açmak istediler. Orada mesela kendisi belli bir yola kadar yürüdü, ama kendisi yaşlı biraz, yetmişin üzerinde. Hakeza dediğim gibi kendisini filmin setine götürdük. Bu da çalışanlarla değil ama paydaşlarla ilişkisi anlamında güzel bir örnek. Çalışanlarla genel müdürün ilişkisi gayet iyi. Bizim 3 Nisan kuruluş yıldönümümüz olduğu için 3 Nisan'da yemekhanede yemek yenir, genel müdür işçilerle yemek yer. İşçilerle haşır neşir olsun diye ara sıra kendisini yemekhaneye götürürüm. Doğru yönlendirdiğimi düşünüyorum.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinizle ilgili kuruluş yönetiminden, yöneticilerinden sizin beklentileriniz nelerdir?

Projeler aslında biraz daha paydaşların kendi çıkarları doğrultusunda oluyor. Bu projeler aslında sunulacağı zaman karşı tarafında bir çıkarı olması gerekiyor. Örneğin, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı il temsilcisi buraya geldiği zaman "*Bir bakımevi kurmak istiyorum.*" diyor "*Bana şu kadar bütçe lazım.*" dediği zaman ben günün sonunda bu, kuruluşun marka değerini ne sağlayabilir diye düşünüyorum. Burası günün sonunda bir vakıf değil, bir yardım kuruluşu değil, burası günün sonunda özel bir kuruluş, halka arz bir kuruluş olduğu için paydaşlarımızın biraz daha burayı bağış kuruluşu gibi görmesi beni rahatsız ediyor açıkçası. Bir proje yapacağım anda paydaşlarımızın sadece kendi çıkarları doğrultusunda bulundukları, kuruluşun çıkarları doğrultusunda değil. Ortak iş birliği noktasına girilmesi gerektiğini düşünüyorum, bu onlardan en büyük beklentilerimden biri. Yine hakeza basın mensupları. Kuruluş hakkında olumsuz haber yaptıkları zaman bunu, kendilerinin popülerliğini artırdığını düşündükleri için yapıyorlar. Çünkü kuruluşumuz konu olunca tıklanma oranı çok oluyor. Günün sonunda 5.000 tane işçimiz var. 5.000 tane işçimizin 4 tane de aile üyesi olduğunu düşünürsek

20.000 kişi ve kamuyu da düşünürsek etrafı derken şehir zaten 50.000 kişi, kuruluş burada olmazsa şehir kalmaz zaten. Kendilerini -bizim yabancı hissedarlarımız, büyük holding hissedarlarımız, valilik hissedarımız da var- *“Hissedarlarımızı ürkütmememiz, küstürmememiz lazım, hissedarlarımızı korkutmamamız lazım. Hissedarlarımızı küstürürsek buradan yatırımlarını çekerlerse bu kuruluşa yansır. Aslında sizin yaptığınız olumsuz haberler genel çerçevede kuruluşa, daha çok şehre zarar veriyor. Bu kuruluş yine çalışmaya devam eder ama sizlerin buradan kaynak bulmanız zora girer.”* diye birkaç defa tatlıca uyardım, lakin uyarmalarımın karşılığı yok, bulamıyorum. Bir anlamda da beklentimiz bu, evet eleştirebilirler, eleştirmek en büyük hakları, doğal olarak anayasalar hakları, lakin kendi çıkarlarını gözeterek yanlış eleştiri yaptıklarında bize zarar verebiliyorlar. Bizim Ankara ve İstanbul ofisimizde de çalışanlarımız var, ama bundan rahatsızlar ama pazarlama biriminin orada olması gerekiyor. Finans merkezi günün sonunda İstanbul'da Ataşehir'de kurulu ve finans biriminin belki orada olması gerekiyor. Bu biraz basın tarafında çok irdeleniyor ve kurcalanıyor. O mesela beklentimiz onlardan.

Sizin yönetimden, yöneticilerinizden beklentileriniz neler?

Açıkcısı benim beklentimin birçoğu karşılanıyor. Yönetimden beklentimiz, biraz daha kurumsal iletişimin marka tarafına bakmasıyla birlikte marka değerini yükselteceğimiz zaman kendilerinin de kuruluşa olmasını istiyoruz. Örnek veriyorum; ben buraya CNN'yi getirdiğim zaman genel müdürümüz ya da yönetim kurulu başkanımız ya da icra kurulu başkanımızdan birisinin burada olup röportajı onların vermesini istiyorum. Bir numaralı kişilerin röportajı vermesi gerektiğini düşünüyorum ki daha çok izlensin, daha çok topluma yayılsın, daha çok kişiye ulaşsın. Ben bir önceki kuruluşumda yurt dışına gidiyordum, fuara gidiyordum, fuarda örnek veriyorum, Azerbaycan'a gidiyorum, orada TRT Türk'e diyelim verdiğim röportajın bir manası olmadığını yönetim kurulu başkanıma anlattım. Benim röportaj vermemin bir manası yok. Çünkü yönetim bazında yönetim kurulu başkanını tanıyan üst seviye yöneticiler var. Üst seviye yöneticilerin, bunları yönetim kurulu başkanı ya da genel müdür ya da icra kurulu başkanından duymasıyla benim ağzımdan duyması arasında dağlar kadar fark var. Burada hem marka değerimizin yükselmesi açısından önemli. Diğer faaliyetlerimizden örnek vereyim: Fotoğraf sergisinin açarken -fotoğraf sergisinin açılışını ben yapıyorum, genel müdür vekaleti bana veriyor- makası benim tutmam makul gelmiyor. Beklentimiz biraz daha bu tür organizasyonlarda ve bizim kuruluşun marka değerini yükseltebileceğimizi düşündüğümüz yerlerde, alanlarda, faaliyetlerde onların olmasını istiyoruz, bekliyoruz.

Kurumsal iletişim uygulayıcılarının akademik eğitim alması sizce gerekli mi? Kurumsal iletişim alanında çalışanlar için önemli bir konu mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Önemli bir konu.

Kurumsal iletişim departmanında çalışanlar halkla ilişkiler alanından mı mezun olmalı yoksa farklı bölümlerden mezun olup dışarıdan ek eğitim almaları yeterli olur mu?

Çözebilirler, ek eğitimlerle bu iş çözülebilir. Bizim kurumsal iletişime işe alım özelliklerinde sadece iletişim fakültesi yazıyordu. Onu ben genişlettim, işletme gibi alanları ekledim ama mühendislikler ve diğer böyle niş alanları koymadım. Sadece geneli kapsayan, ülkemizde özellikle genel olarak insanların mezuniyetinin çok olduğu ve sosyal kısmı da ilgilendiren alanları koydum. Akademik kısmı kişinin kendini geliştirmesi ve kuruluşlarda söz sahibi olması adına akademik açıdan yer edinmeleri bence çok önemli. En azından artık

ülkemizdeki özel üniversite sayısının artmasından sonra her zaman bir yüksek lisans çalışmasının olması, en azından bir tez çalışması içinde olması çok kıymetli. Bununla beraber arkadan farklı bölümler de olabilir. Güzel sanatlar, görsel sanatlar, tasarım sanatları gibi bu bölümlerden mezun olmayabilir. Ama işletme mezunundan bir örnek vermek gerekirse, işletme mezunu bir kişi, iletişim fakültesindeki altyapıyı almadığı için bunun içinde metin yazarlığı olabilir, kuruluşlarla nasıl iletişim kurulabileceği olabilir, bir mail atma problemiyle bile karşı karşıya kalıyor olabilir. Bunlarla beraber artık ister istemez kurumsal iletişim departmanlarında fuar meseleleri olduğu için ve kuruluşların sadece yerli paydaşları olmadığı için yabancı dili olmalı. Ve ben özellikle işe alımları yaparken arkadaşlarla, İK normal sürecini yaparken İngilizce konuşmaya çalışıyorum. Arkadaş İngilizce kendini bana anlat ne yapabilirsin ne edebiliyorsun, hayatını nasıl götürebiliyorsun diye sormak istiyorum. Takılanları da kuvvetle muhtemel eliyorum çünkü iletişim kuracaksak ve yabancı dil bilmiyorsa iletişim kuramıyorsa o zaman benim gözümde sınıfta kalmıştır. Büyük bir kuruluşta da kesinlikle kurumsal iletişim olacak kişinin İngilizce bilmesi gerekiyor. En azından belli bir seviyesinde olması gerekiyor ki maillere geri dönüş yapabilsin. 2024 yılında sanırım dört tane yurt dışı fuarımız var. Hepsini biz organize edeceğiz, ister istemez burada yabancı dil bilen PR'a ihtiyacımız çok fazla oluyor. Burada aslında en büyük etken bu. İletişim fakültesi mezunu olmayabilir ama toparlayacak olursak iletişim fakültesi mezunu olmayabilir. Akademik açıdan kendini geliştirmesi gerekiyor. Bir yabancı dilinin olması hatta iki yabancı dilinin olması gerekir. Kurumsal iletişimde belki çok farklı konular bunlar, metin yazarlığı olması gerekir ve Adobe programlarını artık öğrenmesi de gerekir. Şöyle anlatayım. 1: Akademik tarafı olmalı. 2: Adobe programlarını da bilmesi gerekiyor. 3: Metin yazarlığı konusu olması gerekiyor. 4. Yabancı dilinin olması gerekiyor. Çok fazla beklentimizin olduğunun farkındayım ama kişinin kendisini geliştirmesi açısından da çok önemli bunlar. Büyük ajanslar var, bunlar bölünmüş durumda, bu Adobe programlarına bilenlere kreatif direktörü diyorlar, metin yazarları metin yazarı olarak kalıyor, kulaklığını takıyor, yazıyor. Yabancı dil bilen sadece sosyal medya içeriği çıkartıyor. Akademik tarafındaki arkadaşlar da makaleleri analiz edebiliyor, ama büyük kuruluşlarda bunların hepsine hâkim olman gerekiyor. Biraz böyle yetenekli arkadaşlar bulmak da çok zor. Bunları bilen arkadaşlar da halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim departmanlarında yönetici adayları olurlar.

Gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerinin ne olacağını düşünüyorsunuz? Bununla ilgili öngörünüz nedir? Hangi rolleri gerçekleştirecekler?

Özellikle büyük kuruluşlarda fuarcılık çok önemli yer ediniyor. Artık bu fuarcılık konusu da bu departmanlarda gelişiyor. Sempozyumlar konusu bu departmanlarda birikiyor. Pandemi ile birlikte sanal expo dediğimiz internet üzerinden fuarcılık başladı. Fuara gitmeden insanlar sanal expo üzerinden kendi ürünlerini gösteriyor. Bir fuar ortamı düşünün. 360 derece fuarı dolaşabiliyor ve ürünleri orada inceleyebiliyorsunuz. Bu ister istemez işi bir anlamda yapay zekâ çalışmalarına da götürüyor. Orada yapay zekâ var ama yapay zekâyı yöneten de insan olacak. Yine bir insan kaynağı olacak. Burada ister istemez departmanın geldiği noktalardan en büyük kısmı bu olacak gibi duruyor. İkinci kısım, kuruluşlar arası yazışmalar hala kâğıt üzerinde. Kamu kurumları bunu çok devam ettiriyor. Yazı, kâğıtlar üzerinden kapalı zarfları içinde geliyor, ister istemez bu konu da bitecek. Yazışma konusu artık tamamen PDF üzerinden kurum ve kuruluşlar arası bir sürece girecek gibi duruyor. O süreci biz burada başlattık aslında ama paydaşlar hala o sürece ayak uyduramadılar. İkinci konu: Artık halkla ilişkilerin içinde fotoğraf çekimi, video çekimi var. Onlara da artık halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim departmanları baktığı için fotoğraf ve video seçimleri konusu, biraz daha depolama alanları, usbler, hardisklerden ziyade buluta doğru kaymaya başladı. Bu, ilerleyen günlerde bizi daha da yakından ilgilendirecek. Ben normal aksesuar

telefonların da yakında biteceğini düşünenlerdenim. Bu da bizi yakından ilgilendiren konulardan biri. Aksesuarlı telefonların da bir 20 yıllık ömrü kaldığını düşünüyorum.

İletişim doyum ile ilgili sorular sormak istiyorum. Akademide, kuruluştaki çalışan kişilerin kuruluş ortamındaki iletişim ortamından elde ettiği tatmini, iletişim doyumunu olarak açıklıyoruz. Sizin için kuruluşunuzda iletişimden doyum elde etmek ne anlam ifade ediyor? Bunu neler belirliyor?

Zor soru.

Bunlar tamamen sizin kişisel düşüncelerinizle ilgili.

Şöyle; kuruluşlar arasındaki ihtiyaçları, özellikle de benim istediğim, yapılması gereken diye düşündüğüm süreçleri üst yöneticiye taşıdığım zaman bunların karşılığında olumlu dönüşler aldığım zaman beni tatmin ediyor. Bununla beraber İK tarafıyla çalışmalar yapıyoruz. İK tarafındaki değişimlerden örnek vermek gerekirse; arkadaşlarımızın doğum günü, arkadaşlarımızın vefatı ya da rahatsızlıklarından ötürü bu kuruluştaki hiçbir etkinlik yapılmıyordu. Ben de bununla alakalı İK'de bunların yapılması gerektiğini, hatta genel müdürün adıyla bir metin yazılarak genel müdürün imzasıyla o kişiye ithafen çiçekle beraber yapılması vs. konularını gündeme getirdiğimde, kabul gördüğümde bu da beni tatmin ediyor. Bu tip konular aslında beni tatmin ediyor ama ister istemez her istediğimiz olmadığı için buna ne diyorsunuz? Buna da iletişim doyumunun yokluğu mu diyorsunuz?

Yok demiyoruz, oradaki bir faktörle ilgili. Bir faktör eksik diyebiliyoruz. Kuruluştaki yatay iletişimden elde ettiğiniz doyum nasıl?

O da üst seviyede açıkçası.

Sizinle aynı statüdeki çalışanlarla iletişiminizden ne derece memnunsunuz?

Genel müdüre bağlı sadece bizim departman var. Diğerleri genel müdür direktörüne bağlı. Bundan ötürü diğer arkadaşlarımızın bize karşı yaklaşımı da ister istemez daha pozitif oluyor. Ondan ötürü bir problem yok, gayet iyi gidiyor.

Yöneticilerinizle iletişiminizden elde ettiğiniz doyumdan ne kadar memnunsunuz?

Çok memnunum. Kurumsal iletişim olmamızdan ötürü rahatız. Örnek veriyorum, Ar-Ge müdürü ya da hastaneler müdürü öbür şekilde iletişim kuramayabilir ama ben hızlı bir şekilde iletişim kuruyorum. Çünkü benim konular onları çok yakından ilgilendiren ya da yönetimden gelen konular olduğu için hızlı bir şekilde yapabiliyorum. O açıdan benim için problem olmuyor.

Astlarınızla, size bağlı çalışan personelle iletişimden ne derece memnunsunuz?

Burada geleneksel bir konu var. Burası devletten özelleştirilen bir kuruluş olduğu için devletteki protokol burada hâlâ devam ediyor. O yüzden bazı protokol adetleri de devam ettiği için hâlâ bir resmi kuruluş gibi hareket edebiliyorlar ve orayı açmak için bir anlamda mücadele veriyoruz. Ama bir yandan da astlar bunu bilerek, onun bir de prosedürü var, o prosedürü aşma sürecine devam ediyorlar. Prosedür çerçevesinde hareket ediyorlar. Örnek verecek olursak üstüne arz etme durumunda. Ama "Bilgilerinize sunarım." yok mesela. Bu prosedürde açık net bir şekilde ifade ediliyor. Aslında ben ... medyada beş yıl muhabirlik yaptım. Sonra ... TV'de şef editörlük yaptım, bir uluslararası İK kuruluşunda kurumsal yöneticilik yaptım. Ondan sonraki kuruluşunda

direktörlük pozisyonuna geldim. Aslında benim yöneticilikte beşinci yılım. Beş yıl öncesinde ben de kurumsal iletişim çalışanlarından biriydim. Beş yıl önce durumu bildiğim için astlarıma ona göre yaklaşıyorum, kendim geçmişte yaşadığım ve bildiğim için onlara ona göre davranmaya çalışıyorum. İlişkilerim gayet iyi. Burada olduğum sürece de akşamları kendileriyle ilgileniyorum, yurt dışına gittiğim zaman onlara hediyeler getiriyorum, seviliyoruz.

Kuruluş içi iletişim araçları olarak neleri kullanıyorsunuz? Kuruluş içi iletişimi düzenlemek sizin alanınıza giriyor değil mi?

Değil ama organizasyonlardaki iletişimi sağlamak bizim alanımız. İç iletişimde farklı haberleşme birimiz var. Haberleşme bölümü tarafından bu süreçler ilerliyor, o yüzden iç iletişimi haberleşme birimi yürütüyor ama genel müdürlük ve yönetim kuruluna ait süreci biz götürüyoruz. Örnek veriyorum, 10 Kasım organizasyonu tamamen bizim üzerimden gidiyor. O 29 Ekim programları bizim üzerimizden gidiyor, ister istemez bunların duyurularını biz yapıyoruz. Kurumsal anlaşma da bizde. Kuruluşumuzda çalışanlarımızın bölgemizde büyük markalarla anlaşma yaparak onlardan indirim alma konusu da bizde. Burada biz iletişimde en başta yoğunlukla mail yolunu kullanıyoruz. Ardından mailin yeterli olmadığını düşündüğümüz yerlerde SMS atıyoruz. Tüm çalışanlarla ve kendi toplantılarımızı da Microsoft üzerinden yapıyoruz. Hatta çoğu görüşmemizi Teams üzerinden yapıyoruz. Genelde SMS kullanıyoruz, çünkü mavi yaka dediğimiz çalışanların mailleri olmuyor, mail açmıyoruz, onlarla iletişimi sadece SMS üzerinden kuruyoruz. O yüzden SMS ağırlıklı gidiyoruz, SMS’den kopamadık bir türlü.

Siz bu araçlardan ne derece memnunsunuz?

Gayet memnunum ama şöyle, benim bir önceki kuruluşum teknoloji kuruluşuydu, teknoloji kuruluşu olduğu için orada bizim kendimize özel yazılımımız vardı. Kendi özel yazılımımız içinde kendi görsellerimizi, videolarımızı, konuşmalarımızı, toplantılarımızı, arşivimizi organize ediyorduk, yerli sunucularımız vardı, onların üzerinde depoluyorduk. Veri güvenliğini de savunma sanayi kuruluşu olduğu için veri güvenliğine de çok önem veriyorlardı. Siber güvenliği de sağlıyorlardı. Siber güvenlik kuruluşlarımız da vardı. Bunun için orada aldığım haz ile şu anki aldığım haz arasında fark var. Burası biraz daha ilkel geliyor. O açıdan yeni bir bulut sistemi kurduk. Bulut sistemi üzerinden yavaş yavaş arşivlemelerimizi yapıyoruz. Yine bulut sisteminden iletişim kurabiliyoruz. Aslında bir görseli, bir videoyu bir başka kişiye göndermek de bir iletişim. O yüzden iletişim ağının bir iletişim uygulamasına bağlı olması hem toplantıların orada yapılması hem videoların görsellerinin orada birikmesi bizim için çok ayrıcalıklı bir durumdu. Şimdi burada o seviyelere yetişmeye çalışıyorum.

Yönetiminizin kuruluşla ilgili konularda bilgi paylaşımından doyum elde ediyor musunuz? Bununla ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Ben kaçıyorum aslında. Bilgilerden neden kaçıyorum, onu anlatayım size. Şimdi burada çok fazla bilgi noktası oluyor. Bilgi sızıntısı çok fazla olduğu için beni ilgilendirmeyen konulardan özellikle mümkün mertebe uzaklaşıyorum. Hatta benim olduğum bir ortamda konu açılınca benim için “Şimdi gider.” diye diğer arkadaşlar espri de yapıyor, çünkü günün sonunda insanım. Bu nedenle benim bilgim olmayan, beni ilgilendirmeyen konularla ilgilenmiyorum. Ama kendi konularıyla alakalı bilgi paylaşımı zaten yapmak durumunda kalıyorlar. O konularda da gayet mutlu oluyorum ve konu sunulmadan önce de bana geliyor ya da benden gidiyor. Örnek veriyorum, bir yıldır burada çalışıyorum ama çok değişiklik yaptık ve şimdi de ... store diye bir projemiz var. Onun verisini hem şehirde bir dükkân açarak kuruluşun ürünlerini satmak hem de fabrikada sistem kurulduktan

sonra da kuruluşun ürünlerini satmak gibi bir hedefimiz var. Bir tırı kiralayıp teknofestlerde ya da başka üniversitelerde kuruluşun ürünlerini pazarlama gibi bir hedefimiz var. Mesela bunun yönetime sunulacağı tarihi bilmem ya da nasıl sunulacağına dair bilgi almam mutluluk verici. O yüzden kendi konularıyla alakalı konularda mutlu oluyorum, ama kendi konularım olmayan konularda mutlu olmuyorum. Ama burayla alakalı hukuksal konuları da bilmek istiyorsunuz.

Yöneticilerinizin size verdiği geri bildirimle ilgili neler düşünüyorsunuz? Ne derece memnunsunuz?

Olumlu, olumsuz bütün geribildirimler bana geliyor. Bu aslında güzel bir durum. Olumlu olması güzel, güzel bir çalışma yaptık diye insan mutlu oluyor ister istemez. Güzel bir çalışmaya eleştiri gelmesi aslında mutluluk değil. Çünkü günün sonunda her konuda istediğinizi yapamayabiliyorsunuz, bazen dört dörtlük olmuyor. Bunun olumsuz tarafını da görmek ve eksikleri de bir sonraki alanda toparlamak ve düzeltmek açısından güzel, o geri bildirimler güzel oluyor. Olumlu olumsuz olsa da günün sonunda bir sonraki organizasyonda ve bir sonraki planlanan süreçlerde bizim adımıza güzel oluyor, o yüzden ben memnumum.

Kuruluşunuzdaki iletişim ortamından sağladığınız doyumun kuruluşunuzla bütünleşmenize etkisi oluyor mu?

Çok farklı oluyor.

Bağlılık anlamında da nasıl, memnun musunuz?

Memnumum, çünkü burada bir duygusallık bir romantizm konusu da var, daha demin anlattığım sıklıkla var. Buranın kültüründe şu var, “Buradaki her aile kesinlikle bu kuruluşun ekmeğini yemiştir.” derler. O yüzden bunun hem duygusallığı hem romantizmi çok fazla. Biz de bunlarla alakalı çalışma yaptığımızda keyif verici oluyor. Şöyle bir çalışma yaptık, onu örneklendireyim, kafanızda otursun. Yaklaşık yirmi sene önce kuruluştan emekli olan 86 yaşında bir amcayı tekrar kuruluşa getirdik. Eski çalıştığı yerini gösterdi. Evinden aldık vs. Şimdi onu buraya getirince işte “Bu benim dedem, bu benim babam, bu benim amcam, bu benim dayım.” gibi kuruluş içinden tepkiler geliyor. İster istemez bu da duygulandırıyor, güzel oluyor, bu açıdan keyifli oluyor.

Çalışanların iletişim ortamından doyum elde etmesi için sizin departmanınız mı çalışmalar yapıyor? İnsan kaynakları bölümü mü çalışmalar yapıyor, yapıyorsa nasıl çalışmalar yapıyor?

Açıkçası kuruluştan kuruluşa da değişiyor. Burada bu işler insan kaynaklarında, ama doyum noktası biraz daha kurumsal iletişim konusu ama bununla alakalı bir çalışmamız yok. Daha doğrusu böyle bir çalışma yapacak vaktimiz de yok.

Size kuruluştaki iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum, tatmin ile rolünüz arasında bir ilişki var mı?

Var. Geriye dönük yaptığım projeler beni çok tatmin ediyor. Burada fabrikada lojistiğimizi trenlerle sağlıyoruz. Eski bir tren kullanmak yerine yeni bir tren kullanıyoruz. Bize inanılmaz güzel sözler söylüyorlar. Bunu verip sunarken mutlu oluyorum ve sosyal medyada etiketleme çok fazla oluyor. İster istemez burada sadece ben değil benim çalışanlarım da o karede olduğu için onların daha keyifle yaptığı bir iş oluyor.

Çok teşekkür ederim.

KATILIMCI FE İLE YAPILAN ONLİNE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 08.11.2023

Görüşme süresi: 49 dakika

Halkla ilişkiler departmanınızın sorumluluk alanına hangi tür çalışmalar giriyor?

Size sıralayayım: Öncelikle tüm kuruluşlarımızın sosyal medya hesapları, ... holding bünyesinde enerji, tekstil, çimento, kâğıt, eğitim ve tarım var. Bu alanlarla ilgili sosyal medya hesaplarımız var. Özellikle 3 grupta sosyal medyamızı takip ediyoruz. Tekstil, çimento ve kâğıt. Sosyal medya hesaplarının yönetimleri, içeriklerin hazırlanması, organizasyonların düzenlenmesi, basın ve halkla ilişkiler, bir de reklam, işe alım taraflarında da iç ve dış duyuruların yapılması. Ayrıca holdinge ait bir iç iletişim programı var, Instagram'a benzetebilirsiniz, bize ait, orada yaklaşık 10.000 kadar kullanıcımız var, kullanıcı adı ve sicil numarasıyla sadece holding çalışanları girebiliyor. Orada arkadaşlarımız kuruluş içindeki günlük çalışmalarıyla ilgili fotoğraf atabiliyor, duyuru paylaşabiliyor. Burada yönetim kurulumuz da aynı programa giriyor. Bu programı da yönetiyoruz. Vefatların duyurulması, vefatlara yemek gönderilmesi, doğum günleri var, özel günlerle ilgili içeride çalışmalarımız oluyor. Örneğin, dört kuruluşumuz ilk ISO 500'de. Onunla ilgili bir teşekkür yazısı hazırladık, yemekhanelerimize dağıttık. Bütün çalışanlarımıza pasta ve baklava dağıttık. Açılışlar, örnek veriyorum 28 Kasım'da bir etkinliğimiz var, onların seyahatleri, çalışanlarımızın organize edilmesi, ayrıca 24 Kasım'da 500 bin ağaç dikilmesi çalışmamız var. 300 bin ağacımızı diktik. Geri kalan 200 binin dikilmesi var, onunla ilgili bir organizasyonumuz var. Şehir dışından, ülke dışından gelecek misafirlerimiz var, onların karşılanması, ağırlanması var. 10 Kasım'da da Afat gelecek, malzeme dağıtacağız, çocuklara giyecek dağıtacağız. Daha çok yapacağımız çalışmamız var. İK direktörümüz başkanlığında beş arkadaşımızla bunları yapıyoruz. Kurumsal iletişim, İK çatısı altında. Kurumsal iletişim uzmanımız, görsel tasarım şefimiz ve yanında grafiker arkadaşımız var, ben varım, kurumsal iletişim takım lideriyim, İK direktörümüz de başımızda ilerliyoruz. Sosyal medya takibimiz var, özel günlerde de video çekimlerimiz oluyor, örneğin 29 Ekim'de bir proje hazırladık. Holdinge ait ne kadar iç ve dış algı yönetimi varsa bizim kurumsal iletişimden geçiyor.

Kurumsal iletişimle ilgili en çok mesai harcadığınız konu nedir?

Aslında o alanı net olarak belirlemek mümkün değil. Mesela sosyal medya hesaplarımızın yönetilmesi, bizim rutin işlerimizden birisi. Aslında en çok efor ve enerji harcadığımız kısımlardan birisi, fakat örnek veriyorum, 29 Ekim için basın için bir video hazırladık, ona çok fazla mesai harcadık. Sosyal medya hesapları için günde 2 saat harcıyorsak geniş kapsamlı bir video çalışması için totalde 72-96 saatlik bir mesai harcadık. En çok mesai harcadığımız çalışma, özel günlerde hazırlanan videolar ve tasarım. Organizasyonlara girmiyorum. Organizasyonlar çok eşgüdümlü ilerliyor. Hem maliyet açısından hem sahada hem içeride hem dışarıda duyurunun yapılması, basınla medyanın yönetilmesi. Örnek vereyim; 24 Kasım'daki organizasyonumuz hem yurtiçi hem yurtdışı basında paylaşılacak. İşin şöyle bir çatısı var, bir organizasyon yaptığımız zaman bunun bir basın bacağı var, sosyal medya bacağı var, bir de organizasyonun kendisi var. Daha sonraki süreçlerde de bu organizasyonların takibi var. Unutulmamak, bunu tekrar lehimize döndürmek, çalışanlarımıza yönelik duyurusunun yapılması var. Bir de dışarı yapılması var. Özetlersek hepsine aslında çok vakit harcıyoruz. Şuna çok vakit harcıyoruz diyemem, hepsi çok emek gerektiriyor.

Paydaş araştırmaları yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl yapıyorsunuz?

Beş markanın rakiplerini inceliyoruz. Biz B2B kuruluşuyuz. Perakende bacağındaki sosyal medya yönetiminde algı yönetimine çok girmiyoruz. Örneğin bir tekstil grubunu yapı açısından inceliyoruz, internet ve sosyal medya araçlarını inceliyoruz, paylaşımlarını inceliyoruz. Özellikle bizim son günlerde gündemimiz sürdürülebilirlik. Biliyorsunuz tekstilde çok enerji tüketiyoruz. Bizim de son zamanlarda üç-dört seneden beri odaklandığımız noktalardan biri sıfır karbon tüketimi ve sürdürülebilirlik. Bunlar bizim odak noktalarımız, aslında büyük blok kuruluşların odaklandığı noktalar sürdürülebilirlik ve geri dönüşüm. Mesela ... ile çalışıyoruz. Bu tarz gruplar, özellikle be-two-be yaptığı kuruluşların sürdürülebilir ve geri dönüşüme çok dikkat etmelerini istiyorlar. Çünkü tüketici alışkanlıkları değişiyor zamanla, tüketici alışkanlıklarına ne oluyor? İnsanlar “A, bak bu yüzde yüz geri dönüşümlü bir kıyafet. Ben bunu tüketiyorum ama doğaya da zarar vermiyorum. Atık halinde tekrar doğaya dönüştürülür.” algısı var. Türkiye’de çok değil de Avrupa’da ve Amerika’daki tüketim algısı bu yönde. Biz de çalışmalarımızda ağırlıklı olarak sürdürülebilirliğe odaklanıyoruz. Sizden önce bir toplantı vardı, karbon diye bir alanımız var. Orada da yaptığımız sürdürülebilirlik projeleri var ve Ar-Ge’de kâğıt, çimento, enerji ve tekstil gruplarında yaptığımız sürdürülebilirlik çalışmalarıyla ilgili bir internet sitesi hazırlıyoruz ve tamamı İngilizce. Bu site dış dünyaya açılıyor, onları projelendiriyoruz. Aslında biz blok kuruluşların yönettiği algıyla yönetiyoruz. Şu an girdiğiniz zaman siz de takip ediyorsunuzdur. Geri dönüşüm ve sürdürülebilirlik üst çatı. Onun altında kreasyonlar ve perakende bacakları var. Biz daha çok üst çatıda kalmaya çalışıyoruz. Sürdürülebilir, geri dönüşüme dayalı, çevre bilincine hâkim bir üretim bilincini dışarı vermeye çalışıyoruz. Her alanda öyle bir üretim yapıyoruz.

Paydaş araştırmalarını siz kendiniz mi yapıyorsunuz? Özel bir kuruluşa mı yaptırıyorsunuz?

Özel kuruluşa yaptırmaya çalıştık, ama özel kuruluşa yaptırdığımız zaman sosyal medya hesaplarınızın bilgilerini vermek zorundasınız. Sonuçta onlar bir SEO çalışması yapınca kendi aralarında bir blok tutmak zorundalar ve bize “Hesaplarınızı verin, biz kontrol edelim.” diyorlar. İşin aksiyonu farklı noktalara gidiyor. Biz bunları paylaşma taraftarı değiliz. O yüzden biz kendi dinamiklerimizi kullanıyoruz. Sonuçta bunlar çok kelim gerektiren işler değil. Takip edebiliyorsunuz. Neyi anlatmaya çalışıyor, hangi algıyı yönetmeye çalışıyor, kime yaslanıyor, hangi politikaya yaslanıyor, hangi tüketim araçlarına yaslanıyor onu görebiliyoruz. Bir video izlediğimiz zaman, mesela ...’yi izlediğimiz zaman geri dönüşüme dayalı, uygun fiyatlı, gündemi takip eden, ürün gamlarına dayalı bir sosyal medya hesap yönetimi var. Bu kreasyonda yok. Arkadaşlarımız o algıyı görüyor, artık okuyabiliyoruz. O yeteneğe kavuştuğumuzu düşünüyoruz, araca ihtiyacımız olduğunu düşünmüyoruz.

Kuruluşunuzla paydaşları arasında köprü oluşturmak için özel çalışmalar yapıyor musunuz?

En son şöyle, deprem oldu, depremde bizim paydaş kuruluşlarımız ya da rakip kuruluşlarımız bize çok fazla destek sağladı. Ekip gönderdiler, maddi manevi destek oldular, hiç tanımadığımız kuruluşlar gelip destek oldu. Böyle bir köprü vazifesi kurduk. Hala süreci yönetiyoruz. Dediğim gibi arkasında ... gibi büyük bir kuruluş vardı, bize destek oldular. Buradaki konteyner ve gaz beton evleri ziyaret edip konteyner evlerde kalan bizim çalışanlarımıza gelip destek vermeye devam ediyoruz. Bu koordinasyonu, bu kontağı, bu köprüyü diğer kuruluşlarla da kuruyoruz. Tabii deprem zamanı ayrı bir durum, patronumuz var ama ondan sonraki sürecin yönetilmesi, teşekkür edilmesi, onları sosyal medyada hashtaglenmesi, müteşekkir olduğumuzun iletilmesi, plaket göndermemiz, teşekkür yazısı göndermemiz, hediyeler göndermemiz, gelen kuruluşları ağırlamamız

gerekli oldu. Deprem buna vesile oldu. Diğer paydaşlarla çok koordinasyonumuz var. Pazarlama ekibi koordinasyon halinde, paydaşlarımızla ne yapıyoruz? Onların markalarını kullanıyoruz, bazı paylaşımları izinli olarak etiketliyoruz. Böylece sosyal medyada win-win usulü bir kazanım elde ediyoruz. Dünyada yaptığımız bir geri dönüşüm çalışmasını hashtagle birbirimizi etiketleyerek gündem oluşturabiliyoruz. Kendi içimizde bir döngü yaratabiliyoruz.

Yeni iletişim teknolojilerinin paydaşlarınızla ilişkileriniz üzerinde etkisi oldu mu?

Zaman ve mekân konusu. İletişim kanallarında şu an sizinle yaptığımız gibi bunu da bir sosyal medya aracı olarak görürsek ya da iletişim aracı evet ama zaman ve mekân konusunda kazançlıyız, çok hızlı aksiyon alabiliyoruz. 7/24 iletişimde kalabiliriz. Mesela ... Tekstil'e yapılacak bir sosyal medya paylaşımını örnek veriyorum, bir Zoom toplantısıyla ya da ortak kullandığımız alanlarda hashtag açarak bir gündem oluşturabiliriz. Hızlı veri akışı.

Kuruluşunuz üzerinde baskı kuran gruplar kimlerdir?

Bu baskı grupları, çoğunlukla yerel basın ya da bazı fraksiyonlara ait basın grupları diyebiliriz. Burada kuruluşların hedefi olmuyor, etik olmuyor, çünkü kuruluşların sonuçta ortak bir havuzu var. Bir kuruluşa dokunduğunuz zaman da başka bir yerden bir iş birliği yaptığınız birinin canını yakabiliyorsunuz. ...'un motoruyla ilgili bir yorum yaptığınız zaman sizin alım yaptığınız, iş yaptığınız bir kuruluşun oraya bir motor kapağı göndermesinden dolayı orayla ilişkisi bozulduğu için artık blok bir pazar olduğundan doğrudan kuruluşlar birbirini hedef aldığından sorun oluyor. Karalama kampanyasıyla onunla ilgili bir aksiyon oluşturmanıza gerek kalmıyor. Bir kuruluş bizim adımıza, aleyhimize böyle bir tavır sergiledi. Bizi etiketleyip bizi karalıyor gibi bir durum söz konusu değil, ama bazı çıkar grupları net söyleyeyim, bu çok politik bir laf ama bazı çıkar gruplarına dokunduğunuz bir saha var, başka bir sahada iş yapmak isteyen bir kuruluş var, bilmediğiniz bir kuruluş, yerel basını kullanıyor, sosyal medya hesaplarını kullanıyor. Basın grupları bizim baskı gruplarımız. Çalıştığımız yerlerde özellikle doğayla ve çevreyle alakalı süreçlerde STK'ler normal refleksler. STK'lerin görevi zaten çevre ve doğayı korumak, bu normal, çünkü çevreye ve doğaya zarar vermeden üretim yapmak kimsenin elinde değil. Karanlık bir fabrikada tamamen betona ve teknolojiye dayalısınız, mutlaka doğaya zarar vermek zorundasınız. Çünkü doğayı kullanıyorsunuz. Ana temamız doğadan kaynaklı. Baskı grupları STK'ler, basın grupları, yerel basın grupları ve bazı art niyetli gruplar. Bunları biliyoruz, hissediyoruz.

Yeni iletişim teknolojileri bu baskı gruplarının kuruluşunuz üzerindeki baskısını değiştirdi mi, etkiledi mi?

Gündem oluşturmakta sosyal medya gibi bir güç var. Bedava ve herkesin ulaşabildiği bir araç var. Cep telefonu ile tüm dünyaya sesinizi duyurabilirsiniz. Evet, etkili oluyor, çünkü yazılı basın kullanmaya çalıştığınız zaman para ve zaman masrafı. Hürriyet'e bir haber taşımamız gibi. Artık herkes dijital ve dijital her an ulaşılabilir ve çok kolay iletişim aracı. Tabii bunların fraksiyonları değişiyor. Attığınız bir tweet, yönetim kurulu başkanını o gece uyutmayabilir, doğru ya da yanlış. Algıyı çok çabuk değiştirebilirsiniz. İyi ya da kötü.

Kuruluşun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz? Toplumsal bakışı bunlara yansıtıyor musunuz?

Tabii ki sosyal proje yapıyoruz. Depremde dünyadaki birçok geri dönüşlere istinaden bir şekilde çalışma içindeyiz. Sosyal dayanışmaya ve sosyal yardıma çok önem verdiğimiz bir gerçek. Burada konteynerlarla,

kentlere yaptığımız sosyal yardımlarla ve şehre dokunuşlarımızla okulumuzu açtık. Koskoca bir eğitim yuvasını yedi ay halkımıza açtık ve yedi ay biz baktık: erzakları, yatmaları, kalmaları. Holdingin sosyal dengesi, sosyal politikası halka yönelik çok dengeli. Çok iyi niyetli. Çünkü perakende üretim ve satış yapmadığı için toplumsal kaygıyla çok fazla uğraşacak bir kuruluş değil. Örnek vereyim, holdinge bağlı ... kuruluşu çip üretiyor, kuruluşun halkla çok bir ilişkisi yok, yönetmek zorunda olduğu bir algı yok, sosyal algıyı yönetmek zorunda olmadığı noktalar var. Ama buna rağmen bu konuda çok iyi niyetli ve çok destek verdi. Gerçekten bizi incelerseniz bizim lehimize çıkan çok haber var, aleyhimize ufak haberler var ama dediğim gibi STK'ler çevre konusunda çok duyarlılar, biz de bu konuda çok duyarlıyız.

Halkla ilişkiler biriminizin tepe yönetimin stratejik kararlar alımına katılımı ne ölçüde gerçekleşiyor?

Çok yüksek, yönetim kurulu başkanımıza kadar stratejik alınan kararları takip ederiz, ama tabii kumandan İK direktörü, her zaman bu konularda bilinci o yönetir. Kime, nerede, ne kadar dokunmamız gerekiyorsa, nasıl bir ifadeyi kullanmamız gerekiyorsa onun görüşleri doğrultusunda aksiyon alırız. Ama yönetim kurulu üyelerimizden bu algı yönetilirken de mutlaka destek alır, görüşleri doğrultusunda çalışırız, herkes dinlenir. Birinin evet dediğine biri hayır diyorsa ortak nokta bulur. Her noktaya dokunuruz. Biz de tek bir kişinin aldığı “Kararı aldım, yaptım, oldu.” algısı yok. Her bilgi çok ince dokunuluyor.

Yöneticileriniz ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte kurumsal iletişim olarak sizin sorumluluklarınız var mı?

Tabii ki var. Özellikle İ. K birimi olarak görmek gerekiyor. Biliyorsunuz iletişimin temelini çoğunlukla olumsuz feedbackleri olumluya çevirmek oluşturuyor. Çoğunlukla geri dönüşler -olumsuz geri dönüşler- içerideki problemlerle alakalı. İK biriminin tamamı bu konuda çok bilinçli ve hızlı aksiyon alan bir birimimiz. Bize gelen ne olabilir? Mesela şöyle kulüplerimiz var: Bisiklet, doğada yaşam, tarih, basketbol ve voleybol. Burada biz bir algı yönetiyoruz. Nasıl algı yönetiyoruz? Çalışanın zaten rutini belli, gider işini yapar, maaşını alır, evine döner. Dünyanın her yerinde böyle. Ama tabii bulunduğu alanda da ona bir enerji katmak, motivasyonunu sağlamak için dışarıdaki zamanını daha verimli kullanması için fabrikadaki çalışanı alıp üretimden çekme şansımız yok. Ama beyaz yaka içinde içerideki iletişimin sağlanması, moral motivasyonun da sağlanması için ufak dokunuşlar yapıyoruz. İletişim toplantıları yapıyoruz. Özellikle bizim gerçekten bir eğitim ekibimiz var. Onların koordinasyonu da çok güzel işler yapılıyor. Buradaki yönetimi İK'nin tüm çatısı altında görmeniz daha mantıklı, sadece halkla ilişkiler dediğimiz iletişime dayalı bir yer değil. Bu yönetim kategorisinde bulunan gri yaka, mavi yaka, beyaz yakalı her yöneticimiz bu konuya bakıyor. Bizde iletişim çok iyi.

Ben özellikle şunu sormak istemiştim: Siz kurumsal iletişimci olarak yöneticilerinizle çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek için özel çalışmalar yapıyor musunuz? Bunu bir görev olarak yapıyor musunuz? Kurumsal iletişim sorumluluk çerçevesinde bu var mı?

Bireysel talepler ağırlıklı oluyor. Grup olmuyor ama bireysel talepler fazla. Mesela o kişinin özel hayatında maddi ya da sağlık açısından bir konu olduğu zaman öncelikle o datayı taşıma şansınız oluyor. Ama doğrudan iletişim toplantılarından beklemek belki, doğru mu?

Örneğin, yönetici, çalışanlarla iletişim kurmakta sorun yaşadığında siz bu yöneticiyi yönlendiriyor musunuz? Bunu sorumluluk olarak algılıyor musunuz?

Burası ağır bir fabrika, emek gücü olan bir fabrika. Doğrudan kuruluş içerisindeki yöneticiler herkese açık. Üç vardiya, 7/24 çalışan. Bu hayal satmak olur. Daha ufak organizasyonlar, 60-70 kişilik organizasyonlarda amirin ve patronun aynı ortamı paylaştığı, aynı dokuyu paylaştığı noktalarda evet dokunabilirsiniz. Ama 3.800 kişinin grup müdürü ya da kuruluş şefiyle arasında iletişim kanalı kurmak çok gerçekçi değil. Ama beyaz yakada; diğer bir deyişle şef, uzman, mühendis kısmında yaptığımız organizasyon, bir araya getirdiğimiz yemek organizasyonları, toplantılar ya da özel günlerle ilgili yaptıklarımızla birbirleriyle samimi, daha sıcak ortam oluşuyor. Korktuğunuz bir müdür ya da çekindiğiniz biriyle bir masada yemek yediğiniz zaman algıları daha çabuk yönetme şansınız oluyor. Böyle dokunuşlar oluyor. Ama dediğim gibi bir kuruluş müdürünün 3.800 kişi ile iletişimi kuracağı bir alan değil, bir gün sonra o çalışan belki atılabilir, ona dokunmak hem zaman kaybı hem de çok anlam içermiyor.

Kurumsal iletişim olarak faaliyetlerinizde kuruluşunuzun yönetiminden, yöneticilerinden beklentileriniz neler?

Yaptığımız projelerde her çalışanın korkusu hata yapmaktır. Hatanın bir dönüşü vardır. Yaptığımız işlerde hata götürmez işler olunca ister istemez gerginlik ve stres alanı oluşuyor. Çünkü hep önünüzde bir deadline, rutininiz var ama zaten günlük detaylar da var. Mesela önünüze bir proje atıyorum, 24 Kasım'da önümde bir deadline var, ekibi yazacağım, organizasyon kuruluşunu arayacağım, ekip toparlayacak, ...'yı ziyaret edeceğim. Bize yansıyan psikolojik ya da fizyolojik bir rahatsızlık. Bu da deadline stresi ama tabi bu da şunu gerektiriyor, bizim çalıştığımız birimdeki yöneticilerimiz ve amirlerimiz her zaman dostane yaklaşıyorlar. Hiçbir zaman amir ilişkisi sınırları sert değil. Bir arkadaşımız düştü mü omuzlayacak sıcak bir arkadaş grubumuz yok ama ben doğrudan üst yönetimin katı tutumla ya da "Bize şöyle davran." dediği bir noktayı yaşamadım. Ne olmuştur, bir proje yapmışızdır, yüz liralık malzeme istemişizdir, onun gözünde o proje 50 liralık, para onun cebinden çıkıyor, benim ne kadar çok imkânım olursa o kadar güzel projeler çıkartırım. Ama patron her zaman geri dönüş ister, benim 100 lira yatırımımın bana geri dönüşü ne oldu? Bu algıyı da yönetiyor. Ama bizim öyle bir problemimiz yok, biz herkesle her konuyu konuşabiliriz. Strese girmiyoruz, bunu da konuşmadık demiyorum, o konuda netim.

Halkla ilişkilerin gelecekteki rolleri için ne düşünüyorsunuz? Ne olacak sizce?

Bu vizyona sahip miyim bilmiyorum ama trendleri takip ediyorum. Yapay zekâ denen bir algı var. Sosyal medya var. Sadece internet ağına bağlı bir alana dönmesi de çok sıkıntılı. İnternetiniz varsa halkla ilişkileriniz var. Bir akıllı cihazınız var, onu indiriyorsunuz. Doğrudan, yüz yüze iletişim hiç kalmadı. Doğrudan grup halinde bir yere gelip bir konuyu tartışma ortamı kalmadı. Sonuçta herkes teknolojiye, teknoloji kuruluşlarına yatırım yapıyor. Eskiden elimize keser alıp kestiğimiz parçayı şimdi bir makineye komut vererek yapabiliyoruz. Teknoloji kuruluşları bu noktada nasıl bakıyor, onu da bilmiyorum. Bir yapay zekadan bahsediyorlar, bir sosyal medya yönetiminden bahsediyorlar kuruluşların buna artık ileride çok ihtiyacı olacağını düşünüyorum. Yapay zekalar üretime geçtikçe piyasayı belirleyecek. Kimsenin artık böyle bir refleksi olacağını düşünmüyorum: Halk benim için ne düşünüyor, bu insanlarla ne yapabilirim ya da dışarıdan kuruluşum nasıl gözüküyor değil. Tekelleşme çok fazla. Teknolojiye hâkim olan, parası olan kuruluşlar, onlar belirleyecek. Örnek vereyim, hep konuşulur, Coco-Cola çok para kazanmasına rağmen reklam bütçesi her yıl 3 milyar dolar, ihtiyacı mı var Coco-

Cola'nın? Hep büyük kuruluşlar yönetiyor, hep teknoloji kuruluşları yönetiyor. 30 sene sonra bizim holding var olur mu bilmiyorum. Ben şuna geleceğim: Halkla ilişkiler, çalışanların algı noktasında bir yerde değil. Büyük yatırımcılara, teknoloji kuruluşlarının projelerine, kuruluşlar ya da büyük halkla ilişkiler yapan, bunları yöneten zekaların vereceği kararlara bağlı. Benim düşüncem hiçbir halkla ilişkiler çalışanının, kurumsal iletişim yapan kişinin o noktayı görebileceğine inanmıyorum. Çünkü bu kadar hızlı gelişen bir teknolojide evinize aldığınız 500 liralık bir aparatla bütün dünyaya seslenebilirken bir gün sonra neyin piyasaya sürüleceği ve nasıl bir algı yönetimine geçileceği çok muallak. Büyük kuruluşlar her zaman ayakta kalacak ve malını satmaya devam edecek. Bunu halkla ilişkiler mi belirleyecek, kurumsal iletişim mi, bence değil. Piyasa baskısı, üretim kalitesi, sürdürülebilirlik, girdi maliyetleri verecek. Halkla ilişkiler de ufak bir piyon gibi. Azalacağını da görüyorum. Verilen role göre hareket. Bizim piyasayı belirleme şansımız yok. Bence tamamen teknolojiye dönecek. Yapay zekâ denen bir konu var. ChatGBT'ye soruyu soruyorsunuz, sizin nasıl makale yazacağınız, o sosyal medya hesabında hangi hashtagleri kullanacağınız, hangi SEO çalışmasını yapacağınız, hangi kodlamayı yapacağınız, hangi görsele yaslanacağınızı bile 15 saniyede veriyor. Bana ihtiyacı yok. Sadece bir tane yapay zekâ uzmanı koysa 50 tane kuruluşun sosyal medya hesabını yönetir. Evet, örnek veriyorum, emir-komuta zincirinde yürüyen bir platformda düşünce üretemezsiniz, sadece verilen komutları yerine getirdiğiniz için yapay zekâ bunun yerini alacak, verilen komutları yerine getirecek. Bir klip soruyorsun hemen buluyor, dört sene üniversite okumaya gerek yok. On beş saniyede bütün klipleri görüyor.

Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim alanında çalışanların bu alanda akademik eğitimli olması sizce gerekli mi, önemli mi?

Bence eğitim her alanda gerekli. Mobilya da tamir etseniz eğitim şart. Eğitim büyük bir kazanç. Tabii ki eğitimle olmalı ama halkla ilişkilerin teorilerini okuduğum zaman ben halkla ilişkiler mezunu değilim ama bütün üniversite kitaplarını okudum, ihtiyacım olduğu için bütün kuramlarını okudum. Bunu işime yansıttım mı, bu tartışılır ama biliyorum. Çok banal, teorisi çok ağır, gelişime kapalı, sadece retoriğe dönüşmüş bir eğitim var. Çünkü halkla ilişkiler şu an kodlama ve teknolojiyi ne kadar iyi kullanabildiğiniz ve sosyal medya araçlarına ne kadar hâkim iseniz o şekilde meslek. Ama halkla ilişkiler de okuyorum. Basın ve halkla ilişkiler çatısı altında okuduğunuz zaman kişileri, kuruluşları tanıması, kuruluşun değerlerini bilmesi çok basit, artık teoride çok basit konular ama saha böyle değil. Gece on birde kuruluşunuzda yangın var. Sabah bunu müşterilerin duymaması gerekir. Aldığınız ağır darbeye ilgili bir teori ve pratik çalışmaz hiçbir zaman. Bir tekstil mühendisinin kopuşu dört senede görmemesi gibi. Dört sene tekstil bitiriyor, kişi kopuş görmüyor, bir kaynak kopuşu görmüyor, stajda görüyor. Bu pişerek öğrenilen bir bilgi. Ama bir halkla ilişkiler uzmanının iyi bir bilgisayar kullanıcısı olması, teknolojiyi takip etmesi, gündeme yakın olması, bütün dünyayı takip etmesi ve mutlaka yabancı dil bilmesi gerekiyor. Bir değil, belki iki dil bilmeli.

İletişim doyumunu üzerine sorularım olacak. Kuruluşunuzda iletişim ortamından doyum sağlamak sizin için ne ifade ediyor?

Çok klişe bir soru. Kimse “Kuruluştaki ben çalıştığım işten doyum alıyorum, çok mutluyum, çok iyi kazanıyorum.” demez. Doğru meslek, doğru insan ve doğru zamanlamayla olabilir. Her zaman biraz daha iyisi vardır. Şimdi Google'da çalışıyorsanız, Facebook; Facebook'ta çalışıyorsanız HSBS iyidir. Kişinin eğitimine, cinsiyetine, yaşına, beklentilerine orantılı oluyor. Temel beklentiler nedir? Maaşınızın iyi olması, zamanında yatması, çalışma ortamının güvenli ve saygılı olması, bunlar ortak noktalardır. Tüm kuruluşlarda çalışmalarını

domine edecek, ama onun dışında kişisel beklentiler çok dinlenilmez. Herkes, benim üç tane bilgisayarım olsun, bakıyorum iyi bir arabam olsun, istediğim her yere gideyim, herkes üç kazanırken beş kazanayım, çok iyi sosyal imkanlarım olsun ister.

Evet, aslında siz iletişim ortamından doyumunuzu belirleyen faktörleri söylemeye başladınız. Sizin iletişim doyumunuzu belirleyen faktörler nelerdir?

Saygı, tamamen saygı.

Yöneticilerinizin yaklaşımında saygı mı, çalışanların arasındaki saygı mı?

Vallahi ben on üç, on dört senedir bu kuruluştayım, hiç kimseden büyük bir saygısızlık görmedim. Beni en çok bu noktada, tüm çalışan arkadaşlarımı bilmiyorum, herkes adına konuşmuyorum. Saygı; her konudan, paradan, daha önemli. Saygı duyulduğumuzu hissettiğimiz için. Saygı kişiden kişiye göre değişir. Ben; tüm yöneticilerime, tüm arkadaşlarıma çok saygı duyuyorum, ben hep öyle oldum, kimsenin özel alanına girmem, kimseye kırıncı bir laf söylemem, kötü bir şaka yapmam, çalıştığı işi çok ağır eleştirmem. Yöneticilerimiz de kişisel alanımıza girmezler, hep saygı korunmuştur, hiç ağır laf duymadım. Benim için saygı diyelim.

Kuruluşunuzun içindeki yatay iletişimden ne derece doyum sağlıyorsunuz?

Her kuruluş kendi hiyerarşisine bağlıdır. Bizde iyidir, bizde biraz da ahbap çavuş ilişkileri var ama her kuruluştaki da bu böyledir. Birbirimizi tanıdıkça, işinizi yaptırırken ya da içeriden bir data alacaksanız orada mutlaka birileriyle iyi olmanız gerekir. Çünkü herkesin yoğun bir temposu var. Neyle cevap vereceği, dönüp dönmeyeceği çok askıda bir konu. Üst yöneticiden mailim gelmeyince ya da bilgi alamayınca aciz kalıyorum. İyi, gerçekten iyidir. Bir kuruluşun grup müdürü ile abi kardeş gibi iletişim kurabilirsiniz. Bir müdür, bir işçiyle oturup çay içer. Yönetim kurulu üyemiz, genel başkanım, yönetim kurulu başkanımız da işçiyle oturur çay içer. Herkes bulunduğu pozisyonun görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği için öyle düşünüyorum. O iletişim bacağına çok problem yaşamıyoruz. Yatayda saygı problemimiz yok, dikeyde üstler ile de fark etmiyor. Yeri geldiği zaman pozisyonun getirdiği o kişiye, işine bağlı olarak saygımızı, sevgimizi ifade ediyoruz. Bulduğumuz ortamlarda da haddimizi aşmıyoruz. Bizim ortamımız böyle, kültürümüz böyle, haddimizi aşmadan, saygı çerçevesinde iletişim.

Kuruluş içi iletişim araçlarından biraz önce başta bahsetmiştiniz değil mi? Bir iç iletişim aracınız var, zaten programınız var, onu kullanıyorsunuz.

Tabi, dinamik olduğu noktalar var, dinamik olmadığı noktalar var. WhatsApp, kişisel araçlarımızla iletişim daha çok kuruyoruz, bunlar daha domine. Var. Herkes düşüncelerini ifade ediyor. Kapıdaki temizlikçiden üst yönetime kadar herkes birbirinden haberdar olabiliyor. Neye ihtiyacınız olursa herkesin kapısını çalabilirsiniz.

Yönetimin kuruluşla ilgili konularda sizinle bilgi paylaşımından ne derece doyum elde ediyorsunuz?

Herkes kadar. Paylaşılacak bilgi var, paylaşamayacağınız bilgi var. Yönetimin ya da genel müdürün beni ilgilendirdiğini düşündüğü noktalarda bilgi verdiğini biliyorum. Beni alakadar etmiyorsa, zaman ve enerji harcamam. Bana niye söylenmedi, ben de bunun içindeydim, beni niye övmedi gibi bir algı yönetimimiz yok. Herkes yerini biliyor. Bana o bilgiyi vermiyorsa bir sebebi vardır, beni ilgilendirmiyor. İşin dönmesi lazım. Beni aradan çıkarıp şahsi bir durum söz konusu olmadığında beni ilgilendirmiyor.

Tepe yönetimin, yöneticilerinizin size verdiği geri bildirimler için ne düşünüyorsunuz?

İyi, her konuyu yüz yüze konuşabiliyoruz. “Bana niye bunun bilgisini vermedi?”, “Niye bana böyle davranıyor, niye ben yokum ya da neden böyle oluyor?” problemi yok. Ya telefonda ya yüz yüze sorarız, bana niye soruyorsun gibi bir tepkiyle karşılaşmadım.

Kuruluşun iletişim ortamından sağladığınız doyumun kuruluşla bütünleşmenize etkisi için neler söyleyebilirsiniz? İletişim ortamı bunu sağlıyor mu?

Tabii ki sağlıyor. Yıllardır bu kuruluştayım, başkaları için değil, kendi adıma konuşabilirim. Evet, bu noktada çok iddialı olmak biraz saçma kaçacak belki. Seviyoruz, sevmesek durmayız, sevmesek olmaz. Ama bazen, her zaman olumsuz noktalar vardır. Onlar da var. Ama dediğim gibi sevmesek de zorla durmuyoruz.Net.

Yeni iletişim teknolojilerinin kuruluştaki iletişim ortamından doyum elde etmeniz üzerinde etkisi var mı?

Doyumdan kastınız nedir?

Kuruluşun iletişim ortamındaki iletişim araçları, ast-üst ilişkisi, bilgi akışı, yatay iletişim, örgütle bütünleşmek gibi, bunlardan elde ettiğiniz doyumdan bahsediyorum.

Bence karşıya verdiğiniz mesajla alakalı. Bu doyum konusu var ya bir şekilde birine ulaşmanla mümkün. Örnek veriyorum, ufak bir kuruluştaki yöneticinizle içeride konuşamıyorsanız onu kapının önünde çevirirsiniz. Bir yere davet edersiniz, bir şekilde onunla bir kontak kurarsınız. Şu an çoğu iletişim aracı ücretsiz biliyorsunuz, bir şekilde Instagram’dan ulaşabiliyorsunuz. Herhangi bir ücret ödemenize gerek yok. Bir internet datanızın olması yeterli. Bu kuruluş kültürüyle alakalı çok spesifik bir cevap olur. Bana özel, benim algımda bir cevap almış olacaksınız.

Kesinlikle, ben de onu istiyorum. Sizin algınıza göre nasıl olduğunu öğrenmek istiyorum.

Y kuşağıyız biz, X kuşağının platformunda çalışmış olmam gerekiyor. Bu iletişim araçları olmadan daha önce nasıl bir iletişim ağı kuruluyordu? Ben 24 yaşında iş hayatıma başladım. O zamanda da bir MSN vardı, bir mail olayı vardı, anlatabiliyor muyum? Bir şekilde üst yöneticinize ya da birilerine rahatlıkla ulaşabiliyordunuz, en azından bir mail trafiği vardı. Ama hâlâ sanki tabir yerinde mi olacak, hâlâ o otokrasi devam ediyor. Kullandığınız araçlar çok geniş kapsamlıydı. Şu an mail ya da doğrudan yöneticinizin bir cep telefonu varsa iki kanalınız var ya mail atarsınız ya da WhatsApp’tan gönderirsiniz. Çok geniş araçları çoğu kuruluşun kullandığını düşünmüyorum. İyi kuruluşların bunları yüz yüze görerek, konuşarak, aynı ortamı paylaşarak aştığını düşünüyorum. Bu kadar kalabalık yollar, organizasyonda vakit ayırmakla alakalıdır. Üst yönetici alt çalışanı dinleyebiliyorsa, ona değer veriyorsa, onunla alakalıysa neyle ulaştığının çok önemli olduğunu düşünmüyorum. İsteyen bir şekilde ulaşıyor, araya birini koyuyor gene ulaşıyor. WhatsApp’tan gönderdiğiniz bir mesaja cevap yazmak zorunda demiyorum, görse de belki cevap vermeyebilir, gördüğü halde cevap vermiyorsa bu büyük bir saygısızlık ya da bana değer vermediği algısı olur. Bir gün post paylaşıyorsunuz, beğeni almıyorsanız “Bana değer vermiyorlar” diye düşünüp onay arayışına giriyorsunuz, anlatabiliyor muyum? Bir yandan da riskli bir alanı var. Mail atıyorsunuz, mailinize cevap vermiyor. Beni ciddiye almıyor, bu konuyu yansıtamadım ya da bana değer vermiyor gibi algı oluşuyor. Ama yüz yüze iletişimde o an kişiyi yakaladığınız zaman bir cevap alıyorsunuz. Evet, majör problemlerde çalışanların doğrudan iletişim kurduğu kanısındayım, her yerde, tamirhanede çalışsın, Microsoft’ta da çalışsın. Üst yönetici yüz yüze konuşulan majör problemlerine vakit

ayırıyorsa, dinliyorsa, geri dönüş sağlıyorsa çözüm odaklı bu, doyumunu sağlıyor. Benim bir üst yöneticiye WhatsApp'tan yazdığım, mail göndermek çok duygusuz geliyor. Evet, tamam ama görüşünü alamıyorsun, neye göre tamam? Çok yönetilen bir durum değil. Çok dijital her konu. Ben bir projemi, üst yöneticime yüz yüze duygularımı anlatabildiğim gibi mailde anlatamam, kimse anlatamaz. Doyum sağlıyor mu? Belki. Dedğim gibi belki evet, bilemiyorum, iç dünyamda orayı hiç sorgulamadım, işim görülüyor mu? Görülüyor. Kişi kuruluştaki çalışmaya devam ediyorsa, olumsuz geri dönüş almıyorsa bu işlerden demek ki iki taraflı bir doyum söz konusu. Olumlu geri dönüş alıyorsam problemle alakalı yaptığım işlerle alakalı, doyumuna ulaşıyorum. Bu; WhatsApp olmuş, mail olmuş ama yüz yüze anlatmak daha mantıklı. O bazı değerleri kaybetmemek iş yapıyor. Mail at, evet, anlatmam lazım, durumu anlatmak daha mantıklı, ben size mail atsaydım bu soruların yanıtını, ne kadar geri dönüşü algılayabilecektiniz? Bazı değerlerin dönüşmemesi lazım. Evet, iletişimde yüz yüze ve sesli iletişim daha kalmalı. Mail, WhatsApp grupları sıcak gelmedi, yüz yüze daha iyi.

Kuruluşunuzda sizin iletişim ortamından daha çok doyum, tatmin elde etmeniz için çalışmalar yapıyor mu?

Aslında bunu sorunun içinde bulabiliriz. Yapması gereken; çalışanın doyum kazanması, motive olması, o çarkın içinde olan biziz. Ama şöyle bir konu da var: İlk önce siz mutlu olmalısınız ki diğer insanlara mutluluk verebilesiniz. Motivasyonu düşük bir çalışan, diğer kişilere ne kadar motivasyon verir? “İlk önce kendini sev ki diğerleri de seni sevsin.” diye klişe bir laf var ya. O kişinin moral motivasyonu tamamen o kişinin psikolojisiyle alakalı. Ben her zaman diyorum; cinsiyeti, yetiştirme ortamı, eğitimi etkiler, kişiye bağlı. Çok iyi bir organizasyonda psikolojisi iyi olmayan, iletişimi düşük, ben merkezli bir insanı nereye koyarsanız koyun, o grupta ileri gidemez ama o grubun enerjisini de alır. O kişinin kendine bakışıyla alakalı, organizasyona bakışıyla alakalı bir durum. En kötü organizasyonda bile çok güzel işler başarabilirsin. Doğru insanı, doğru zamanda, doğru yerde tutmakla alakalı. Bu da kuruluşun o pozisyona kimi konumlandığıyla alakalı. Kurumsal iletişime dışa kapalı, kendini eğitmeyen, geliştirmeyen, dış dünya ve kendi iç dünyasına kapalı bir kişiyi koysanız dünyanın en güzel organizasyonu da olsa üç hafta sonra çatırdamaya başlar. Ben öyle düşünüyorum. Doyum noktası kişinin kendisiyle alakalı. Ben yarım ekmekle de mutlu oluyorsam ve orada bulunmaktan huzurluysam doyumuna ulaşıyorum. Ama bazı insanlar hep kuruluştan beklemiştir; şu yönü de olsun, bu da olsun, araç versinler, hep beni durmadan dinlesinler, maaşı çok güzel olsun. Doyum noktasında o kalemler var. Çalışanın doyum noktasını, iletişimi, bütün çatıyı; saygı ve sevgi oluşturur, diğerleri tamamen kişinin kendi algısıyla alakalı.

Çalışanlarınızla iletişiminizi güçlendirmek için siz neler yapıyorsunuz?

Biz neler yapıyoruz? Tabii, belirli zamanlarda belirli politikalar kuruluş çalışmalarına uygun, bazen bir alan uygun olmuyor. Daha önceden kurumsal iletişimin yaptığı iletişim toplantıları oluyordu. İşletmelere gidiyorum. Düzgün iletişim nasıl kurulur, iletişimde dikkat edilmesi gereken nüansları görüşürüz. Sunum yapıyorum, çalışma yapıyorum, çünkü özellikle mavi yaka arasında konuşma üslubu ve dinleme konusu, işin yoğunluğu ve işin mahiyetine bağlı. O nedenle çok gerçekleşen bir durumdur. Makinelerin arasında insanları çok dinleme şansın olmuyor. Emek yoğun fabrikalarda, beyaz yakanın dışındaki tüm üretime dayalı alanların iletişimi zor bir sanat, çok zor, herkesin başarabileceği bir konu değil. Kurumsal iletişim bunu organize etmeli, evet biliyoruz, insanları bir araya getirmeli. Bunu başarıyor muyuz? Bir nebze, herkes hiçbir zaman çok başarılı değil. Ama bunlarla ilgili şöyle söyleyeyim, iletişim toplantıları insanları bir araya getiriyor, sorun varsa o kişiyle

görüşmesini sağlıyor. Problem odaklı olmamaya çalışıyoruz. Problemi varsa bize gelsin, biz bu problemi üst yönetime taşıyalım ve problemi çözelim. Çoğunlukla böyle oluyor.

Bireysel olarak siz bu çalışmalardan memnun musunuz?

Daha iyisi olabilir, daha iyi her zaman vardır. Bakın şimdi depremzedeyim, kendimden yola çıkayım, birçok problem var. Biliyorsunuz eşim kaza geçirdi. Problem yaşadık, bir konteyner istedik, ister istemez maddi, manevi birçok problem yaşadık, ama bunu işinize yansıtmak profesyonellik değil. Sizin orada yapmanız gereken işinizi doğru yapmak, bu kadar zorluğa rağmen işinizi ne kadar düzgün ve doğru yaparsınız o kadar mutlu olursunuz. Eşim düştü, ben bu yoklukta hastaneye götürdüm, kalacak bina yok, kalacak yer aradım, ama buna rağmen başarıyorsanız olur. Ama ben geri çekilseydim şunlar bunlar var diye olmazdı. Bence böyle olmalı. İlişkilerde üretilmesi gereken nokta şu, kimse vazgeçilmez değil, ama işinizi doğru ve zamanında yapıyorsanız, disipline uyuyorsanız, burada garip olaylara karışmıyorsanız ve kurumsal iletişimde güvenli ortamınızı yaratabiliyorsa rahat bir ilişkiniz olur, iş iletişimde bunun yeterli olduğunu düşünüyorum. Doğru zamanda, doğru yerde insanları konumlandırmakla alakalı.

Bu iletişim ortamından elde ettiğiniz tatmin ve doyumla günlük faaliyetlerinizin, kurumsal iletişim faaliyetlerinizin başarılı olması arasında bir ilişki var mı?

Tabii ki var. Kafanız huzurluysa, o gün yöneticinizden takdir aldıysanız, yaptığınız için teşekkür ediyorsa, “Sağ ol.” diyorsa bu sizi olumlu etkiler. Bu herkes için geçerli, herkes takdir görmek ister, sonuçta insan doğası. Ama yaptığınız bir işe karşı herkesten ağır bir eleştiri alıyorsanız ya da yapmadığınız bir hata için suçlandığınızı hissediyorsanız, belki gerçekten hatanız var ve yöneticiniz görüyor ve tepkisi normal ama insanız, algılarımız yanıltabiliyor bizi. Tabii rezil bir gün, rezil bir hafta geçirebiliyorsunuz. Eşinizle, arkadaşlarınızla konuşmazsınız. O haftanız kötü geçer, insanın doğası böyle, insan takdir edilmediği zaman mutsuz hisseder.

Katkınız için teşekkür ederim.

KATILIMCI JK İLE YAPILAN ONLİNE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 15.11.2023

Görüşme süresi: 37 dakika

Kurumsal iletişim departmanınızın sorumluluk alanına hangi çalışmalar giriyor?

Ben alışveriş merkezi yönetiminde çalışıyorum. Pazarlama yöneticisiyim, AVM’nin bütün kurumsal iletişim ve pazarlama süreçlerini yönetiyorum. Danışma ekibinin yönetilmesi, alışveriş merkezinde gerçekleşecek bütün etkinliklerin oluşturulması, pazarlama alanında yapılacak yıllık bütçenin oluşturulması, takibi, AVM içerisinde oluşabilecek dekor süreçlerinin yürütülmesi, müşteri şikayetlerinin ilgili birimlere aktarılması, onlara geri dönüşlerin sağlanması gibi.

En çok mesai harcadığınız konu nedir?

Etkinlik yönetimi. Alışveriş merkezi olduğumuz için çok yoğun bir şekilde etkinlikler organize ediyoruz. Dönemsel etkinlikler, mutlaka özel günlerde mağazaların keyifli bir şekilde burada ziyaretçilerimizle buluşması ve gelen ziyaretçilerimizin keyifli vakit geçirmesi için ekstra kampanyalar organize ediyoruz. Aynı zamanda çeşitli Milli Piyango kampanyaları oluyor. Kampanyalar ve etkinlik organizasyonları en çok mesaimizi alan süreçler oluyor.

Paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Yapmıyoruz.

Alışveriş merkeziniz ve paydaşlar arasında köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Sosyal medya kullanıyoruz, daha çok web sitemiz aracılığıyla duyurularımızı gerçekleştiriyoruz. Sosyal medya üzerinden gerçekleştiriyoruz. Gazete, çeşitli outdoor alanları gibi iletişim araçlarını kullanıyoruz.

Yeni iletişim teknolojilerinin paydaşlarla ilişkileriniz üzerinde etkisi ne oldu?

Çok daha kolay, çok daha çok raporlanabilir bir şekilde ulaşmamızı sağladı. Kime ne kadar ulaştığımızı görüntüleyebiliyoruz, özellikle dijital anlamda yaptığımız reklamların geri dönüşlerinde kaç kişi görüntülemiş, ne kadar görüntülemiş? Bu anlamda raporlama anlamında bizim çok işimize yarıyor. Aynı zamanda çok daha hızlı ve geri dönüşü yüksek oranda etkileşim almış oluyoruz.

Olumsuz yönleri yok mu?

Olumsuz yönleri de var tabii. Herkese -bir kere eleştiriye- açık olması, herkesin yorum yapabiliyor olması, olumsuz yorumların da yaptığımız işlerin altına geliyor olması olumsuz olarak değerlendirilebilir ama olumlu yanları çok daha fazla olduğu için bunlar birbirini götürüyor bence.

Alışveriş merkezinin üzerinde baskı kuran gruplar kimlerdir?

Müşteriler diyebiliriz. Eğer yaptığımız işlere çok yoğun, kalabalık bir kitlenin olumsuz bir yorumu olursa o işi kaldırmak ya da sonlandırmak zorunda kalabilirsiniz. Dolayısıyla müşteriler diyebiliriz ama hükümet vs. gruplarla reelde karşılaşmadığımız için onları diyemeyiz. Evet, bunlar teoride çok var ama bugün bir hükümet yetkilisi de yaptığımız bir işle ilgili bir yorum yapacak olsa ya da bir talimat verecek olsa belki sonlandırılabilir. Ama özel sektörde böyle bir durumla şimdiye kadar hiç karşılaşmadım. Sektörde 15 yıldır çalışıyorum. Dolayısıyla evet teoride var. Bunları hep görüyoruz. Kitaplarda böyle konular var ama realitede böyle bir konu yok açıkçası. En önemli paydaşımız, müşterilerimiz olduğu için yaptığımız bir işe onların olumsuz bir yorumu olursa o iş sonlandırılabilir. O belki bir baskı unsuru olarak değerlendirilebilir.

Yeni iletişim teknolojileri baskı grubu olan müşterilerinizin alışveriş merkezi üzerindeki etkisini değiştirdi mi?

Değiştirmedi.

Alışveriş merkezinizin, kuruluşunuzun hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurması için neler yapıyorsunuz?

Mutlaka az önce de bahsettiğim gibi etkinlik organizasyonları yapıyoruz. Bayramlarda, özel günlerde özellikle toplumun değerlerinin ön plana çıkılabileceği dönemlerde mutlaka hem sosyal medyada kutlama mesajları gibi postlar, görseller yayınlıyoruz hem de dönemsel yaptığımız etkinliklerde o hassasiyeti gözetiyoruz. Mesela bizim hedef kitlemizden şöyle bir örnek verebilirim, ben özel okulda çalışırken çocuklara yönelik birçok etkinlik yapmak istediğimiz için Cadılar Bayramı’nı da kutladık. Özel okulda çalışırken çocuklara kostümler giydirdik. Bir alışveriş merkezinin sorumluluğu çok daha fazla ve çok daha büyük kitlelere ulaştığı için Cadılar Bayramı’nı kutlamıyoruz. Mesela AVM olarak bunun gibi hassasiyetlere, toplumun değerlerine bu anlamda dikkat ediyoruz diyebilirim.

Sizin departman olarak tepe yönetiminin stratejik kararlar alımına katılımınız ne ölçüde gerçekleşiyor?

Aslına bakarsanız bizim departmanımız biraz daha pazarlama anlamında karar alımına katılıyor ama aynı zamanda kiralama, marka seçimi gibi süreçleri de barındırdığı için bizim görüşlerimiz önemli. Çünkü müşterilerin şikayetleri olduğu kadar taleplerini de değerlendiriyor oluyoruz. Mesela burada ... markası yok. Alışveriş merkezinin marka seçkinde bu markanın görülmesini isteyen müşteri yorumları oluyor. Dolayısıyla buradan yaptığımız raporlamalarla ya da toplantılarda kiralama süreçlerine de destek olduğumuz için marka seçiminde ön plana çıkmış oluyor yaptığımız işlemler.

Siz o zaman müşterilerinizin beklentilerini, isteklerini öğreniyorsanız paydaş araştırması yapıyorsunuz, paydaş olarak müşterileri görüyorsunuz değil mi?

Bunun için profesyonel bir araştırma kuruluşundan destek alarak insanlar “Ne bekliyor ki?” gibi düzenli bir şekilde anket vs. yaptırıyoruz.

Yöneticilerinizle çalışanların arasındaki iletişimi güçlendirmek için sizin sorumluluklarınız var mı?

Var. Çalışanların da aynı zamanda iş yerine bağlılıklarını artırabilmek için dönemsel etkinlikler organize ediyoruz. Burada temizlik, güvenlik çalışanları, danışma personelleri ve teknik personeller var. Bunların hepsi AVM yönetimine bağlı olarak çalışıyor. Herkesin doğum gününü kutluyoruz. Mesela biraz daha aidiyet duygusu oluşabilmesi için Kadınlar Günü’nde kadın çalışanlarımıza özel ufak hediye kutuları hazırlıyoruz. Daha keyifle işe gelmesi hem de aile duygusunun daha fazla oluşabilmesi için o tarz etkinlikler de organize ediyoruz.

Yöneticilerinizle çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek için yöneticilerinize mentorluk, danışmanlık yapıyor musunuz? “Şöyle konuşun, bunu yapın, bunu söyleyin burada bir tikanıklık var.” gibi.

Evet, sorumluluk gereği, görev tanımı gereği yapmak gerekebilir. Ama böyle bir durumla daha önce karşılaşmadığım için hiç yapmadım.

Kurumsal iletişim faaliyetlerinizle ilgili kuruluş yönetiminizden, yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?

Bol bütçe. Bütçelerimizin kısılmamasını bekliyoruz. Tabii ki şaka bir yana ama bütçe değerlendirmeleri yaparken özellikle pazarlama ve reklam giderleri bir kuruluştaki maddi olarak bir sıkıntı ya da bir kriz ortamı vs. varsa ilk kısılan gider kalemleri arasında. Çünkü teknik işleri yürütmezseniz olmaz; temizliği, güvenliği

yapmazlar. Her kuruluş için açıkçası bu şekilde. Sonuçta reklamsız da döner hayat diye düşünüldüğü için reklamı durdurabilirsiniz, ama aslına bakarsanız öyle değil. Belki beş harcarken üç harcamak gerekir vs. denilmesi gerekir. Ama ben bir meslek profesyoneli olarak hiçbir zaman pazarlama giderlerinin kısılmaması gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla aksine, kriz dönemlerinde bu tarz giderlerin artırılarak kriz anlarından daha kolay, daha profesyonel bir şekilde çıkılması sağlanmalı diye düşünüyorum, ama realitede bunu yaşayamıyoruz.

Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim alanında akademik eğitim sizce gerekli mi önemli mi, bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Akademik eğitim tabi ki önemli. Ben mesela iletişim meslek lisesi de mezunuyum, halkla ilişkiler ve reklam okumaya da tekrar başladım. Yeni bitirdim, çünkü tam benim alanım reklam değildi; radyo, televizyon, haber ve gazetecilik üzerineydi. Ama halkla ilişkiler alanında da çalıştığım için bilgilerimi tazelemek istedim. Orada şunu gördüm, uygulamada yaptığımız birçok çalışma aslında akademide de var. Akademide de güzel bir şekilde öğretiliyor, ama bu Türkiye'nin şartlarında %100 gerekli mi, halkla ilişkiler eğitimi almak bence gerekli değil. %100 gerekli değil ama kişinin de iletişim yönünün çok güçlü olması, diksiyonunun düzgün olması, pratik zekâlı olması, ekip yönetimi olması vs. gibi kişisel özelliklerinin olması gerekiyor. Bu özellikleri olduğu zaman üstünde de deneyimli birisi varsa kendini bu sektörde geliştirebilir. Şimdiye kadar çok farklı alanlardan mezun olup da sektöre kazandırdığım birçok çalışanım oldu. Ama akademik eğitimini de aldığı zaman bambaşka bir seviyeye geliyor. O zaman ortak dili konuşabiliyorsunuz. Neyin, nasıl yapılması gerektiği çok daha profesyonel bir şekilde ortaya çıkıyor. Ama maalesef ülkenin de gerçeği bu. Ülkede doktor, avukat, mühendis olmayacaksam çok fazla da işin eğitimini almana gerek olmuyor. Çünkü TRT'de stajımı yaptığımda prodüktörlerden hiç kimse iletişimci değildi. Bir tanesi mühendis, prodüktör. Bir tanesi mühendis, diğeri dil bölümü mezunuydu. TRT'de prodüktör artık işin profesörü haline gelmiş durumda. Ama akademik eğitimini almış kişilerle çalışıyor olmanın keyfi bambaşka, sürece kattığı yorumlar ve işinize kattığı profesyonellik de bambaşka oluyor. Özetle alması gerekiyor.

Gelecekte halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim sizce hangi rolleri gerçekleştirecek? Gelecekle ilgili öngörünüz nedir?

Kurumsal iletişimin artık değerinin bilindiğini, özellikle profesyonel kuruluşlarca keyifli bir şekilde işlenmeye başlandığını düşünüyorum. Ama halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kavramlarının gelişmesi, sekreterlerin halkla ilişkiler uzmanları olmadığı, sekreterliğin ve asistanlığın bambaşka alanlar olduğunu kuruluşların öğrenmeleri vakit alacak. Ne kadar vakit alır bilemiyorum, ama bundan on yıl öncesine kadar "Kurumsal iletişim ne?" dendiğinde kimsenin bilgisi yoktu. Artık sektör profesyonelleri halkla ilişkilerin önemini kavramış durumda. Sadece daha küçük çaptaki kuruluşların de önemini kavlıyor olması ve ona göre eleman çalıştırıyor olması gerekir.

Kuruluştaki iletişim ortamında doyumunuzla ilgili ne söyleyebilirsiniz?

Çok memnunum. Çok keyifli bir işte çalışıyorum, ... Alışveriş merkezi ...'da. Alışveriş merkezi için en önemli konu lokasyon diyebilirim. Bir AVM'nin lokasyonu ne kadar güçlüyse ulaştığımız başarı da o kadar güçlü oluyor. Bizim en büyük hedefimiz buraya ziyaretçi çekmek ve çok fazla ziyaretçi ağırlıyoruz. Çok kalabalık bir alışveriş merkeziz. Kiralamada %100 doluluğa sahibiz, dolayısıyla yaptığımız her iş burada çok keyifli oluyor.

Etkinlik anlamında söyleyeyim, kötü bir iş yapma şansınız yok, ne yaparsanız yapın. Bu işyerinde çok keyifli, çok güzel bir projede çalışıyorum. Yöneticilerimle iletişimim çok güçlü. Herkes beni anlıyor, işime değer veriyor. Dolayısıyla işimden çok memnunum, burada çalışmak keyifli benim için, perakende sektöründe çalışmak keyifli, çok güzel.

Bu kadar keyifli olmanızı, bu iletişim ortamından doyum sağlamanızı etkileyen ve belirleyen faktörler neler? Birisi yöneticilerinizle iletişim dediniz. Başka neler söyleyebilirsiniz?

Yöneticilerle olan iletişimin çok iyi olması. Bir kere burada anlaşılabilirlik olmak. Anlatmak gereği duymuyorsunuz, çünkü ne olduğunu ne olması gerektiğini insanlar biliyorlar ve size ona göre yaklaşıyorlar. İkincisi de az önce saydığım nedenler. Mesleğimin öncelikli hedeflerinden bir tanesi perakende, buraya ziyaretçi, kaliteli ziyaretçi çekmek. Tabii ki kaliteli ziyaretçi çekebilmek adına niteliği daha fazla arttırmak için özellikle segmentlerimiz var. Bizim müşterilere ayırdığımız o segmentlerde daha üst kaliteye ulaşmak için yaptığımız etkinlikler, organizasyonlar var. Bunu yapmasak da bu proje çok güzel ve keyifli gittiği için kendi kendine o anlamda bir doyum noktası var.

Kuruluşunuzda sizinle aynı statüde olan kişilerle iletişiminizden doyumunuzla ilgili neler söyleyebilirsiniz? Memnun musunuz?

Pazarlama biriminde tek başıma çalışıyorum. Benim statümde çalışan başka kişi yok. Ne var? Ben pazarlama yöneticisiyim, operasyon yöneticisi, teknik yönetici, temizlik yöneticisi var. Onlarla da iletişimimiz oldukça kuvvetli, zaten bu bir ekip işi. Mesela teknik olmadan ben bir dekor yapamam, bir etkinlik kuramam. Operasyon olmadan etkinliğimizin süreçlerini yürütemem vs. Hepimiz birlikteyiz, burada çok keyifle çalıştığımız için kimsenin iletişimsel olarak bir sıkıntısı yok. Açıkçası küçük bir kadroyuz, dolayısıyla çok keyifli, yatay iletişimimiz de son derece pozitif denebilir.

Yöneticilerinizle iletişiminizden doyum sağladığınızı belirttiniz. Bunu biraz açıkla mısınız?

Mesleğimi icra ederken tekrar tekrar kendimi anlatmaya gerek duymuyorum. Neyin yapılması gerektiğini, pazarlama anlamında ne yapılması gerektiğini, hangi işlerin olması gerektiğini biliyorlar. Yöneticilerim de sektörel olarak hâkim oldukları için bu konuda zorlanmıyoruz. Organizasyonlar yapıyoruz, çalışmalar geliştiriyoruz, bunları sunuyoruz, bu şekilde yapılmalı diyoruz. Takdiri tabi ki onlara bırakıyoruz, orada bütçe değerlendirmeleri onlara kalmış. Bu kadar yatırım yapılmalı mı, yapılmamalı mı vs. süreçler devreye giriyor. Dolayısıyla bütçesi de uygun bulunursa işlerimizin tamamı, zaten onay alıp ilerliyoruz. Öyle söyleyebilirim.

Yöneticilerinizden aldığınız geri bildirimlerden memnun musunuz?

Evet, evet, evet.

Astlarınızla, size bağlı çalışanlarla iletişiminiz için neler söyleyebilirsiniz?

Saygı, sevgi çerçevesinde. Ben özellikle personellerimin keyifli bir ortamda çalışmasını çok önemsiyorum. Birbirleri arasında olumsuz diyaloglar geliştirmemelerini çok önemsiyorum. Öyle bir durum sezinlediğim anda hemen bir toplantı organize edip bu süreci ortadan kaldırmak istediğimi söylüyorum. Onlar da gayet keyifle çalışıyorlar.

Kuruluş içi iletişim araçları olarak neleri kullanıyorsunuz?

Sosyal medya diyebiliriz. Aslına bakarsanız sosyal platform, WhatsApp da bir sosyal platform olduğu için - WhatsApp artık hayatımızın bir gerçeği maalesef-, çok hızlı iletişim sağlandığı için, kiminle ne yapılması ne organize edilmesi gerekiyorsa WhatsApp grupları üzerinden yapıyoruz. Ama bu kendi iç iletişimimiz. Bir de bizim mağazalarla olan iletişimimiz var. Ondan size hiç bahsetmedim, 3 kategoriye ayırabiliriz. AVM'nin ziyaretçileri, kiracılar ve personeller olarak. Kiracılarla olan iletişimlerimizde de yine WhatsApp'ı kullanıyor olsak da daha resmi yazışma gerektirdiği için normal cut-copy yazışma stili kullanıyoruz.

Bu üç grupta iletişimlerin hepsi size mi bağlı? Sizin sorumluluk alanınıza mı giriyor?

Evet, evet. Kiracı iletişimlerini de biz yürütüyoruz. Müşteri iletişimlerini de biz yönetiyoruz.

Kullandığınız iletişim araçlarından memnun musunuz? Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?

Evet memnunum. WhatsApp dışında online programlar da kullanıyoruz. Hem kiracıların kendilerini görebildiği hem bütün ortakların, tüm paydaşların kendilerini görebildiği bir sistemimiz de var. Online sistem ile duyuru vs. yayınlatabiliyoruz. Memnunuz ama teknoloji geliştikçe daha da gelişebilir, teknolojinin son noktasındaki tüm araçları kullanıyoruz.

Yönetiminizin kuruluşla ilgili konularda sizinle paylaştığı bilgilerden ne derece doyum elde ediyorsunuz? Bilgi paylaşımlarını ne kadar yeterli buluyorsunuz?

Yeterli buluyorum. Kiralama süreçleri gibi faaliyetlerin üst yönetiminde olduğumuz için her konuya birlikte karar veriyoruz. Her konuya birlikte hakimiz. Pozisyonum itibarıyla yeterince doyuma ulaşabiliyorum diyebilirim. Üst yönetimimizle birebir süreci ilerletmemiz gerektiği için üst yönetim var, altında bizler varız. Orada AVM'nin yönetiminde alınması gereken kararları alıp onların onayına, takdirine sunduğumuz için iletişim kopukluğu yaşamıyoruz. Alışveriş merkezlerinin hizmet sürecini aynı otel gibi düşünebilirsiniz. Bir hizmet sektörü olduğumuz ve bunu yönettiğimiz için de sürecin bu şekilde olması gerekiyor. Bizim bilgimiz dışında üst yönetim kendisi karar alıp ilerletse o zaman bambaşka bir hale bürünür. Bu, çok mümkün değildir. Perakende de çok mümkün değil. Eminim başka alışveriş merkezleri de bu şekilde çalışıyor.

Çalışanlarınızla iç iletişim için yaptığınız faaliyetlere eklemek istedikleriniz var mı?

Özel organizasyonlar yapıyoruz, özel geceler yapamasak da en azından arada sırada toplanıp birlikte yemek yiyoruz. Buna özen göstermeye çalışıyoruz.

Kuruluştaki rolünüz ile iletişim doyumundan elde ettiğiniz doyum arasında sizce bir ilişki var mı? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Tabi ki var. Çünkü ben ne kadar pozitif ne kadar keyifli çalışırsam yaptığım işe de yansıtıyor olurum. Hem daha keyiflisini hem daha iyisini yapmak için bana bir motivasyon kaynağı olur. Sürekli eleştiriliyor olsam, her yaptığım iş beğenilmiyor olsa mutsuz olurum. O da kişiyi mutsuz eder diye düşünüyorum. Evet, birbiriyle bağlantılı.

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK 9- Ajans Halkla İlişkiler Uygulayıcılarıyla Yapılan Online Mülakatların Ses Kaydının Yazılı Dökümü

KATILIMCI 6E İLE YAPILAN ONLINE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 13.11.2023

Görüşme süresi: 104 dakika

Siz ajans sahibi misiniz, ajansta mı çalışıyorsunuz?

Aslında şöyle, ajans eşimin, ben eski bankacıyım ama on beş yıldır eşime yardımcı oluyorum, on beş yıldır işin içindeyim. Öyle söyleyebiliriz ama esas eşim halkla ilişkiler mezunudur. ... Üniversitesi'nden.

Halkla ilişkiler ajansı olarak sorumluluk alanlarınıza neler giriyor?

Şimdi o iş birazcık çok evrildi. Bundan on beş sene önceki haliyle şu anki hali arasında çok fark var. On beş yıl önce tamamen basın PR üzerinden, açıkçası yazılı basın üzerinden ve televizyon üzerinden ilerlerken artık bu tamamen dijitale evrilmiş durumda. Şu anda sosyal medya çok daha yaygın mecra haline geldi. Basılı dergilerin eskisi kadar çok bir önemi kalmadı, o yüzden biz de tabiri caizse biraz evrildik. Eşimin kurduğu ajansın 22 yılı bitti, bizim 22. senesi ama bu son on beş seneyi ben değerlendirecek olsam, ajansın nasıl kurulduğunu biliyorum. Özellikle son altı-yedi senedir neredeyse sadece dijitallik ajansı olarak kendinizi konumlandırmak zorunda kaldık. Hatta logomuzu o şekilde değiştirdik. Tamamen dijital üzerine yoğunlaşmaya başladık. PR işlerini daha çok hem dijital basın üzerinden yapıyoruz hem de sosyal medya yönetimiyle ilerletmeye çalışıyoruz.

En çok mesai harcadığınız konu ne oluyor?

Aslında sosyal medyanın payı daha fazla. Çünkü şimdi eskiden PR yaparken televizyona çıkmak ya da gazetede haber olmak için ne yapıyordunuz? Mesela X müşterisiyle çalışıyordunuz. Müşterinizin sizi beslemesi lazım değil mi? Bir basın bülteni yazacaksınız, basın bültenine konu olacak birtakım etkinlikler yapmak lazım. Sosyal sorumluluk projeleri olabilir ya da kuruluşun Türkiye'de ses getirecek etkinlikler yapıyor olması lazım ve eskiden bunları yaptığınız zaman kolaylıkla kendinize basında yer bulabiliyordunuz ama şimdi böyle değil, sıkıntı var. Basın artık Türkiye'de eskisi gibi değil, aramızda kalsın. Gazeteler, gazeteden çok bir ürün haline gelmiş durumda. Haber olmak için bile maalesef sizden bütçe istiyorlar. Bu yüzden, ne yaparsanız yapın aslında artık onun çok fazla önemi yok. Hatta şöyle bir örnek vereyim, biz ...'de devlet adına bir organizasyon yapmıştık. Sonuçta yurt dışından misafirler geldi, eski Avrupa Birliği başkanı gelmişti. Basında yer alabilmek için basın bizden bütçe istedi ki gayet önemli bir toplantıydı. Dolayısıyla programları tamamen bütçeli programlara döndü. Çünkü dönemiyorlar zaten basın da biraz bitirildi.

Basın bütçeli programlara ne zaman döndü?

Yaklaşık sekiz on senedir bu noktaya gittikçe evrilmiş. Çünkü basın da tamamen biliyorsunuz ikiye ayrıldı.

Öyle olduğu zaman bu gazetelerin de yaşaması birazcık imkânsız hale geldi. Eğer biraz da muhalifseniz doğal olarak onlar da ayakta kalmak için yapıyor. Daha çok advertoriala yönelik, gerçekten PR'dan ziyade bütçeli etkinlikler önermeye başladılar. Televizyon kanalları deseniz zaten neredeyse tamamen dış yapıma döndüler. O

da nasıl çalışıyor bilmiyorum, biliyor musunuz? Aslında o günlük günümüz kuşağında gördüğünüz programların çoğunda şöyle oluyor: Ben geldim A kanalını kurdum, A kanalını kurduktan sonra size diyorum ki benim gündüz kuşağında 9-11 arası en çok sabah programında izlenen kuşak ya da 11-13 ya da öğleden sonra 2-3. Bunları satıyorum ve siz gidip kendiniz bir program hazırlıyorsunuz. O programda isterseniz kanal diyor ki, “Gel ben senin burada çekimini yapayım. Bir stüdyo gibi ya da çekimini sen git istediğin bir yerde hallet.” ama diyor: “Ben saat başına senden şu saatler arasında bu kadar para alacağım.” ve reklam satışını da siz üstleniyorsunuz ve şu anda diyelim ki onun sistemi için 7.000 liralık bir programdı. Kanal hiç bunlarla uğraşmıyor, kanal size o ikisini satıyor. Siz o iki saatlik programı yapıyorsunuz, kendiniz dışarıya satıyorsunuz. Aslında televizyon kanallarının gece o aynı diziyi 3 kere yayınlamasının dışında başka bir reklam geliri olmadığı için bu hale gelmiş durumda. Doğal olarak o sabah gördüğünüz Çağla Şikellere, şunlara, bunlara on dakika şu kadar, yirmi dakika şu kadar parayı bastırdığınız zaman çıkar hale geldiniz. Dolayısıyla kuruluşların gerçekten PR yapabilmesi için gerçek PR anlamında yapacağı çalışmaların çok fazla bir önemi kalmamış oldu. Çok büyük bir kuruluş değilseniz ki zaten çok büyük kuruluş da gazetelere, basın organlarına reklam verdikleri için onlar daha kolay yer buluyor. Aslında birazcık olayın çivisi çıkmış durumda, aslında gittikçe zorlaştı. Müşteriniz ne kadar fark yaratırsa yaratsın siz basında onun karşılığını alamayabiliyorsunuz. O yüzden bizim açımızdan iş çok zorlaştı.

Sosyal medya bu durumda kurtarıcı rol oynamadı mı?

Sosyal medya bir miktar kurtarıcı oldu ama orada da şuna dikkat etmeniz lazım. Şimdi sektör sektör konuşalım. Mesela bir mobilya sektöründesiniz. Mobilya sektöründe, sosyal medyada en çok rağbet gören her sektörde, mesela Pinterest gibi sitelerde yer alıyorsunuz ve dijital medyada yer almaya çalışıyorsunuz. Dijital medyadan da kastımız ne? Evet, bir Milliyet gazetesi var, bir milliyet.com.tr var, bir de bunun dışında diğer haber kanalları var. Bunun bazıları gerçekten etkili ama orada da yine iş banner reklamı, tıklamalar. Tıklamalarda da maalesef gerçekçi değil. Bir gazete, bir interneti takip ediyorsunuz. İhale açıkladığınızda sırf tıklama sayısı artsın diye sayfadan sayfaya geçiliyor. O, tıklama sayısını aslında suni olarak şişiren bir hareket. Baktığımız zaman da çok fazla, her ne kadar yazılı basına göre ya da eski klasik basına göre daha ölçülebilir olsa da gerçeği yansıtmıyor. Bu sefer de kuruluşların beklentisi ne? Türkiye’de zaten o iş yirmi iki senedir hiç değişmedi. Kuruluş ne yaparsa yapsın bir tek PR’la ciddi bir satış yapacağını zannediyor. Halbuki PR bu işin belki 7-8 bacağından bir tanesi. Ürünün üretiminden başlayıp fiyatlandırılmasından, kalitesinden tutun. Sonuçta PR pazarlamanın bir üst bacağı. Kuruluş o on bir kalemin onunu düzgün yapmayıp sonra o bir kalemle satışımızı arttıralım dediğinde zannediyor ki Instagram’da bir reklam verdiği zaman, herkes koşarak gelip alacak, öyle bir durum yok. Sonuçta iş yine aslında kuruluşun kendini hem düzgün hem de istikrarlı akılda kalacak şekilde tanıtmaya kalıyor. Bizim kuruluşlarla yaşadığımız en büyük sıkıntı bu. Kuruluştaki yöneticiye gidiyorsun altı ay tam çalışıyor, ondan sonra ara vereceğim diyor. Ara verdiği zaman bu iş spor yapmak gibi, bir sene spor yaparsanız, önce 1 km koşarsınız senenin sonunda belki 15 km koşarsınız, ama 3 ay ara verirsiniz bir daha döndüğünüzde 15 km koşamazsınız, 2 km bile koşamayabilirsiniz. Ben seneler önce bir araştırma yaptırmıştım. Bir tane restoran markası için PR yaptığım dönemdeki İstanbul’da ... Bankasının bloklarında lüks yerde ilk beş restorandaydı, bir süre ara verdiler. Bir sene sonra geri geldiklerinde ilk onda bile hatırlanmıyorlardı ama kuruluşlara bunu anlatamıyorsunuz.

Şimdi Türkiye’de kuruluşların esas problemi şu, ben bankada da çalıştım. Ben aslında ekonomi mezunuyum, işletmede yüksek lisansım var. Olayın finansal tarafını da banka kanalından finans sektöründe çalıştığım için biliyorum. On üç yılda Unilever’de doğrudan satış alanında deneyimim var. İnsanlara şunu anlatamıyorsunuz,

kişi bir fabrika kurmak için 5.000.000 \$ para harcıyor ama ürünü satmak için 100.000 \$ harcatamıyorsunuz. Derini geçip dereye boğuluyorlar o yüzden de. Pazarlamada yeterli çabayı harcamadıkları için bu sefer o kâğıt üzerinde hayal ettikleri performanslara ulaşamıyorlar, ondan sonra asıl sosyal medya tabiri caizse çeşitliliği diyelim ki onların da çoğu aslında yalan dolan oluyor. Ben bu hayat tarzına kızıyorum. Çünkü kişi size şöyle diyor, “Bak, kadın bu ciplere biniyor.”, bilmiyor ki biz bu kadar çalışma yapıyoruz. Neye bakıyor, doğru değil. O işlerin ne olduğu ortaya çıktı. O yüzden temeli çok renkli. Gerçek anlamda PR yapmakta çok zorlanıyoruz. Çünkü kuruluşlar artık gerçek anlamda PR yapsalar da bunun ne kadar karşılık göreceği konusunda endişeliler.

Kuruluşlar için paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Biz doğrudan yapmıyoruz. Genelde o tip işleri yaptırıyoruz. Onun üzerine birtakım gelen sonuçlara göre daha çok sosyal medyayı yönlendiriyoruz. Özellikle sosyal medya reklamlarını. Sosyal medya reklamlarında ki en büyük avantaj dediğim gibi o demografik yapıyı ürününüze göre seçebiliyorsunuz. Ama o da ne kadar seçerseniz seçin sonuç itibarıyla nasıl söyleyeyim? Klasik mecralara göre daha tabii ki ölçülebilir ama her zaman için beklentileri %100 karşılamıyor. Karşılmasını da açıkçası ben hiçbir zaman beklemiyorum. Özellikle yurt dışında birtakım alışkanlıklar online üzerine çok daha fazla oturmuş durumda. Ama Türkiye’de henüz onlar oturmadı. Şöyle ki yurt dışında 5.000 dolarlık bilgisayarı internetten satın alabiliyorsunuz ama Türkiye’de 5.000 dolar bilgisayarı hiç kimse gidip yerinde görmeden almaz ya da 150.000 liralık ürünü siz internetten satamazsınız. Şimdi kuruluşumuz var, 189.000 liraya koşu bandı satıyor. Diyor ki ben bunu niye internetten satamıyorum? Dedim: “Bir düşün bakayım 189.000 liralık koşu bandını neden satamıyorsun.” Kimse almaz, yurt dışından İtalyan müdürü geldi, dedim ki “Burada 189.000 liraya araba satılıyor. Sen koşu bandı satmaya çalışıyorsun. Sen alıyor musun İtalya’da?” dedim, “Ben de almıyorum.” O zaman Türkiye’de nasıl bekliyorsun? Değişik kafalar.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlarla o kuruluşların paydaşları arasında köprü kurmak için neler yapıyorsunuz?

Aslında biraz kuruluşa bağlı. Mesela bir mobilya kuruluşuyla çalışıyorsak daha çok eventler üzerinde duruyoruz. Burada paydaşları kim olacak? En son tüketiciler olacak. Onun dışında bir de kurumsal vardır, kimler olabilir, mimarlar, iç mimarlar olabilir. Şimdi son tüketiciyle ve paydaşlarla yapacağımız etkinlikler çok sınırlı ve geri dönüşünü ölçmek çok daha zor. Hızlı dönüş de alamıyorsunuz. Diyelim ki X mobilya kuruluşunuz. Ne yapabilirsiniz? Ya mağazalarınızda etkinlik yapacaksınız ya reklamlar sosyal medya reklamlarıyla, mecralarla ya da bulunduğunuz AVM’lerde birtakım etkinlikler yaparak oraya gelen kitleyi çekmeniz lazım. Ama onlar da ne kadar etkili oluyor? Tartışılır, şöyle diyeyim, iki tane farklı markadan gidiyorum. Diyelim ki; Doğtaş Mobilya ile Mondi. Bunların ikisinin hedef kitlesi aynı değil. Ama AVM de ikisi de var ve siz AVM’de yaptığınız etkinlikte Doğtaş ile Mondi’nin hedef kitlesini ayıramazsınız. Biz ne yapıyoruz? Daha yüksek marka çalıştığımız, mesela mobilya mağazaları var. Biz o zaman markayı iç mimarlarla bir araya getiriyoruz, onun için yaptıkları projelerle o mobilyaları markayı öne çıkarsınlar diye, onlar çok daha etkili oluyor. Bunun için mimarlarla ilgili etkinliklere sponsorluk yapıyoruz ya da onların sponsorluğundan ziyade biz birtakım etkinlikler düzenleyip bir araya getiriyoruz. Bunu da yaparken daha çok showroomlarımızı tercih ediyoruz, eskiden bu tip etkinlikler için oteller ya da restoranlar tercih ediliyordu. Ama sizin aslında yapmanız gereken ürünü ve kaliteyi gösterebilmenizdir. Islak mendil kuruluşumuz vardı, etkinliklerini fabrikada yapıyorduk. Burada mesela başka ne yapıyoruz? Influencerları yönlendiriyoruz sosyal medyada, ıslak mendilden örnek vereyim. Bir kuruluşla burada dokuz sene

çalıştık. Şimdi ıslak mendili kim kullanıyor? Sokağa çıktığımızda anneler, çocuklar, çocuğu olanlar, yaşlılar vs., o influencerları bir araya getirip etkinlikler düzenliyorsunuz. Oradaki paydaşlara ulaşmaya çalışıyorsunuz. Çünkü oradaki on tane influencer ile yaptığınız etkinlik, ki kimisinin 1.000.000, kimisinin 500.000 tane takipçisi oluyor, 15-20.000.000, gerçekten hedeflediğiniz kitleye ulaşabiliyorsunuz. Ama mobilya mağazasında bu durum birazcık daha ağla balık yakalamak gibi oluyor. Ama o ıslak mendil, özel olarak konuşuyorum. Onunla yaptığınızda onun takipçisini birazcık daha oltaıyla balık avlamak gibi oluyor. Çünkü onu bebeğine önem veren, bu ne kadar hijyenik ne kadar sağlıklı diyen insanlar takip ediyor. Ama mesela biz otomobille de çalıştık. Otomobilde bunu yapamazsınız. Otomobilde mümkün olduğunca ehliyeti olan araba almak isteyen herkese ulaşmak zorundasınız gibi düşünün. Biz iki farklı segmentte mobilya kuruluşuyla çalıştık. Bir dönem biri üst segment biri daha orta segment, ikisi için yaptığımızı etkinlikler çok farklıydı. Dediğim gibi öbürüyle mimarlarla ve tasarımcılarla çalışıp tasarım yarışması düzenlerken diğerinde yarışma yapıyorsunuz, sadece çekyat veriyorsunuz. Farklılık gösteriyor.

Yeni iletişim teknolojilerinin temsilcisi olduğunuz kuruluşların paydaşlarıyla ilişkileri üzerinde etkisi için neler söyleyebilirsiniz?

Bu teknolojiler kuruluşlara tüketiciyle doğrudan direkt ve daha hızlı iletişim kurma imkânı sağladı. O açıdan WhatsApp grupları açıyorsunuz ya da mobil üzerinden doğrudan formlar oluşturabiliyorsunuz. Formlar, siz evinizden çıkmadan müşterinin size gelmesini sağlıyor. Tabii ki çok olumlu etkiler ama aynı zamanda birazcık da yumuşak karnı var. Türkçe Facebook, Instagram'da siz bunları yoruma açtığınız zaman gelecek darbelere de hazırlıklı olmalısınız. Bizim o yüzden kuruluşlara önerdiğimiz kendinize güveniyorsanız o tür etkileşimlere girin, güvenmiyorsanız ve giriyorsanız ya etkileşimi kapatın ama o da interaktif olmuyor. O zaman da tüketicinin çok fazla ilgisini çekmiyor ya da buradan gelecek bir eleştiriyi hızlı ve doğru bir şekilde kaytarmadan karşılayabilecekseniz buraya girin. Aksi takdirde imajınıza zarar verirsiniz. Ben açıkça hiç bulaşmayın diyorum. Çünkü haklı da olsa kuruluş haksız da olsa imajınıza zarar verir. Sadece başvuran değil, orada izleyenler de bir şekilde o sorunun çözülmesini istiyor. O sorunu çözemeyecekseniz, bazen zararına da katlanmayacaksınız o tip girişimlerde bulunmamanız lazım. Kuruluşlar bunu yeni yeni öğreniyor, eskiden bayağı sosyal medyada tartışıyorlardı, açıkçası biraz daha akıllandılar. Bizim hep söylediğimiz şu: Bunun fayda-maliyet analizini yapacaksın. Mesela on tane haklı şikâyeti karşıladım, üç tane de haksız şikâyeti karşıladım. Bu sana müşteri gözünde ne kazandıracak, itibarına ne katacak? Maddi olarak sana neye mal olacak? Yeni müşteri getirdiğinde elde ettiğindeki satışın sana maliyeti ne olacak, kaldırabilecek misin? Bu şekilde bakmak lazım. Koşulsuz müşteri memnuniyeti daha Türkiye'de yeni yeni kullanılıyor. Eskiden çok lafta kalan bir durumdu. Şimdi baktılar ki müşteri haksız dahi olsa müşteriyi memnun edemiyorsa onlara geri dönüşü daha ağır oluyor. O yüzden birazcık daha iyimserler ve aslında satıcılar kendilerine birazcık çeki düzen verdi diyeyim. Öyle olması da lazım. Ticaret yapıyorsanız onun içinde bir bütçenizin olması lazım. Ama dediğim gibi Türkiye'de bütçe genelde ürünün üretimine, fabrikaya ve daha sonra da iyi arabalara harcadığı için bir sıkıntı var.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşların üzerinde baskı kuran gruplar kimler?

Orası çok hassas. Bir müşteri açısından baskın grubuna bakabilirsiniz. Gerçek olan ve olmayan müşteriler var. Mesela sosyal medyada bir kampanya düzenlediğinizde asla müşteriniz olmayacak ama kampanyayı takip eden kitleler var, biliyor musunuz, denk geldiniz mi? Şimdi bunlar aslında dışarıdan görülmediği kadar birbiriyle etkileşimle iletişim halindeler ve bunların tüketici ve satıcı üzerinde de haklı olmayan bir baskısı oluyor. Esas şu

anda ülkedeki son siyasi bölünmeden dolayı markalar reklam verecekleri mecraları bile seçerken dikkat ediyorlar. “A gazetesi muhalif mi, acaba oraya reklam versem yukarıyla başım derde girer mi?” ya da “Birinin açık havasını kullandım, sevmediğimin açık havasını mı kullansam?”. Çünkü belediyelerde de şu oluyor “O bütçeyi oradakine yapmışsınız, olur mu canım, bizim belediyede de yapalım.” Bunlar aslında satıcılar üzerinde çok ciddi baskı oluşturuyor. Çok bir durum ama kuruluşlar bunu düşünüyorlar. Biliyorsun ki fenomen ya da diyelim ki siyasi duruşu belli olan biriyle bir etkileşime girecekleri zaman artık o ismi bile seçer hale geldiler. Maalesef etkinliğinden çok “Bizi olumlu ya da olumsuz ne kadar etkiler?” diye bakıyorlar ya da çok acı ama daha şirin gözükmek için mecraı ona göre seçebiliyorlar.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşların hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?

Ne nalına ne mihına. Şöyle söyleyeyim, başımıza gelen bir durum, sektörün müşterisinden hiç bahsetmeyeceğim bile. Billboard reklamında kullanacağımız görsele bile artık dikkat ediyorsunuz. Ne kadar dekoltesi var ne kadar açıklık var. Çünkü deniyor ki “Bunu kullanmasanız daha iyi olur.” ya da “Bizim burası buna çok uygun değil.” Sözde bu outdoorlar özel kuruluşlarda ama özel kuruluş bunları nerelerden kir alıyor? Belediyelerden. Bir sonraki ihaleyi düşündüğü için kuruluş diyor ki “Bu markayı koymasak daha iyi.” ya da “Elli tane mi alacaksın outdoor, on tane al, çok göze batma.” İşler çok zorlaştı, onlara da acıyorum. Biz PR yapmak için bu kadar tırmalıyorsak o kadar yatırım yapan kuruluşu düşün. Onlar ne yapıyor acaba?

Temsilcisi olduğunuz kuruluşların tepe yönetiminin stratejik karar alımlarına ne ölçüde katılıyorsunuz, yardımcı oluyorsunuz?

Aslında hiç olamıyoruz, çünkü her bütünün kendi içinde ayrı bir dinamiği var ve siz kuruluşun A'dan Z'ye tüm bilgililerini bilmediğiniz sürece etki etmeniz mümkün müdür? Onu da size şöyle izah edeyim, şimdi bunu da eski finansman ben ...Bölge Müdürlüğü'nde de yaptım öyle, o konuda oldukça sıkı bir geçmişim var. Türkiye'deki kuruluşların aslında en büyük problemi, kurumsal kuruluş Türkiye'de hâlâ yok denecek kadar az. Ben ... Grubu'nda çalıştım. Buna bu grup bile dahil. Şimdi aile kuruluşları zaten problemdir. Çünkü ailenin bireyleri yetkin olsunlar olmasınlar kuruluşun elit noktalarını yönetirler. Fakat siz onlara doğru olanı ne kadar anlattırsanız anlatın onları etkileyemiyorsunuz. Çünkü işin içine ilk önce kişisel ego giriyor. Türkiye'de “ben patronum, sana iş veriyorum, benden daha iyi mi bileceksin?” noktasına geliyorlar. Sebebi şu, şimdi Türkiye'de bunu ben sadece PR'dan tekrar söylüyorum, benim önümden binlerce kuruluş geçti ve ben bilançolarına kadar geçmişlerini bilip batanları da gördüğüm için şimdi şöyle bir sıkıntı var. Diyelim ki siz Türkiye'de bir kuruluş kurdunuz. Başta tek başınıza koşturdunuz, işleriniz iyi gitti. Üç kişi oldunuz, on kişi oldunuz, sonra yüz kişi oldunuz, fabrikaya döndünüz. Bu başarının mimarı sizsiniz. Kendi verdiğiniz ve aldığınız kararlarla sıfırdan o noktaya geldiniz. Bunun sağladığı bir özgüven var. Çok güzel fakat sorun şu: Herkesin farkında olmadığı atladığı konu, herkesin belli bir kapasitesi var. Vizyonun da kapasitesi var, aslında misyonun da kapasitesi var. Bugün Koç Holding, neden Koç Holding? Çünkü vizyonunu, sınırını bildiği için. Daha geniş vizyon ve misyonu olan insanları istihdam ettiği için işi bilene bıraktılar. Hatta ilk yöneticileri eski bürokratlardır. Şimdi ekonomiyi makro düzeyde anlayıp yönetecek insana ihtiyaç var. Şimdi siz bir kuruluş belli bir noktaya geldikten sonra ona tavsiye vermeye başlıyorsunuz. “Şöyle yap, ürünlerini şöyle yapalım.” ya da “Şu mecralarda yer alalım.” Fakat orada kuruluşun sahibi diyor ki “Benden daha mı iyi bileceksin?” O zaman “Benimle niye çalışıyorsun.” demeye başlıyorsun. Bana hala “Niye biz internetten satış yapamıyoruz” diyor, internetten 200.000 liralık koşu bandı bu,

internetten 500-1000 TL liralık elektrikli bisiklet satarsın, bu koşu bandını Türkiye’de satamazsın. Hele ki Decatlon’da 4.500 liraya koşu bandı varsa. Zaten senin hedef kitlen o değil. Senin hedef kitlen bambaşka, 150.000 TL koşu bandı satacağın müşteriye telefonla özel randevu verebilirsin, ofiste karşılayabilirsin. Otomobil almaya gittiğinizde ne yapıyorsunuz? Eskiden nasıldı? Yirmi-otuz sene önce de “Araba bu.”, “Kullanabilir miyim.” ben sana araba kullandırmış oluyorum, şimdi test aracı kullanıyorsun. Ben kuruluşun sahibine diyorum: “Bak, sen bunu 200.000 TL’ye satacaksan buraya da özel bir spor salonu oluşturacaksın, müşteriye randevuyla gideceksin, gelince karşılayacaksın. Bunun gerçekten çok özel programları var. Mesela dünyanın elli yerinde çekim yapılmış. Koşu bandını orada rampada açıyorsunuz, İsviçre’nin Alp’inde koşarken rampa çıkıyorsa sizin makinanızda aynı şekilde o derecede rampaya çıkıyor. Aslında çok güzel ama bunu müşteri denemeden ona satamazsın. Bu makineyi satmak istiyorsan test sürüşü düzenle diyorum. İnternette bunu satmaya kalkarsan olmaz ama bu kuruluşun sahibine laf anlatamıyorsunuz. Özellikle aile kuruluşunda ve aslında en büyük sıkıntı budur. Kuruluşun sahibi sana yalan söylüyor. Mesela diyor ki, “Satışlarımız hiç artmadı.” “Reklam bütçesini artıralım ya da PR için bütçeli programlara çıkalım.”, “Bak şu şu kanallara gidelim ama bunlar için para harcamamız lazım.” diyoruz. Bu sefer de satamadığı halde rakamı yüksek söyleyip yalan atıyor. Mesela 100.000 dolar yerine 300.000 dolara sattım diyor. O zaman diyorsunuz ki “Ne kadar güzel, o zaman bütçeyi de önümüzdeki hafta 20.000 dolar daha arttıralım.” Kuruluşun satışı 100.000 dolar olduğu için 300.000 dolarda 20.000 dolar %8 yapar, ama 100.000 dolar da %20 yapar. O, tabi ki bütçeyi artıramaz. Bu defa da verimli sonuca ulaşamıyorsunuz. Ama kendine zarar veriyor. Ajansı olarak ben satış üzerinden para almıyorum ki. Elimden geleni senin için yapıyorum, ama o parayı gidip reklam bütçesi yerine 5.20 yeni kasa çıkmış deyip arabaya harcarsan işine yatırım yapmazsan olmaz, 5.20 ürününü satmayacağına göre ben bu kuruluşun sahibine strateji anlatamam. Mesela daha önce çalıştığımız kuruluşlardan bir tanesinde -oldukça büyük bir kuruluş, çoğu kuruluşumuz zaten Türkiye çapında ulusal marka- “ağabey, genel müdür; yardımcısı, küçük ağabey; reklam ve halkla ilişkiler müdürü, yenge; İK müdürü, diğer yenge” ama iki kardeşin karısı birbirinin işine müdahil oluyor. Bir bakıyorsunuz her kafadan başka ses çıkıyor. Başka bir olay anlatayım, bir tane kuruluşla çalışıyoruz, Instagram takipçisiyim. Biz prensip olarak hiç inorganik işlere girmiyoruz, biliyorsunuz takipçi satın almalar var. Biz organik olarak yavaş yavaş gerçek bir hedefe ulaşmaya çalışıyoruz. Geçen gün inanılır gibi değil kuruluşun yöneticisi dedi ki “Ben etrafımdakilerle konuştum.” Yakınındakiler takipçi sayısını çok az buluyormuş. Dedim ki “Kimle konuştunuz?” “Arkadaşların aslında sosyal medya ya da PR konusunda bir tecrübesi yok.” diyor, ... bankada müşteri temsilcisi. “Şimdi onu mu ciddiye alıyorsun?” dedim, konuyla ilgili o kişinin ne kadar fikri varsa bakkal Ahmet efendinin de o kadar fikri var. Kuruluşun sahibi sizin karşınıza böyle bir argümanla geldiyse bir noktadan sonra stratejik kararlarda yer almaya çalışmaktan vazgeçiyorsunuz. Ben enerjimi niye onunla harcayım ki? Çünkü sonuçta ne yaparsanız yapın, başarıyı kendilerine mal ederler, başarısızlığı size mal eder. Ama ben dediğim gibi bir kuruluşun gerçek anlamda cirosunu, kâr marjını, satışını ya da satış sonrası hizmet kapasitesini bilmeden ona bir tavsiyede bulunamam ki. Satış sonrası hizmetleriniz çok zayıf bir kuruluşa ben size “Ne olursa olsun bir haftada ürünün tekrar yenisini ya da ürünü tamir edip vereceğini duyuralım.” gibi bir kampanya düzenleyebilir miyim? Bir tanesi bana call center’ım var dedi, 4 kişi ya. Ne call center’ı. 42 ilde şubesi var, 4 kişi çalışıyor. Bu call center değil. Diyor ki call center’ım. Nasıl yapacaksınız, stratejik olarak ne önereceksiniz? Öneremem. Zaten çocuklar telefonu bile açmıyor. Ben müşteri olarak arıyorum. 19 dakika, 37 dakika sürüyor ulaşmam, fotoğraflarını çekip götürdük. 4 kişi olmaz, bu kadar müşteri ağın var, en azından burada 25- 30 kişilik vardiyalı bir sistem kurman lazım. Yok şimdi 30 kişi dediğin zaman bugünün ücretleriyle konuşuyorum. Ondan sonra siz ayda 600.000 TL sadece müşteriye satış sonrası call center için bütçe ayırmanız

lazım. Şimdi ben sizin bütçeniz 6 milyon mu 60 milyon mu bilmeden size nasıl bir stratejik tavsiyede bulunayım ki? Sorun şu: Türkiye’de güvensizlik çok fazla. Yurt dışında böyle bir bilgiyi karşı kuruluşa verdiğiniz zaman dışarı çıkmayacağını bilirsiniz. Dışarı çıktığı zaman yaptırımları çok ağır olur ama Türkiye’de? Kişi bugün size kızıyor, yarın Ahmet’le rakip kuruluşla onun cirosunu konuşuyor. Böyle kişileri de aslında anlıyorum. Sıkıntı basının tarumar edilmesinden kaynaklanıyor. Şimdi basının ve içindeki çalışanların içi boşaltıldı. Şöyle gidip, bu muhalif basını takip et, muhalif değil de yandaş diyelim, basını takip edin. Başlıklar bile aynı geliyor değil mi? Aslında oradaki 10 farklı basın kuruluşunda aslında gerçek çalışanı olan 2 tane. Diğerlerinde muhabir bile yok. İsmet ..., “2 tane kameramanım var” dedi bana, bu bir televizyon kanalı. Ulusal yayınlanan bir televizyon kanalında 2 tane kameraman olur mu? Ulusal bu. O, “Muhabirleri de nereye gönder derlerse oraya gönderiyorum.” diyor. Siz şimdi bu kişiyle ne yapabilirsiniz, nasıl ulaşabilirsiniz? Yapamazsınız ve zaten çok fazla insan işsiz kaldı. Biraz gazeteyle biraz basınla bağlantısı olan herkes doğal olarak gidecek yeri olmadığı için ne yapıyor? İlk önce PR ajansı kuruyor ya da bağımsız danışmanlık yapmaya çalışıyor. Tamam, çok güzel, kişisel ilişkilerle bir yere kadar gidiyorsunuz. Ayşen diyor ki: “Şu haberimi yap.”, Ahmet diyor ki: “Ne olur şu haberimi yap.” Sonra içerdeki tanıdıklarınız da gidiyor. Bu sefer siz kurumsal bir yapınız olmadığı zaman zorluk yaşıyorsunuz. Biz mesela ne yaptık? Eskiden tamamen PR’dık. Şimdi 360 derece hizmet veriyoruz. Benim bünyemde grafiker de vardır, sosyal medya çalışanı da var. Sosyal medyacı çalışanları kendi içinde ayrıldı. Post yapan ayrı, video yapan ayrıdır. Post yapan video yapmak istemiyor, video yapan post yapmak istemiyor. Şimdi böyle bir metin yazarı adamcağız ya da kızcağız orada çalışmış, editörlük yapmış, ama işsiz kalmış. Ne yapacak bu çocuk? Daha önceden alıştır ya da reklam satıştaymış. Markalarla iletişime geçiyor, ama bir yere kadar demek istiyoruz. Bize sağlayacağı katkı bir yere kadar. 5 kere haber çıkartır, 10 kere çıkartır. 11.’yi çıkartamaz ki. Zaten onun size stratejik olarak katkıda bulunabileceği bir birikimi de yok. Çünkü sadece o işi biliyor. Biz öyle değiliz. Eskiden Ali Saydam vardı, o bile kapatmak zorunda kaldı. Ali Saydam’ın dayanamadığı yerde kim dayanacak? Saydam’ın duramadığı, dayanamadığı yerde kim dayanacak? Sonuçta da şu anda televizyon programlarında görüyorsunuz. O yüzden stratejik kararlara etkili olamazsınız, mümkün değil. Kuruluşlar %100 akıllı davranmadığı sürece mümkün değil. Tabi şunun da etkisi var: -Ben özellikle mobilyayı çok seviyorum, mobilya kuruluşlarıyla çok çalıştık- Instagram’a bir mobilya kuruluşuyla üst segment çalışırken, diğer bir segment mobilya kuruluşu benimle çalışamaz, çalışmamamız lazım. Evet, doğru değil etik olarak ama o zaman mobilya kuruluşu bunu sizden beklerken onun da karşılığını vermesi lazım. Fakat onun da karşılığını vermeye yanaşmıyor. Bakın bir tane mobilya kuruluşuyla dokuz yıldır sözleşmesiz çalışıyorum. İnanır mısınız? Çünkü ben onlara sözleşme gönderdim onlar da bana sözleşme yazmış, göndermiş. Dedim ki: “Ben sana ürün almaya gelsem ve ürün almak için sana kendim sözleşme uzatsam, yatak odası takımı alsam, sen bana benim sana verdiğim sözleşmeyle yatak odası takımını satar mısın? O zaman sözleşme yapmayalım, el sıkışalım, canım istediği zaman bırakırım” dedim. Dokuz yıldır benimle çalışıyor. Kısacası Türkiye çok garip bir yer. Bu kuruluşun sadece dışarıda 20 tane satış noktası var, yurt dışından bahsediyorum. Ben artık sözleşmeleri salmış durumdayım. Biz el sıkışıyoruz. Çünkü birisiyle sözleşme yapsam sizle çalışmak istemedikten sonra ya da ben onunla çalışmak istemedikten sonra kimse beni çalıştıramaz ki. Ben yirmi iki yıllık kuruluşum, ulusal markalarla çalışıyorum, yabancı kuruluşlara şu an yöneldim, onlarla sözleşmeli çalışıyorum. Onlarla hiç başım ağrıyıyor. Kuruluşun yöneticisi bana her türlü konuyu açık konuşuyor. Ben de ona göre tavsiyede bulunuyorum. O da kabul ediyor ya da etmiyor, bu kadar basit. Ben şimdi Çinli bir kuruluşla çalışıyorum, onların bağırsaklarına kadar tüm sırlarını biliyorum. Çünkü saklamıyor. Bizim Türklerle çalışmak zordur, o yüzden stratejik tavsiyede bulunamazsınız.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlardaki yöneticilerin, çalışanlarla iletişiminin daha iyi olması, iletişimlerini güçlendirmesi için bir sorumluluğunuz var mı? Size öyle bir görev veriyorlar mı?

Biz öneriyoruz ama öyle bir görev, sorumluluk alamıyoruz. En fazla şu noktada kalıyor: Kuruluş içi iletişim dediğimiz bir başlık var biliyorsunuz, bunun içinde bir bülten çıkaralım, ayın çalışanını yazalım vs. Kuruluş içi iletişim bu değildir. Birisi “Mail atalım, her gün bir arkadaş o günün fıkrasını seçsin.” dedi. Siz orada kuruluş arıyorsunuz. Bir tane hastaneyle çalışıyorduk. Dedim ki “Halkla ilişkiler departmanınız var mı?”, “Var.” dedi, girişteki danışma deskini gösterdi. “Olay bu değil, tamamen yanlış anlamışsınız.” dedim. Kuruluşun sahibi hastaneye 15.000.000- 20.000.000 dolar harcıyor, ben leasingte çalışıyordum, bir MR makinasına 500.000 dolar harcıyorsunuz. 500.000 dolar. Ama halkla ilişkiler ya da sana ne lazım? Hasta gelmesi lazım, o zaman senin onlara farklılığını anlatman lazım.

Sizce 500.000 dolara makineyi alan zihniyet neden halkla ilişkilere bütçe ayırmıyor?

Türkiye’de mantık bu maalesef. Daha komiğini söyleyeyim. Şimdi ben leasing sektöründe çalıştım. Finansal kiralama. Aslında bir kredi çeşididir, çok ciddi de yaygın. Finansal kiralamanın Türkiye’de çok ilginç, kendine ait bir kanunu vardır. Genelde her durum ticaret hukuku içinde bellidir. Şimdi size çok saçma bir örnek vereceğim. Burada makinesi vardır, burada makinesi tül perdelerin oymalarını yapan makinedir ve ortalama 300.000 ile 600.000 dolar arasındadır ve finans kanunlarına göre bu makineler yurtdışından Türkiye’ye gelirken sigortalanmak zorundadır. Çünkü Kanun kredi vereni de garanti altına almak için bunu istiyor. Çünkü kişi gemiye koyuyor, kamyonu koyuyor, kamyon kaza yapabilir. Diyor ki “Sigorta yapmazsak olur mu?” Bakın bir MR makinesi 500.000-600.000 dolar arası, sigortaya vereceği para 5.000 dolar, %1’i. 500.000 dolarlık borca giriyor. Makinanın başına bir kaza gelse sigortadan para alabilecek ama 505.000 dolar harcamak istemiyor. Dedğim gibi 10 milyona hastane kuruyorsun. Bir doktora 60.000 TL, bazısına 150.000 TL maaş veriyorsun. Sen orayı kendini tanıtarak kazanmak zorundasın, adım başı hastane biliyorsunuz ama kuruluşa halkla ilişkiler yaptırılmıyorsunuz. Sabahları sağlık programı var, bunlar kadın programları, çok ciddi reyting yapıyorlar. Programda sağlık köşesine “Gel bak buraya sponsor olalım, kabul et ya da etme, Türkiye’de maalesef bir kitle her sabah izliyor. Kısacası senin sponsor olman gereken yer burası Türkiye’de.” diyorum. Sen ne diyorsun “Bugün İstanbul’da iki şubeyim, yarın İzmir’i açacağım, öbür gün Anadolu’ya yayılacağım.” O zaman buradan yavaş yavaş yayılacaksın. Kuruluşun sahibi gidip Karadeniz TV’ye sponsor oluyor. Diyorum “Karadeniz TV’de kim var?” diyorum. “Karadenizliler buradan takip eder.” diyor. Diyorum “Rize’de, Trabzon’da, Ordu’da hastanen var mı?”, “Orada hastane açmayı planlamıyoruz.” Karadeniz’de hastane açmayı düşünmüyor ama neden veriyor? İstanbul’da Karadenizlilerin en yoğun olduğu bölgeler nereler? Sarıyer, Avrupa Yakası. “Sarıyer, Avrupa tarafında hastane açacak mısın? diyorum”, “Hayır.” “Sen niye o zaman Karadeniz TV’ye gidiyorsun, sponsorluk yapıyorsun?”, “İşte hemşerim, hayır diyemedim.” Şimdi ben bu kişiye neyin tavsiyesini vereyim, bu kişiyi geliştiremem ki.

Çalıştığınız kuruluşlarda yöneticilerden beklentileriniz nelerdir?

Şimdi bir kere objektif olmaları lazım. Öncelikle kendilerine karşı objektif olmaları lazım. Kendi iyi yönleri olduğu kadar eksik yönlerini de bilecekler bir, ikincisi yardım almayı kabul etmeleri lazım. Alacakları yardımın şeklini kabul etmeleri lazım. Bizim aslında en büyük beklentimiz o. Biz bir ara şöyle yapıyorduk: Çalıştığımız kuruluşlara başlamadan önce -danışman bir hocamız var, bizim çok sevdiğimiz 20 yıldır beraberiz, o da halkla ilişkiler konusunda- tepe yönetimine öncelikle kafadan halkla ilişkiler konusunda 2 günlük seminer veriyorduk.

Halkla ilişkiler nedir? Pazarlamaya etkisi nedir, nasıl yapılır, neler yapılmalı? Bunun olumlu-olumsuz tarafları, kriz yönetimi. Hatta kuruluşun sahibine şunu anlatamıyorsunuz: Mesela kriz yönetimi nedir? diye soruyorsunuz. Kriz çıkmadan önlemektir. Ben şimdi bu kuruluşla çalışıyorum, bir iş yeri ama halka açık bir alan, ben önce herhangi bir ziyaretçi gibi gittim, fotoğraf çektim. Kuruluşun sahibi bizi çağırmış, sonra kriz yönetimi sayfasına geldik. Ben açtım burada güvenlik önlemi yok. Burada küçük bir çocuğun başına şu gelebilir, burada kapıyı kapamışsınız, ama kapının iç kısmına baktım. Kapının açık kalması lazım yoksa zehirlenme olabilir diyorum. Ama kapı sürekli kapalı, buranın ayrı bir çözümü var. Öyle bakıyor bana, “Bunların PR’la ne alakası var?” dedi. Burada birinin başına bir kaza geldiği zaman görürsünüz ne alakası olduğunu. Geçen günkü olayda iki kişi düşmüştü. Bunu yapan müteahhit düşünemedi, projeyi çizen mimar düşünemedi, sen kuruluşun sahibisin, ben sana gelip diyorum ki “Dikkat et, buradan çocuk düşer, orayı bir şekilde kapatacaksın.” Çocuk düştükten sonra gel bunu temizle, nesini temizleyeceksin? Ondan sonra ona şunu diyorsunuz “Benzer bir olay oldu, özür dileyin, sorumlu kimse kuruluş olarak hakkında suç duyurusunda bulunun, tazminat ödeyin ve bir an önce burayı kapatın. İki gün, üç gecede gerekiyorsa aynı gece elli kişi tutun ve bütün bu eksikliği giderin.” Diyor ki “Bunun maliyeti kaç para biliyor musun?” 150.000.000 lira para yatırmışsın. Şimdi yöneticilerden biraz akıllı olmalarını da bekliyoruz diyeceğim ama çok ağır olacak. O yüzden de daha kibar biçimde kendilerine karşı objektif olmaları lazım. Nerede eksik, nerede fazla olduklarını, iyi olduklarını bildikleri gibi eksik taraflarını da bilip dışarıdan buna göre aldıkları tavsiyelere uymaları önemli. En çok beklediğim konu o açıkçası. Bunu yaparlarsa zaten doğru bir bütçelendirme yaparlar, doğru yatırım yaparlar, doğru tanıtım yaparlar.

Halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak akademik eğitimin gerekliliği konusunda ne düşünüyorsunuz?

Şimdi aslında çok iyi, ben bu soruyu cevaplamak için yanlış kişiyim. Dediğim gibi kuruluşun kurucusu eşim, ... Üniversitesi halka ilişkiler mezunu. Ben ekonomi mezunuyum, ben eşimin yanında işi öğrendim, hâlâ da öğreniyorum. Bu açıdan bakarsanız çok fazla da eğitim şart mı? Eğitim şart da öğrenim şart mı diyelim. Öğrenim şart olmayabilir ama eğiteceksin. Ben bu on beş senede herhalde herhangi bir halkla ilişkiler öğrencisinden daha fazla kitap okumuşumdur. Daha fazla kaynak takip etmişimdir. Hâlâ da yurt dışında insanlar nasıl çalışıyor diye takip ediyorum. Çünkü yabancı kuruluşlarla da çalışıyorum. Sonuçta bu sizin kendinizi ne kadar geliştirdiğinizle alakalı. Ama tabii ki temel olarak ben işletmede ... Üniversitesi’nde yüksek lisans yaparken orada halkla ilişkiler de gördük. Sonuçta her işte olduğu gibi bu, sizin kendinizi ne kadar iyi geliştirdiğinizle alakalı bir durum. Ben uçuk bir örnek. Ama ben şimdi böyle bir hale geldim tabii bunda şunun da etkisi var. Şöyle söyleyeyim: Ben şu anda tek başıma PR yapabilecek düzeydeyim. Neden? Benim on beş yıl deneyimim var ama ben metin de yazabiliyorum ama metin yazabilmek için de belli bir altyapınızın olması lazım. Kendinizi genel kültür açısından beslemezseniz, kitap okumazsanız metin yazabilir misiniz? Yazamazsınız. Kitap okuman lazım, dergi okuman lazım, televizyon izlemen lazım ama metin yazıyorsan bunların olması lazım. Niye olması lazım? Ben şu anda sosyal medya yönetiyorum, 53 yaşındayım. Ben internetten eğitim alıyorum, bu yaşta da çalışıyorum. Reklam yönetimi de öğrendim. Ama hâlâ bilmiyorum, ... 'den eğitim alıyorum. Oğlum bilgisayar mühendisi, anlamadığım bir konu olduğu zaman gidiyorum, bana bunu bir anlat diyorum, ben 53 yaşında bunları öğrendim. 50 yaşında, 53 yaşında bunları yaparsanız dediğim gibi öğretim şart değil ama eğitim şart.

Gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri neler olacak, siz ne düşünüyorsunuz bu konuda?

Şimdi bence olay tamamen dijitalleşecek ve aslında bütün halkla ilişkilerin dijital altyapıyı, dijital dünyayı çok iyi anlaması lazım. Bunu anlamaktan kastım dinamiklerini anlamaktan değil, teknolojisini de anlamak lazım.

Mesela eskiden, diyelim ki yirmi sene önce, biz nasıl yapıyorduk bu işi? X kuruluşuyla ilgili bir basın bülteni hazırlıyorsun. Kuruluş diyordu ki bize ekonomik anlamda ya da daha spesifik bir örnek olsun. Diyelim ki hastaneden bahsediyorum ve bir tedavi yöntemi var, ben bunu tanıtacağım. Eskiden basın bültenini yazıyordunuz, bunu haber ajansları ve gazetede ki tanıdıklarınız, arkadaşlarınızla, kontaklarınızla paylaşıyordunuz. Mesela A hastanesi tümör ameliyatında şöyle bir yenilik getirdi, bütün dünyada 5., Türkiye'deki ilk. Anlatıyordunuz değil mi? Şimdi bu yeterli değil. Şöyle yapmak zorundasınız, aynı basın bültenine, web siteniz var, bu web sitenizde yukarılara çıkmak için ... optimizasyonu yapmak zorundasınız. Bunu yaptığınız zaman o web sitesini belli kurallara göre dizayn etmemiz lazım, çünkü Google'ın bilmiyorum SEO'yla ilgili ne kadar ilginiz var? Çok basit bir örnek anlatayım. Bir web siteniz var. Milyonlarca web sitesi var. Aynı işi yapıyoruz, diyelim ki 1.000 tane hastaneyiz, hepimiz hastaneyiz. Hepimizin amacı çıkmak. Bunu iki şekilde yapabilirim. Bir tanesi search marketing dediğimiz, aslında Instagram ve web sitesi üzerinden reklam parası ödersiniz, anahtar kelimeler belirlersiniz, belli bir bütçe yatırırınız. O sizi yukarı taşır ama çok rekabetçi bir alandaysanız 100.000 TL. bile harcasanız ilk onda çıkamayabilirsiniz. Şimdi bunun için o sistemin nasıl işlediğini anlamamız lazım, bu bir. Organik olarak benim bir reklam ve anahtar kelime vs. bunlar üzerinden para ödmeden Google üzerinden bunu yapmam lazım. Bunu da yapabilmeniz için o SEO dediğimiz (source engine optimizasyon) arama motoru optimizasyonun nasıl çalıştığını bilmeniz lazım. Bu da nasıl çalışıyor biliyor musunuz? En çok, en önce aranan kelimeleri buluyorsunuz. Diyelim ki anahtar kelimeleriniz ne? Beyin tümörü, tümör tedavisi, tümör ameliyatı. Şimdi yazdığımız bültende bir de hastanenin, üniversitenin bir blog sayfası var. Az önce bahsettik ya orada da blogla bunu beslemen lazım. Şimdi yeni web sitelerinin sistemi nasıl çalışıyor biliyor musunuz? Sizin yazdığınız bültende, anahtar kelimeleri belli bir yüzdede kullanmak zorundasınız. Sen milliyet.com.tr de yayınlandığı zaman aynı anahtar kelimelerle blogda da bir yazı oturtmak zorundasın. Sonra bu Google'ın botları sürekli şu anda bütün dünyadaki arama motorları üzerinde dolaşıyor. Ne yapıyor biliyor musunuz? Sizin o en çok aranan anahtar kelimelerinizi bizim yazdığımız bülten ve Milliyet'teki yayınlarımızı buluyor. Sonra da bu anahtar kelimeler blogla bir üçgen kuruyor ve bunları bağdaştırdığınız zaman siz organik olarak yavaş yavaş yukarı çıkıyorsunuz. Şimdi biz olarak değil, dünyanın en iyi bültenini hazırlayın, en iyi Nobel bülten ödülünü alın, doğru anahtar kelimeleri kullanamıyorsanız, o doğru anahtar kelimeleri web sitenizde doğru yere yerleştiremiyorsanız ve hatta doğru yüzdeyle yerleştiremiyorsanız (eskiden ne kadar çok anahtar kelime varsa o kadar iyiydi) o zaman parayla bile başa çıkamazsınız. Bir de mesela %3-%5'tir. Bir tanesi geldi, bülteni bırakamıyor. Her paragrafta bahsediyorum, yok böyle bir durum. Bunun %30-50'si bot, onu da dikkate almıyor. Daha komiği var. Bir müşteriye gittik. "Biz PR yapıyoruz" dedi. Nasıl yapıyorsunuz? "Biz dört sene önce PR'la çalıştık, onlar da dijital bir sürü çalışma yapmışlardı, dört senede durmuştuk, biz şimdi o bültenleri alıp alıp tekrar yayınlıyoruz." Google'ın botu bunu kopya olarak algılıyor, ignore ediyor, değerlendirme dışı bırakıyor ve bir de sizin web sitenizi aşağıya itiyor, bir yerden çalmışsınız, bunu öğrenmezsem boşa kürek çekirim. O yüzden teknolojik altyapısını artık hepimiz öğrenmek zorundayız. Bülten yazdın, çıkamazsın. Çünkü o botla anlaşmak zorundasın. Çünkü bültenin kralı, sistemin kralı Google. Ne kuruluş ne PR ajansı ne ürün. Mesela onlar sürekli kendilerini güncellerler ve oversitesine metat discription'lar vardır. Google yine bir bilgi yayınladı, takip etmek zorundasın, diyor ki, artık bu metatistır, Avrupa'da olur, olmasa da olurdu. Beş yıldır bunu yaptım dedim. Yok, artık ben değerlendirmede bunu kategorize etmiyorum diyor. Ama sen bunu bilmezsen hala oraya yatırım yapmaya devam edersen yazık, dolayısıyla bunu sürekli geliştirmek zorunda maalesef, şimdi siz üniversitedesiniz. Sizin okulunuzda derslerde anlatılıyor mu? Anlatılmıyor. Şunu anlatmaya çalışıyorum. Bu zaten sizin kabahatiniz değil, yanlış anlamayın. Demek istediğim şu, üniversitelerin bunları takip ediyor olması

lazım. Ders kitaplarınız buna uygun değil. Sizin en yakın çalışmanız gereken şu andaki bölümler: Bilgisayar, iletişim ve görsel iletişim bölümü ve bilgisayar programcılığı. Biz çok şanslıyız, oğlum bilgisayar programcısı, bizim için çok büyük avantaj oldu. Biz web sitesi tasarımı da yapıyoruz, benim oğlum bunun için bir program yazdı. SEO verilerini biz otomatik alırız, günlük takip edebiliyorum. Ben haftalık aylık nasıl bir değişim olmuş, ne yapmışım, düşüyor mu, performansım artıyor mu? Çünkü o web sitesini aslında WordPress yapıyorsunuz. WordPress'ten kastım, yazılım yapıyordu. O çok modaydı ama çok verimsiz ve kötüydü. Naçizane görüşüm böyle. Evet, sizin görsel iletişim bilimsel programda bunlar nasıl anlatılıyor? Bunların çocuklara anlatılması lazım. Çünkü çocuk o zaman bekliyor, çıkıyor, ben PR oldum diyor, SEO diyorsun, bakıyor. Şimdi Instagram'da paylaşım yapabiliyor musun? Instagram istatistiklerini görüyor musun ya da bunu yorumlayabiliyor musun? Ben Instagram'da bir post yayınlamışım, bir video yayınlamışım. Şimdi ortalama bir örnek daha vereyim. Size Instagram'da bir video yaptırıyor, üç dakika? Ne yapıyorsun sen, müzik klibi mi bu? İnternette en iyi Instagram'da bir video ortalama 5 ila 8 saniye izlenir, tanıtım ürün için 15 saniyeden fazlası prim yaptırmaz, buna gerek yok, bilemedin 22 saniye, çünkü Instagram size diyor ki bu video ortalama 7 saniye izlenmiş. 5 saniye izleyenler, izleyenlerin %40'ı; 10 saniyeyi izleyenler, izleyenlerin %20'si; 15 saniyenin tamamını izleyenler, izleyenlerin %8'i. Benim hedefim oradaki %8. Şimdi o yüzden oradaki çocuğun onu bilmesi lazım, onu bilmiyor aslında. Bana geldiği zaman ajansa, ben çocuğu sıfırdan yeniden eğitiyorum. Tabii gelecekte ne olarsa olacak. Herkes bilgisayardan, biraz programdan, en azından sistemin nasıl çalıştığını anlayacak düzeyde en azından terimlerden anlamalı, tanımlara hâkim olmalı. Akademi sektörlerle buluşmalı, kendi içindeki yan dallarla ilgili birimlerle de buluşmak zorunda. Siz bilgisayar programcılığı bölümüyle çalışmalısınız. Görsel iletişim bölümüyle çalışmalısınız. Çok basit örnekler vereyim. Şimdi Instagram reklamı veriyorsunuz. Instagram reklamında bir post hazırladığınızda üzerindeki yazının oranı bile reklamınızın yayınlanıp yayınlanmayacağı konusunda belirleyici. Çok yazı yazdığınız zaman Facebook diyor ki olmaz. Çünkü bu sektöredesiniz, diyelim ki otomobil üretiyorsunuz. Ben geldim, size danıştım ya da siz bana, ben dedim ki: "Yazalım baştan aşağı arabanın bütün özelliklerini postun üzerinde olsun." Olmaz ki çünkü Facebook yayınlamayabilir blogu.

Kuruluş ortamındaki iletişim ortamından elde edilen tatmine iletişim doyumu diyoruz. Sizin ajansın içindeki iletişim doyumunuzla ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Bizim yaşadığımız sıkıntıyı bizimle çalışan personelle ilgili daha fazla hissediyorum. Nedeni de şu: Şimdi biz Y kuşağıyız ama çalışanlarımız Z kuşağı. Fakat iş yapmaya çalıştığımız kişiler baby boomer ya da Y kuşağı. Ajans sahipleri ya da ajans profesyonellerinin (Genel Müdürü olabilir bu, oradaki direktör de olabilir) en büyük problemi Z kuşağıyla. Çünkü benim altımdaki çalışan kişiyi önce benim anlamam gerekiyor. Bir de onu müşteriyle anlaştırmam, doğru iletişim kurmasını sağlamam lazım. Çünkü şimdi düşünün ben kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Ben bile kişiye bunları zor anlatırken yeni nesil ne yapacak? Yeni nesil çalıştırmak eskisi kadar kolay değil. Yeniler daha fazla özgürlüklerine düşkünler. Çok çalışmayı sevmiyorlar. İyi tarafı daha verimli olmaya çalışıyorlar, en büyük örnek benim oğlum. Mesela müşteri neyi seviyor biliyor musun? Müşteri diyor ki: "Tamam, böyle yapalım." Ne yapalım. Sosyal medyada ne yaptık, PR'da ne yaptık, gidiyorsunuz bunların medya takip kuruluşlarıyla çalışıyorsunuz. Bunların görsellerini alıyorsunuz. Bir Powerpoint yapıyorsunuz, güzel haberleri alıyorsunuz, kesiyorsunuz, koyuyorsunuz, reklam eş değerleri vs. Oğlum bana diyor ki: "Bunu Excel olarak seçelim, yanında satır olarak var sütun santimi vs. Çok istiyorsa üzerine tıklasın, haberin ne olduğuna baksın." Şimdi söylediği yanlış mı? Doğru ama oğluma ben şunu anlatamıyorum, evladım buna bakacak kişi 60 yaşında, tıklamayı bilmez. Tıklasa, hayır geri dönemiyor. Vazgeçtim, benim gibi, bana

yakın yaşta biraz daha bunlara hâkim. Sunum olarak istiyor. Mesela üstüne de yetmişlerde haber çıkmışsınız, bunu prezantasyon haline getiriyorsunuz. Eleman kaçıp gidiyor. Çocuk kendini asma noktasına geliyor. Çünkü ona göre o kadar anlamsız size de anlamsız bakıyor. Hâlbuki şunu anlatmaya çalışıyorsunuz: Dediğim gibi insanlar iyi iletişim kurabildiği kişilerle çalışmak ister. Bu müşterimiz için de geçerli. Ben şimdi niye Excel'i gönderiyorum, yeterli. Kuruluşla çalışıyorum, ben kişiye zaten prezantasyon yaparsam itiraz ediyor bana. Bana tek bir evrak gönderin oradan takip ederim. Onun hayatı zaten verimlilik üzerine kurulu. Buradaki kişi öyle değil ki. Prezantasyon yapacaksın, şeklini değiştireceksin. Sütun koyacaksın, o sütun buradan böyle yükselecek, oradan bir tane doğru gelecek, kesecek. Bana göre de çok kötü ama ben iletişim kurmak ve biraz da kendimi de pazarlamak zorundayım. Mesela benim oğlum müşteriyle kesinlikle muhatap olmak istemiyor. Çünkü bir noktadan sonra müşteriye boğmak istiyor. Şimdi çocuklara da bunu anlatamıyorsunuz. Dolayısıyla bizim esas vaktimiz, çalışanla müşterinin birbirini anlamasını sağlamakla geçiyor. Resmen tercümanlık yapıyoruz. Mesela tasarım yaptırıyorsun. Artık markanın ne istediğini anlıyorsun. Grafiker de haklı, mesela az önce söylediğim kişi diyor ki “Bütün özelliklerini koyalım.”, bu broşür değil. Bu Instagram sayfası, buraya ürününü koyarsın altına içerik metnini koyarsın, kısaca öne çıkarmak istediğin içerikten bahsedersin, bir tane link verirsin, ilgisini çekiyorsa zaten tıklar. Tabi ki almak istiyorsa, bu nasıl bir ürün bir bakayım demek istiyorsa tıklar. Onun dışında sen oraya elinde ürünü bile tuttursan ilgilenmiyorsa bakmaz. Ama insanlara bunu anlatamıyoruz. Bizim dediğim gibi iletişimde esas problemimiz bu. Biz tercümanlık yapıyoruz. Çalışanlarla müşteri arasında.

Sizin bunun dışında ajans içinde iletişim ortamından doyum elde etmenizi neler belirliyor, etkiliyor?

Benim için şuna bağlı: Bende saat mefhumu yok. İşe geldiğimde eleman uyuyorsa üstünü örten biriyim. Benim ofisimde masaj koltuğu var, uykusu gelen gitsin, masada uyumasın, gitsin orada uyusun. Benim için kriter bu. Mesela bana bugün üç tane müşterinin onaylayacağı şekilde bülten lazım ve müşteri onaylamadı. Geldi, revize edilecek, ben o üç bülten bugün bitsin istiyorum, o bülten bittikten sonra isterse yarım gün uyusun ofiste, benim umurumda değil. Hiç önemsemem.

Çalışanlarınızla iletişim kurmaktan doyum sağlıyor musunuz?

Yapı olarak eski klasik patron tutumu yaparsanız zaten bu çocuklarla çalışamazsınız. Bunlara biraz fazla olmalısınız ama patrondan çok “abi” olmalısınız. Eşim “abla”, mesela bizde sekreter bir kızcağız vardı. Lise mezunu. Bir gün geldi, gözler şişmiş, eşimle bana: “Arkadaşlar beni burada çok kötü rencide ediyor, çay getir, sen ne anlarsın diyor.” Benim de eşim iş yerinde kütüphane yapmıştı. Halkla ilişkiler kitapları var. Dedim “Sen kendini ilerletmek için ne yaptın?” Düşün, mesela biz o dönem eskiden bahsediyorum haberleri kesiyoruz, A4'lere yapıştırıyoruz dergileri, onları da tek tek sayfalarla uğraşıyoruz. Bunları bu kız hazırlıyor. Dedim en son ne hazırladın? O zaman bir tane müşteri getirdi. Dedim aç buradan mesela üç tane bülteni. Ne yazıyor burada? Bilmiyorum dedi. Bütün gün bununla uğraşıyorsun ama dedim bizim hazırladığımız bülteni okumadın. Dedim, gel o zaman sana şunu yapalım. Açık öğretime halkla ilişkilere kaydol sen dedim. Birinci, ikinci sınıfı geç, ben seni müşteri temsilcisi olarak çalıştıracam. O kız bende 5 yıl müşteri temsilcisi olarak çalıştı. Evet, ben bu işi bu kıza 40 yaşından sonra yaptırdım. 37 yaşındaydı, pardon. Metin de yazdı, gazeteyi arayıp haber de çıkardı, sekreterdi, müşteri temsilcisi yaptım. Ama ne yapıyordum? Ne okudun? Bugün bunu gel konuşalım. Açık öğretimde sınava giriyor, ekonomi çalışıyor, gel ekonomi çalıştırayım. Ama biz üretim yapmıyoruz, üretimde fabrikaya girersin, nedir görevin? Somun, o somunu sıkması için tabii ki kişinin belli bir sosyal hayatını korumanız lazım. Seviyesini korumanız lazım. Ama bizim gibi ekran, sosyal medya, PR gibi alanlarda

çalışıyorsanız astlı üstlü çalışamazsınız, yan yana çalışmak zorundasınız. Aksi takdirde dediğim gibi zaten yeni jenerasyon çok fazla alingan ve hassas. Babamın yanında çalışıyorum, ilkokulda ortaokulda ofis boy, ben babamdan önce çıkardım, ofisi açardım. Ben geç kaldığım zaman babam beni ofise arabasıyla götürmezdi. Sen bana çalışıyorsun derdi, 20 dakika yürüyerek giderdim. Biz öyle yetiştik ama şimdi bunu burada bir çocuktan bekleyemezsin, ben bültenini beğenmedim diye istifa eden elemanım oldu. Benim basın bültenimi nasıl beğenmezsiniz? Ben o kadar emek verdim. Ağlayarak istifa etti. Şimdi ben bunlarla yatay iletişimin Allah'ını kurmak zorundayım. Bunları çalıştıramazsınız. Öğrenmez de gelişmez de iş de yapamaz.

Kaç tane çalışanınız var?

Biz de şu anda 9-10 civarında çalışan var, ama eskiden daha kalabalıktı, küçüldü biraz.

10 kişi arasında iletişim kanalı olarak hangi aracı kullanıyorsunuz?

Genelde yüz yüze ya WhatsApp'ı kullanıyoruz. Görüntülü yazışma ve görüntülü görüşme. Ben herhalde üç gündür ofise bile gitmedim. Tamamen online, ben artık evimde bir köşeyi ofis haline getirdim. Bir sıkıntımız olduğu zaman konuşuyoruz, açıyoruz, hallediyoruz.

Kuruluş bütünleşmesi için iletişim çalışmaları yapıyor musunuz?

Yok yapmıyoruz açıkçası, dediğim gibi biz daha küçük ölçekli bir kuruluştuk. O eskidendi. Bankada da çalışsanız, banka sizi alsın, bir yemeğe götürsün. Banka aslında onu niye yapıyordu ya da mesela gittiğinizde bir fabrikada çalışanları niye normal ortamda giremeyeceği bir yere yemeğe götürüyordu? Çalışan kendini iyi hissediyor ve şimdi siz bu çocuklara akşam yemek yiyelim dediğiniz zaman istemiyor zaten. Belki eve gidip bilgisayar oynayacak ya da kız belki arkadaşlarıyla bir yere gidecek. Onlara bu tür etkinlikler külfet geliyor. Onun yerine ne yapıyorsunuz? Çok klasik olacak, sabah giderken diyorum ki kimse kahvaltı etmesin. Börek getiriyorum. Çay demleyin diyorum, orada arada işi de konuşuyorsunuz, yine de planlıyorsunuz ya da herkesin modu düşüyse pasta getiriyorsun. Çok basit ama diyorsun: “Ya bırakın, bu kadar iş güç nasılsa yetişir. Bir çay yapın, bir kahve yapın, oturup pasta yiyelim, biraz sohbet yapalım.” Bunu yapmam lazım benim. Resmen çocuk eğliyoruz artık.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlarla iletişiminiz nasıl?

Daha iyi, çünkü eskiye göre daha hızlı.

Elde ettiğiniz doyum ne durumda?

Daha iyi, neden şöyle söyleyeyim, şimdi pandeminin aslında biraz etkisi oldu. Pandeminin şöyle bir faydası oldu, gereksiz toplantılardan ve yüz yüze gelmelerden kurtulduk. Şimdi pandemi öncesinde her zaman bir araya gelelim, yüz yüze gelelim, konuşalım olayı vardı. Pandemi sonrasında insanlar alıştı. Ben mesela İstanbul içindeki müşterimle bile Zoom toplantısı yapıyorum. Şu açıdan avantajlı, istediğimiz zaman istediğimiz hızda bir araya gelebiliyoruz. Eğer siz bunu fiziksel bir toplantı haline getirmeye çalışırsanız zamanı ayarlayacaksınız, onu ayarlayacaksınız, gününüzü ayarlayacaksınız, trafiği ayarlayacaksınız ama şimdi konuşuyorsunuz. Ben iki müşteri arasına giderken arabada telefonu takıp Zoom toplantımı yapıp devam edebiliyorum, hız kazandı. Açıkçası daha verimli olmaya başladık. Bunu müşterinin fark etmiş olması çok güzel, çünkü müşteriler eskiden bir araya gelip yüz yüze söylemediği zaman anlamayacağımızı düşünüyorlardı. Bir de Zoom yaptığınız zaman, kısacası online iletişime girdiğiniz zaman toplantılar daha kısa ve daha verimli gidiyor.

Bu kuruluşlarda kurduğunuz iletişim, rollerinizi etkiledi mi?

Hayır, hayır, sonuçta müşteri memnun olduğu sürece, siz de müşteriden memnun olduğunuz sürece çalışırsınız. Dedim gibi müşteri iyi iletişim kurduğu insanlarla alışıyor. Müşteriyi iyi anlayacaksınız. Bir de müşteriye had bildirme gibi bir tavrımız asla olamaz. Müşteriye doğruyu anlatmakla yükümlüyüz, anlar ya da anlamaz. Anlayıncaya kadar anlatmak benim görevim çünkü onun için para alıyorum. Anlayana kadar doğruda ısrar etmek benim görevim. Ama önünde sonunda son söz patronun. Onlar ne derse onu yaparsın. Ben, beni dinlemiyorsun, çok dinlemiyorsun deme gibi bir lükse sahip değilim. Sonuçta ben ticari bir kuruluşum.

Teşekkür ederim verdiğiniz bilgiler için.

KATILIMCI 7K İLE YAPILAN ONLINE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 17.11.2023

Görüşme süresi: 72 dakika

Siz ajans sahibi olarak kuruluşlara danışmanlık yapıyorsunuz. Hangi konularda danışmanlık yapıyorsunuz?

şöyle, asıl amacımız halkla ilişkiler, PR. Tabi ülkemizdeki PR algısının da etkisiyle kapıdan geçenler, emlak danışmanı mısınız gibi sorular soruyorlar, hala PR ne demek bilmiyorlar. Aslında benim amacım burada PR'ı anlatmak. Dolayısıyla gazetecilik kökenim var, gazetecilik geçmişim var. PR basın da bir ayağı olduğu için, aslında basın PR'ın bir ayağı olduğu için normalde PR daha geniş kapsamlı ama kabul edilmese de pazarlamanın alt dalı olarak hizmet veriliyor ama bakıldığı zaman basın da bizim altımızda yapılanmalı, biz onu materyal olarak kullanıyoruz. Ama ben daha çok basın ağırlıklı hizmet veriyorum. Çünkü burada da sıkıntı var. Mesela organize sanayi bölgesinde bir kuruluşu ele alalım, bir basın departmanı, halkla ilişkiler departmanı yok. Dolayısıyla ben de burada böyle bir hizmet vermek istedim. Asıl işimiz basın danışmanlığı, sosyal medya danışmanlığı. Çünkü o da şu an dijital pazarlama nedeniyle revaçta olduğu için günün getirisi nedeniyle bu şekilde çalışıyoruz. Onun dışında halkla ilişkiler faaliyetleri, sosyal sorumluluk projeleri, kişilerin kendilerini prezante etmeleri, destekleyici toplantılara katılmaları, organizasyonlar gibi işleri yapıyoruz.

En çok uğraştığınız, mesai harcadığınız konu ne oluyor?

şu an sosyal medya oldukça vaktimizi alıyor, neden dersenez, herkeste bir sosyal medya ilgisi var. Gerçekten şu an bakıldığı zaman ben müşterimi out reklama ikna edemez durumda olmaya başladım. Mesela biz burada çıkalım dediğim zaman müşteri “Ben o bütçeyi dijitalde kullanmak istiyorum, daha çok verim alıyorum.” dediği için ağırlıklı sosyal medya çalışıyorum. %55 sosyal medya kapsıyor, geri kalan kısmını basın, diğer işler kapsıyor. Zaten sosyal medyayı yaparken de yine basından desteklemiş oluyorum. Orada da herkes bu işi yaptığı için yeni mezun bir ocuk bile ben bu işi yaptım diyor. Hayır biz öyle yapmıyoruz, özel içerikler üretiyoruz. Mesela bir doktora hizmet veriyorum. Doktora hizmet verdiğinizde, mesela ortopedi hekimi, onun vakalarını haber yapıyorum. Onların haberlerini ajanslara servis ediyorum. Böylece orijinal içerikler oluşmuş oluyor. Bu sefer bugün de daha çok çıkıyor. Bu sefer ortopedi doktoru arandığı zaman etkileşimi daha çok artıyor gibi işler de yapıyoruz. O yüzden basın danışmanlığıyla, sosyal medya danışmanlığını harmanlamış şekilde çalışıyorum.

Gidip müşterimi ziyaret ettiğim zaman direkt haber gözüyle bakıyorum. Orada bir çocuk hasta, bacağından rahatsız. Mesela yürüyerek geliyor, hemen diyorum ki hocam bu çocuk kim, nedir, sizin PR'nıza nasıl katkıda bulunabilir? Hemen onun çözümünü o şekilde haber yapıp (hatta oldukça ilgi çekici bir haber olduğu zaman) ajanstan arkadaşlarımı arıyorum (o an kime jest yapmak istiyorsam çünkü jestlik bir haber, bakıyorum olay güzel, onlar için de jest olacak), arkadaşlarım geliyor çekiyorlar.

Danışman mı temsilci mi diyorsunuz? Kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz?

Danışman diyoruz. Onlar bizim danışanımız, biz de danışmanız. Ama aslında bakıldığı zaman şu an emlak danışmanlığından dolayı çok fazla rahatsızlık oluyorum, niye dersenez, zaten PR'ı anlatamıyorum. Bir de danışmanlık deyince ikinci kez anlatmak zorunda kalıyorum karşı tarafa. O yüzden danışmanlık kelimesini bir dönem kaldırmayı bile düşündüm ama her yerde bütün totemlerimde böyle olduğu için biraz daha bekleyim dedim. Sonra geçerim diye düşündüm, orada bir hata yaptım gibi hissetti. Ama normalde onlar da aslında müşteri.

Temsilci oldunuz, belki daha uygun oluyor.

Tam olarak temsil etmek değil. Mesela bir hastanenin basın, PR işlerini aldım. Evet, temsil bende ama bazılarına uzaktan hizmet vermek çok zor. Buna bu parayı veriyorum, bunu da yapar gibi düşünüyor.

Temsil dediğiniz zaman sizden beklentiler mi artmaya başlıyor?

Tabi, danışmanlık diyelim daha iyi.

Danışmanı olduğunuz kuruluş için paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Paydaş derken?

O kuruluşu etkileyen, o kuruluşun etkilediği gruplardan, kitlelerden bahsediyoruz.

Zaten müşterilerin asıl baktığı satış sürecinde de onları ikna süreci. Bu nedir? Benim bir iş insanı kimliğim var, çevrem var. Dolayısıyla diyorum ki, ben sizi şunlarla bir araya getiririm, orada paydaşlarla bir araya getiriyorum. Mesela daha geçen salı, onları Girişimcilik Haftası adı altında bizim ... İş İnsanları Derneği'nde idim.

Paydaş araştırmalarında kalmıştık. Kuruluşların paydaşları için araştırmalar yapıyor musunuz?

Tabii ki yapıyoruz, zaten asıl işimiz. İşimizi karşı tarafa anlatırken? Genelde buradan cazip gelerek onlarla anlaşma sağlıyorum. İknaı daha çok bu noktadan yapıyorum. Neden dersenez, karşınızdaki kişi sizden fiyat talebinde bulunuyorsa zaten amacı bu, paydaşları var. Biraz da kendi reklamını yapmak istiyor. Girip çıkmak istiyor. Ben de şimdi ... İş İnsanları Derneği'nde yönetim kurulundayım. Dolayısıyla buradan da aldığım güçle iş birlikleri kurabiliyorum. Mesela yakın zamanda ... diye bir girişimcilik okulum var, çalıştığım kuruluşum var. Onlara dedim ki, bu hafta global girişimcilik haftası dolayısıyla bu haftanın da anlamını kullanarak sizi ... Derneği'ne davet ediyorum. Çocuklar hayalindeki girişimci projeleri söylesinler, ne hayal ediyor. Aslında bu çocuklar bu kursa gidiyorlar. Buraya niye gidiyor? Bir proje üretiyor, projeleri sunuyorlar. Sonrasında yarışmaya katılıyorlar, böyle büyük bir oluşum. Onlarla da bizim reklamımız oluyor, böyle bir yol buldum. Çocuklar geldiler, ziyaret ettiler. Yönetim kurulumuzla görüştüler, sonra da çok güzel görüntüler oluştu. Çocuklarla bizim dernek başkanımız sohbet etti ve bu sefer ne oldu? ... kuruluşuma bir paydaşa ulaşma şansı tanıdığım gibi dernek başkanımız ve derneğimiz için de bir sosyal sorumluluk yapmış oldum. Böylece sadece bizim değil,

çocuklar özelinde de bir aktivitemiz olmuş oldu ve çocuklar çok mutlu oldu. Elllerine flama verdim, bizim için değersiz ama çocuk için değerli, ikramlarda bulunduk, onlar mutlu oldu. Bakın bunların hepsi iş insanı ve bu insanlar karşınızda oturuyor. Bu insanlara sormak istediklerini sordular, anlattılar, küçücük boylarıyla farklı farklı sorular sordular. Böylece ne oldu? Paydaşa ulaştı ki bunu sizden 15- 20 dakika önce bir ortopedi hekimim için yine sosyal sorumluluk ve onun da hedefe ulaşması için bir iş birliği yapıyordum. Hekimim spor yaralanmalarıyla ilgili çalışıyor. Hastaya ulaşması lazım. Ne yapacağız? Öncelikle spor kulüplerine gideceğiz. ... Spor Kulübü başkanıyla konuşuyorduk. Onlara hem onların sosyal sorumluluğu olacağını hem de bizim için olacağını söyledik, hocamız da çocuklara kendini tanıtmış olacak. Yaklaşık 1000 kişilik bir oluşumla bir toplantı yapalım dedik. Burada da mesela doktorumuzu paydaşına getirdim. Bu, doğru yolu bulma, insanları tanıma, çünkü PR demek çevre demek, çevren yoksa sen PR yapamazsın, ki sen önce kendi PR'ını yapamazsın. Onun dışında gerçekten müşterinin bana yaklaşma sebebinin %99'u bu. Ben bunu oldukça hissediyorum.

Paydaşlar ne düşünüyor ne istiyor? Ona yönelik araştırmalar yapıyor musunuz? Mesela doktorunuzdan bahsettiniz, müşteriler istiyor.

Şimdi doktorumuz normal ortopedik vakalara bakıyor, ama onun dışında diyor ki, ben spor yaralanmalarına bakmak istiyorum. Dolayısıyla o ne yapıyor? Hatta sizden önce de onunla konuşuyordum. Yine hocam, burası turizmin merkezi bir şehirdir. Benim bir fuar kuruluşum var, turistik, İstanbul'da çalıştığım, onlarla futbol turizm fuarı yapmak istiyoruz. Biz de paydaş olacağız. Doktoruma: "Siz de paydaş olursunuz. Hem kliniğinizin ismi ortaya çıkmış olur. Dolayısıyla orada konuşmacı olursunuz." dedim. Kimler olacak burada? Yurtdışı spor kulüpleri olacak. Yurtdışı spor kulüplerinin olduğu bir yerde kuruluşlar bu şehrin ocak ve şubat ayını sıcak havadan dolayı kullanıyorlar. O kişi gelecek, orada belki ameliyat olamayacak, bizim hocada ameliyat olacak. Dolayısıyla hoca istediğine ulaşmış olacak, oradaki paydaş istediğine ulaşmış olacak ve böyle bir ortak noktada buluşturmuş olacağız. Genelde çalışırken sosyal medyaları için, basın bültenleri için hep kendilerinin hedefledikleri özelinde ya da hitap etmek istedikleri kanallar özelinde çalışıyoruz zaten, bunlar hassas noktalar.

Paydaşlarla danışmanı olduğunuz kuruluşların arasında köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

Aslında biraz önce bahsettim.

Biraz daha orayı açar mıyız, başka neler yapıyorsunuz?

Basın toplantıları düzenliyoruz, bu da bir PR'ın yapması gereken iş. Bizim Türkiye'de PR hala oturmadığı gibi bu işi yaptığını iddia eden kişilerin de çoğu bunu kullanmıyor. Neden kullanmıyor? Ben kurumsal yerlerde de çalıştım. Hep farklı yerlerde çalıştım, ... Gazetesi'nde çalıştım. Benim buralardan aldığım, birtakım gördüklerim var, ihtiyaçlar var, okurken de mesela burada öğrencilerinize aslında benim ilk vermek istediğim mesaj şu olabilir: Kesinlikle çalışmaları, okurken dahi çalışmaları. Ben bunu yaptım, okurken de çalıştım. Ben 2 yıllık halkla ilişkiler mezunuyum, sonra okuma şansım olmadı. Çünkü gazeteye başladım, ...gazetesi ...bürosuna, okumak için bir fırsatım olmadı. Aile düzenim de etkiliydi bunda tabi, ayaklarımın üzerinde durmak zorundaydım. Ama ne oldu? Ben iki yıllık halkla ilişkiler mezunuyum, ama belki yüksek lisans yapmış bir insandan daha çok tecrübeye sahibim. Neden dersiniz, dersanelere gittim, otellere girdim. Hiç boş kalmadım, hep bir departman incelemesine gittim. ...Otel'in halkla ilişkiler müdürü ile röportaj yaptım, öğrenciydim, 1. sınıfa gidiyordum, kadına hayran kaldım, "Ben sizin gibi bir halkla ilişkiler uzmanı olacağım." dedim. Olabildik mi? Okul bitti, Ankara'dayım. Türkiye'nin başkenti, gazeteden iş arıyorum, o zaman gazete ilanından iş arıyoruz.

“Kızılay ...Mağazası halkla ilişkiler uzmanı arıyor yazmışlar.” Aradım, dediler ki, “Buyrun gelin, görüşelim”, gittim, yeni mezun bir çocuğum. Beklenti; şu kıyafeti giyiyorsunuz, kapıda hoş geldin diyorsunuz. Ben onlarla kavga ettim, dedim ki: “Verdiğiniz gazete ilanlarına ve iş ilanlarına dikkat edin, şu an beni buraya getirdiniz, vaktimi çaldınız. Belki cebimden para çaldınız şu an, çünkü siz halkla ilişkilerin ne olduğunu bilmeden buraya bu şekilde yazamazsınız, siz oraya diyeceksiniz ki karşılama personeli arıyoruz, halkla ilişkiler bu değildir beyefendi.” 18-19 yaşında bir çocuk olarak bunları onlara anlatmaya çalıştım. “Güzel giyimli, mini etekli bir hanımefendinin sizin kapınızda durması halkla ilişkiler değil. Tabii ki görünen yüz olacak, otelde bunu guest relations adı altında kullanıyorlar. Tabii ki bu da bir halkla ilişkiler, bu da bir ön karşılama. Tabii ki intiba ama departman olarak ya da sizin de düşündüğünüz bu değil.” dedim ve kavga ederek çıktım oradan ve hüngür hüngür ağladım. Dedim ki kendime: “Senin hayalin ne, ülkede uygulanan durum ve ülkenin anlayışı ne?” Betül Mardin’e üzüldüm. Alaattin Asna’ya üzüldüm, kendini anlatamamışlar dedim. Onların kitaplarını okudum, onları araştırdım ama sonuç bu, ki benim sınıfımdaki mezun arkadaşlarımın %90’ı, hatta %100’ü bu işi yapmıyor. Şu an benim okulumdaki bölüm başkanım, beni gururla takip eder. Mesela hâlâ Süleyman Demirel Üniversitesi’nde, arar sorar. Beni okulda anlatır. Ben kopyadan yakalanan bir öğrenciydim, çekmiyordum ama elimde vardı uzaklaştırma aldım. Beni çağırdı bir gün okula, anlat öğrencilere, bunlar benim için bir gurur ama bunun daha tamamlaması gereken evreleri var. Nedir? Halkla ilişkiler hâlâ burada da bu konumda. Organize sanayi kuruluşlarını gerçekten eleştiriyorum. Siz koskoca vergi rekortmenleriyle yarışan, ilk 500’e girme çabasında olan büyük yapılarıyorsunuz. Affedersiniz, kendinize gelin, ne yapıyorsunuz? İnsan kaynaklarındaki çalışanı, pazarlamadaki çalışanı halkla ilişkiler, basınla iletişim kursun diye kullanamazsınız. Sizin personel istihdam etmeniz gerekiyor ki bu çocuklarımız da oralara girsin. Sorunuzu unuttum.

Kuruluşun paydaşlarıyla arasında köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz? Basın toplantısından çıkmıştık yola.

Evet, basın toplantıları benim için çok önemli. Mesela şimdi çalıştığım bir alkollü içecek kuruluşum var, o da organize, onlarla ilk adımı attık. Şu an organizeye girmeye başladım, bunun için yavaş yavaş algıyı oluşturmaya başlıyorum, tabii zor bir sektörden başladım. Alkolden başladım, alkolden birçok insanın öldüğü bir ülkedeyiz, kaçak içki haberleri vs. burada bir imaj düzenlenmesi gerekiyor, imaj tazelemek gerekiyor, nasıl yapılabilir? Onlar da yeni bir ürün çıkarttı, alkolsüz kokteyl, bunu çocuklar dahi içebiliyor. Bir süre bu ürünü dolaylı şekilde göstermek zorunda kaldık. Şimdi onlarla dün ilk toplantıyı yaptım. Hatta akşam ne yapacağız diye konuştuk. Şubat ayına kadar bir rota belirlemek gerek. Kuruluş sahibinin kızı işi devralmaya başlamış. 35 yaşlarında bir hanımefendi, ne yapacağız? Kadın girişimci imajı vermem gerekiyor, önce burada ne yapmam gerekiyor diye düşündüğümde kadın girişimcimizle bir röportaj, orada bir kadın girişimciliğiyle ilgili söylenilmesi gereken kadın istihdamı gibi ya da içecek sektörüne ait konuları ele alacağız. Orada dedim ki bu röportajı bütçeli dergilere çıkarabiliriz, bir bütçe çıkardım. Medya planlama bütçesi, dergi, gazete bütçesi, hatta ajans bütçesi, haber ajanslarında servisi olur mu? Haber gibi orada bir nokta çıkarmak amacım, nedir nokta? İçecek sektöründen girip Antalya’da bunlar iyi bir kuruluş, mesela içecek sektöründe % kaçlık payları vardan çıkıp kadın istihdamına dönmek, kadın işverene dönmek gibi bir algı yaratmak, biraz da imajı tazelemek istedim. Sonrasında bir basın toplantısı organize edebiliriz. Burada da önemli olan yine basın, önemli bir materyal. Yapacağımız basın toplantılarıyla onların da sorularını yanıtlamak, belki oradan kaçak içkinin nasıl önüne geçilebileceği konusu olabilir. Hep bir imaj temizleyici çalışmalar yapmam gerektiğini onlara aktardım. Onun dışında fuar işlerinde de yanlarında durdum. Bu da bizim tabii işimizin bu parçası. “Şurada şu var, fuar var, şuna

katılın. Biz de yanınızdayız.” dedim, hatta en son “Bir etkinliğe katılın.” dedim orada. Bakmayın, “Fotoğraf çektirebilir miyiz? Buyurun gelin bir ikram edelim.”, bunları bile yapıyoruz, çünkü orada müşteri yapamıyor, donup kalıyor, oradaki çalışan bilmiyor. “Lütfen buyurun tadın, bir de fotoğrafınızı çekebilir miyim?” Oradan bir başkan geliyor, “Sayın başkanım buyurun.”, yapmak zorundayım. Orada da onlara böyle destek oluyorum. Bu tip davranışlar. Onun dışında fuar katılımları dedim, sosyal sorumluluk projeleri, basın toplantıları dedim. Televizyonlara çıkmaları konusunda destek olma, kongrelere, konferanslara katılmaları, orada konuşmacı olmaları şeklinde çalışmalar yapıyoruz. Aklıma da gelmeyen olabilir, her yerdeyiz.

Yeni iletişim teknolojilerinin danışmanı olduğunuz kuruluşların paydaşlarıyla ilişkiniz üzerindeki etkisi ne oldu?

Yeni iletişim teknolojileri dediğimiz dijital medya, dijital araçlar.

Kuruluşların paydaşlarla ilişkisini nasıl etkiledi?

Aslında bakıldığı zaman paydaşlarla ilişkisini iyi yönde etkiledi. Biz bu işler olmadan önce bu Instagram reklamları gibi çalışmalar yapıyorduk, Turkcell’le anlaşma yapıyorduk, kişilerin telefonuna mesaj atıyorduk. Benimle ilgili lokasyona girdiği zaman, örnek veriyorum biz Şifa Hastanesiyiz, “Meme kontrolünüzü yaptınız mı?” Kişinin aklına getirici işler yapmaya çalışıyorduk. Şimdi tamam, telefon var, artık hedeflemeleri biz yapabiliyoruz. Reklam hedeflerimizi yapabiliyoruz. Ulaşmak istediğimiz kişiye daha rahat ulaşıyoruz. Bunlara baktığım zaman paydaşlarımı mutlu edici bir görüntüsü var ama bizim açımızdan bir sıkıntısı var. Nedir bu? Görüşmede detaylı anlatıyorsunuz, şu var, bunlar bunlar var. Kalkmış diyor ki: “Sosyal medyada olalım.”, tamam, sosyal medya reklamlarını destekleyelim. Sonra “Hemen müşteri gelecek mi?” Reklama çıkıyoruz, “Bana mesaj gelmedi, yok.” Geçen hafta bir doçent hekime bunu biraz onu tersleyerek söyledim. Biz reklamı hastanın önüne çıkarırız, belli bir kişinin önüne çıkar. Ondan sonra o hasta mesaj atmayacaksa o faaliyeti yapmayacaksa ben hastanın telefonuna elime uzatarak mesaj at diyemem. Ben bunu ölçümleyemem. Ne oldu şimdi çıktık da şu kadar bütçe harcadık da ne oldu? Ölçümleyemem. Bunun ölçümlemesi yok. Gazeteye çıktığı zaman da ölçümleyemem. Valla yeni bir kuruluşla konuşuyorum. Rusya’dan gelmişler Türkiye’de benimle iş görüşmesi yapıyorlar. Rusça konuşuyorlar zaten ona çok sinirleniyorum, bana geçmiş diyor ki, “Erişim ne olacak?” Ben haber gazeteye çıktıktan sonra kaç kişi okumuş, kaç kişi beynine onu almış, nereden tespit edeyim, ölçümlenebilirliği yok ki bunun. Benim açımdan da sıkıntısı bu, niye, danışmanın bir beklentisi var, bunu gerçekleştirmeye çalışıyorum, belki gerçekleşiyor ama ona “Bak bunu ben yaptım.” diyemiyorum. Bu sefer de tatminsiz müşteri ortaya çıkıyor. Hem gazete anlamında hem reklam anlamında tatminsizlik olunca olmuyor, oysaki belki haberi yok, hasta gelmiş, 100 bin liralık ameliyat olmuştur, gitmiştir ama haberi yoktur. Hasta ona dememiştir ki, “Ben sizi de sosyal medyadan görüyorum ya da.com.tr haber sitesinde haberinizi okumuştum, oradan geldim.” ama sen onu sorgulamazsan zaten o da sana bunu söylemeyecek. Böyle bir sıkıntı, ölçümle sıkıntısı ve söylediğim gibi bu sefer mutsuz müşteriye dönüşür, bu sefer bizlerdeki iş kaybı, hatta bakıldığı zaman iş kaybının ötesinde benim kendimi başarısız hissetmeme neden oluyor. Ben belki başarılıyım, başarmışım. Ne dertliymişim.

Danışmanı olduğunuz kuruluşların üzerinde baskı kuran gruplar var mı? Varsa kimlerdir?

Tabi var. O kadar önemli ki, yeni yaşadım. Sanki bu soruyu duyacakmışçasına, yeni yaşadım. Bu yaklaşık bir buçuk yıldır beraber yol aldığım bir hastane ve sürekli diyorum ki sahiplerine, “Bu bir iş, lütfen haber olacak

vaka geldiğinde bana lütfen bunu iletin. Ben haber yapmak istiyorum.” Tabii sosyal medya işine de yoğunlaşınca içeride hasta gelmiş, çıkmış ya da hasta iyi bir vaka, ben bunu sürekli nasıl bilebilirim? Ben orada 7/24 dursam bile bilemem. Bana içeriden bir bilgi gelmesi gerekiyor. Evet, bu yapılabilir. Velhasıl bana bir bilgi geldi, haber çıkmış ... Ajansı, benim haberim olmadan, danışan da haber vermeden ... Ajansa haber yaptırmış, kendi tercihidir, hiç önemli değil. Ben de yazdım, dedim ki: “Ben sizden bir haber için dönüş bekliyorken sizin o kişiyle haber yapmanız beni üzdü. Ben bu haberi yapmak, servis etmek ya da ben haber vermek isterdim. Belki daha farklı açıdan bakacaktım.” gibi. Sonrasında hemen telefon açıldı, o ajanstan gelen muhabir (benim de yıllardır arkadaşım, o kişinin danışanım olduğunu biliyor.) demiş ki “PR ajanslarının bakışı da böyle, onlar yapamazlar, biz ajans olarak bunu farklı görüyoruz.” diyerek beni müşteriye kötülemiş. Bir telefon açtım hastanenin sahibine, dedim ki: “Sayın hocam, ben iki hafta önce ... Ajansı’na özel haber verdim ve özel haber servis ettiler, haber Milliyet’te çıktı, Hürriyet’te çıktı. Size bunu söyleyen kişinin beni bu şekilde yermesine ben müsaade edemem.” Burada ne algısı var? Onlar PR’dır, böyleler, ben sırf bu yüzden gittim, dünya para verdim, haber sitesi açtım. Niye haber sitesi açtım biliyor musunuz? Hala gazeteci kimliğim devam etsin, PR demesinler diye. Çünkü o kadar küçük dünyaların insanları ki bunlar PR, çok özür dilerim. “Sen ne iş yapıyorsun?” Senin yaptığın işe baktığım zaman sen okumamışsın cahilsin ki bunu bilmeden sağda solda konuşuyorsun, senin yaptığın iş de PR. Sen PR yapmıyor musun? Sen PR yapıyorsun, seni haberimi yap diye çağırınca ne diyor? “Gel benim PR’ımı yap da duyulayım, haber duyulsun da sorun çözülsün.” diye gidiyorsun, sen PR yapmıyor musun? Sonra şahsı aradım. Ki ben ...’ta çalışırken benim peşimde koşuyordu. Haberci, haber kimliğim var. Haber nasıl yazılır? Ben tutup da eften püften konuyu haber yaptıran bir insan değilim ki bana şu kutuyla ilgili haber yapalım deyin, ben bu kutunun haber olması için en güzel ayarlamayı yapayım, “Bu kutuya şu açıdan bakmamız lazım, bunu böyle haber yaparsak çıkar.” derim ve haber çıkar. Ben böyle bir insanken sen nasıl gidip beni bu insanlara karalıyorsun ve açtım ağzımı yumdum gözümlü ve “Bir daha seni bu şekilde konuşmaktan men ediyorum. Hiçbir PR kuruluşunu bu şekilde ağzına alamazsın.” dedim. Telefonu kapattım. Burada böyle bir sorun var, hâlâ var. Bizim gazeteciler cemiyeti başkanımız bana “Sen bir haber sitesi aç.” dedi, intibayı biliyor, “Sana zarar gelmesin.” dedi. Başkanımız sağ olsun, bana yön gösterdi. Ben de açtım. Akabinde bakıyorum, danışanlar illa saman kâğıdına basılsın, yerel gazetede basılsın istiyor ama ben yerel olmak istemiyorum. Ben niye yerelci olayım. Ben olana da saygı duyuyorum ama kopyalayıp yapıştıracaksam, böyle bir gazete çıkaracaksam bana o kimliğin gelmesinin hiçbir faydası yok ki. Ben niye kendimi düşüreyim? PR’sam PR’ım, PR yapıyorum evet. Dimdik de ayakta duruyorum. “Hadi bakalım geçin, hodri meydan size.” diyorum, artık diyorum. Eskiden kuruluşlarla çalışırken çekiniyordum, ama şimdi “hodri meydan” diyorum. Buyurun, tabelama da kocaman p ve r harfîni koyduk, gıcıklığına. Şehrin ortasında p ve r, benim kuruluşum var, hadi bakalım. Kim buna cesaret etti, edemediler bir tane ... Banu Hanım var. Kendisine çok saygı duyarım, çok iyi bir PR’dır. Herkesle de çalışmaz. Seçici bir hanımdır. Yok, yok, onun dışında da yok. Savaşımız bu sayın hocam, savaşımız çok, savaşmaya da devam edeceğim. Allah ömür versin. PR gördükleri zaman onların hepsinin önlerini ilikleteceğim. Görecekler. Ayarlarımla çok oynadılar. ... kulübünde çalışırken de çok oynadılar. Özellikle erkekler. Erkekler acayip. Bu olayı yapan da erkek, biraz önce anlattığım ajanstaki şahıs da erkek. Erkekler o kadar çok dedikoducu, o kadar çok kuyu kazıcı, çok enteresan, kadınlardan beklersiniz, kadınlardan görmüyorum. ... da çalışırken bile yerimden etmek için türlü arkadan konuşmalar yaptılar. Yok, meyve veren ağaç taşlanıyor, bir kadın olarak taşlanıyoruz. Görüyorum, sevilen bir insanım mesela kimseyle benim sorunum olmaz, herkese anlayışlıyım, ama bazı konularda dur demeyi artık bilmek zorundayız. Burası köyden yeni kasaba olmuş, kasabadan ilçeye dönmüş, şu an daha il olamamış bir yer. Hastanedeyken ben yıllarca Ankara’da yaşadım. Burada bu zihniyetleri

değiştirmezsek, bugün ben değiştirmezsem, yarın o değiştirmezse yarın ne olacak böyle? Biz bu şehirden para kazanıyoruz. Bir katkımız olsun, o yüzden “dur” diyoruz. Artık ağzımı açıp konuşuyorum, artık susmuyorum. P ve R’nin hâlâ İngilizcesini bilmeyen insan grubu var. O arkadaş’a açsam telefonu PR’ın bana açılımını söyle, İngilizcesini desem onu bile bilmiyor, o kadar cahil, gazeteci ama cahil. O yüzden amacımız bu, çıkış sebebimiz bu. Böyle de ilerleyeceğim, hırslıyım.

Müşteriniz üzerinde baskı kuran gruplar var mı?

Şöyle var, herkes akıl vermeye bayılıyor. Gidiyorum mesela, “Bu böyle olmaz.” Danışan kendi reklama çıkmış, özellikle bunu dijitalde çok yaşıyorum. Basın ayağında yaşamıyorum çünkü herkesin çok hâkim olamayacağı bir alan. Ama sosyal medya herkesin elinde, bir kuruluş vermiş demek ki 10.000 lira para, “Bak ben reklama bu kadar çıkıyorum. Niye öyle?” Sen o kadar bütçe ayırmışsındır, benim müşterim 3.000 TL ayırmıştır. Sen 2010 yılında hesabını açmışsındır, müşterim 2012 yılında açmıştır, 2 yıl fark vardır. Etkileşiminiz bozuktur. Müşteri belki satın alma yapmıştır, bot hesap almıştır. Belki sen hiç almamışsındır sen niye onunla kendini kıyaslıyorsun? Buyurun böyle mutsuz müşteri. Herkes biliyor. Müşterilerime de bazen kızıyorum. Sen benden hizmet alıyorsan, fikrin varsa da biraz fikrini tutmaya çalış. Her konuya müdahil olunmaz, her konuyu bilemezsin. Şimdi bana çok saçma sapan bir video geldi. Onu ekliyorum. O kadar saçma ki ve o videoyla 2 günlük reklama çıkacak müşteri ve 2 günlük reklama çıkılmaz, reklamların en iyi optimasyonunu alması için en yüksek derecede en az 4 gün çıkması gerekiyor. 2 gün reklam yapıyor, harca paranı, sen beni dinlemiyorsun, demek ki paran var. Her konuda da fikir üretme. O videonun içeriğinde kapı çekilmiş, benim yaptığım işi düşüren işler ki güzel olmayacak. Madem benden destek alıyorsun, sus kenara çekilip oturup bekle, ama fikrini tabii ki söyleyebilirsin. Şunu yapın, bunu ekleyin, şu konu üzerine yoğunlaşalım, ama sormadıklarını da yaparsan ben de sana hiçbir çalışma yapamam. Böyle durumlar yaşıyoruz.

Danışmanı olduğunuz kuruluşların hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?

Toplumsal değerleri burada sağlık sektöründe görüyorum ben. Çünkü sağlıkla ilgili bir haber yazdığımız zaman gerçekten çok önemli. Oradaki kişi onu alıp kendini yanlış da yönlendirebilir, morali de bozulabilir. Burada bana göre toplumsal değerler bunlar, onun dışında mesela vajinal estetik yapılıyor. Bazen başka müşterilerin hesaplarına bakıyorum, fotoğraf olarak iç çamaşırılı kadın koyuyorlar. Çocuğumun da sosyal medyaya girdiğinde +18 iç çamaşırılı kadınları görmesi bana göre toplumsal değer yargılarının yerle bir olması demektir. İç çamaşırılar dantelli, olur mu öyle hata? Orada estetiği anlatıyorsan farklı yönleri var bunun, bir kadın koyarsın, elinde çiçek vardır, mutludur kadın, onu imajsal olarak kişiye anlatabilirsin. Dantelli iç çamaşırılı kadın vermek nedir? Orada gerçekten bunları görüyorum. Onun dışında yanlış bilgi verilmesi yerine toplumu koruyucu mesajlar vermek gerekli. Mesela “Gözlerinizi 10 saniye dikip bakamıyor musunuz? O zaman sizin gözünüz bozuk hemen gelin.” Ne oldu? Ben şimdi topluma ne yaptım? Yanlış bir mesaj verdim. Kamuyu kötü yönlendirdim, hemen herkes gidecek bir sorun yokken göz muayenesi olacak, doktor senin gözün bozuk diyecek, oradan optikçiye destekleyecek, optikçi oradan para kazanacak. Para kazandıktan sonra müşteri gözlük kullanmıyorken 0.50 gözlük takmaya başlayacak, gözü alıacak, sonra ilerleyecek derece, ne oldu şimdi? Burada, onun dışında gazetede bu tür hatalar çok oluyor, verilen mesaj, demeçler çok önemli. Toplumsal değerleri korumak anlamında onlara çok hassas davranmak zorunda kalıyoruz. Çünkü bir entera bastığında haber

bütün aileye dağıldı gitti. Müşterilerimden o görsellerden çok talep oluyor. Dikkatli kullanalım, açık kadın olmasın, emziren bir kadın mesela kadının göğsü görünmesin, orada öyle bir sahip çıkma durumu oluyor.

Danışmanı olduğunuz kuruluşların yönetimlerin, stratejik karar alımlarına siz de katılıyor musunuz? Katılıyorsanız ne ölçüde katılıyorsunuz, nasıl yardımcı oluyorsunuz?

Stratejik derken mesela büyük bir satın alma yapacak, outdoor yapılacak. İyi bir bütçe konuşuluyor. Orada hemen stratejik olmak gerekiyor. Çünkü doğru lokasyon, doğru hedef kitle, doğru analiz yapılması gerek. Orada onlara yön veriyorum, onun dışında fazla stratejik kararlar alan çok yok. Ben bunu dernekte çok yaşıyorum. ... İş İnsanları Derneği'nde, orada da basından PR'dan sorumlu olduğum için yaşıyorum. Ne yaptık mesela? Deprem sürecinde orada alınan kararlar, yapılan işler, stratejik bazı demeçler verilmesi gerekiyordu. O konularda destek oldum, çünkü yardım topluyorsunuz, topladığınız yardımı belgelemeniz gerek, hassas dengeler var; iş adamı, iş insanı derneğisin, bunu belgelemesi gerek. Belgelenen kısımları stratejik olarak anlatmam gerekiyor. Çünkü bizim stratejimiz bu, bundan dolayı bunu yapıyoruz. Paralar buradan geliyor, gelen paralar bu şekilde belgeleniyor gibi, bunu anlatmamız gerekli. Burada yönetim kurulu olarak stratejik çalışmamız gerekli, gayet iyi başardık ve hatta ... Ticaret Sanayi Odası tarafından da bir ödüle layık görüldük. Bununla ilgili kente değer katanlar diye güzel bir ödül kazandık. Doğru strateji, doğru basına yansımalarla bunu başardığımızı düşünüyorum.

Danışmanı olduğunuz kuruluşlardaki yöneticilerin çalışanlarıyla aralarındaki iletişimi güçlendirmekte sizin sorumluluklarınız var mı?

Evet, şimdi şöyle oluyor. Grup kuruluyor, çalışan kişiyi gruba almıyorlar. Ben lütfen bu kişi bu grupta olmalı diyorum. Niye olmalı? Ben şimdi dönüp dolaşıp o kişiden iş isteyeceğim. Dolayısıyla ne yapmamız gerek? O kişinin de orada olması gerekir, sizin onu saymanız onu beslemeniz gerek ki o da sizi beslesin. Orada güçlendirmek için patronla konuşuyorum, "Evet bu personeliniz de gerçekten bana çok yardımcı oluyor." deyip onunla sıcak ilişki geliştirmesine destek olmak istiyorum, çünkü o orada emek veriyor, emekçi insanlar. Dolayısıyla sıcak ilişki kurarak, onlar hakkında bilgiler paylaşarak, onların da birtakım organizasyonlara dâhil olmasını sağlayarak onlar arasında bir ilişki geliştirdiğimin farkındayım, yapıyorum, yapmak da zorundayım, çünkü bu sefer o kişiden yardım alamazsınız.

Bunun için özel danışmanlık yapıyor musunuz? Yöneticinin, genel müdürün, tepe yönetimin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesi için onlara mentorluk yapıyor musunuz?

Normalde geçmişte çalıştığım kuruluşlarda bunu yapıyordum. Nasıl yapıyordum? İç halk ilişkilerden bahsettiğimiz için onu yapıyordum. Nedir? Çalışanların üst yöneticilerle daha sıcak ilişkiler geliştirmesi için ne olabilir? Mesela ...'a başladığım zaman kişilerin doğum günlerini bile kutluyordum. Çok basit belki ama o gün o kişi için özel bir gün. Orada doğum gününü kutlamaları yapıyordum. Diyordum ki "Sayın müdürüm siz de gelin.", genel müdür, genel koordinatör geliyordu, çağırıyordum, para topluyordum, pasta alıyordum, hediyelerini de alıyordum. Kulübün bütçesi olmadığı halde orada müdürleri davet ederek bazen kahvaltı organizasyonu, "Müdürüm buyurun, kahvaltımız var beraber yiyeelim." diyordum. Küçük ama o an onların yan yana gelme şansı oluyor. Ben onlarla zaten iç içeyim, işim hep onlarla oluyor, çünkü üst düzey yöneticilerle konuşmak zorunda kalıyorsun. Hep üst düzey yöneticilerle çalışmak, sağ kolu olmak zorundayım. Ama onlar bu kadar iletişim kurmuyordu. Ben de ne yapıyordum? Köprü olmak durumunda kalıyordum, hem de halkla uzmanı

olmanın verdiği yetkiyle yapmak zorunda kalıyordum. Onun dışında mesela piknikler, mangal etkinlikleri düzenliyordum, basit görünüyor ama aslında basit değil. Orada gerçekten sıcak ilişkiyi, ekip bütünlüğünü sağlamak hem sohbet ortamı oluşturmak hem orada yarışmalar düzenleyip ödül töreni yapıyordum. Çalışanların ödül almaları ve orada mutlu bir an yaşamaları hem işteki rutinlerini kolaylaştırıyor hem de kuruluşa aidiyetlerinin gelişmesine ortam oluyor. Onun dışında çok çalışma yaptım bununla ilgili şu an hatırlayamıyorum. Kuruluş-çalışan ilişkisini geliştirecek, çalışanların kuruluşa sevmelerini sağlayacak bir sürü iş yaptım. Bakıldığı zaman farkında olmadan bile neler yapmışımdır, özellikle o ... kulübünde bu işlere çok yoğun zaman ayırıyorduk. Çünkü kulübün yoğun bir iş temposu var. Kimse kimseyi görmüyor, ama siz baktığınız zaman bir ekipsiniz, büyük bir ekipsiniz, bir takımsınız, takımın ekibisiniz. Orada A takımlar futbol takımının da ekibisiniz, mesela çimlerle ilgilenen kişi futbolcu için çalışıyor ama çimlerle ilgilenen kişi futbolcuyla merhabalaşamıyor, korkuyor, ürküyor. Ne yapıyorum futbolcularla onu bir araya getiriyorum. Ben futbolcuya dedim: “Gelin fotoğraf çekimi yapalım. Şunu yapalım, beraber etkinlik yapalım.” Hep bir etkinlik yapma durumu vardı. Hasta olan bir ablamız vardı. Kalp damardan ameliyat olması gerekiyordu, tanıdığım bir doktor vardı, kadıncağız temizlikte çalışıyor. Zaten bir maddi gücü yok. Özel hastanede olması lazım. Teknik direktörüne, futbolculardan kaptana durumu anlattım “Bakın, bu bizim çalışanımız, temizlik ekibimizdeki ablamız, hasta, para toplamamız lazım.” Hemen para toplandı. Ne oldu? Abla ameliyat oldu, hâlâ “Allah razı olsun.” der. Kadın hâlâ orada çalışıyor, niye? Kötü gününde idari kadro, teknik kadro, futbolcular hepimiz o kadının yanında olduk. Kadının o durumunu gören arkadaşları da var, onlar da hâlâ orada çalışıyorlar. Hâlâ aidiyet duyguları var. Ne oldu? Bunlar belki küçük ama bazen bakıldığı zaman kişiler için çok büyük işler, o kişinin zor anında oradan çıkmasını sağladığımız için çok büyük işler.

Çalıştığınız kuruluş yöneticilerinden faaliyetlerinizle ilgili beklentileriniz neler oluyor?

Önce bize saygı duysunlar. Her konuya müdahil olmasınlar, benim en büyük beklentim. Fazla karıştıkları zaman ben de karışıyorum, karışmasınlar. Bir müşterim var, hâlâ birlikte yol alamıyorum, sürekli revize, sürekli revize, olmuyor, bu sefer yapasım gelmiyor, sen sürekli defans geliştir, defans geliştir beni beklet, bizler kreatif insanlarız, üretmek zorundayız. Sen benim ürettiğime sürekli kulp takarsan artık senin için üretmeyi bırakırım. 10 kere yap, 20 kere yap, 21 de artık yeter diyeceğim. Her konuyu bilemezsiniz. Siz bunu maddi anlamda mı sordunuz?

Yok. Her anlamda aynı sizin cevapladığınız mantıkta sordum.

Maddi olarak da ben artık ücretimi önden almaya başladım, danışanlar bir ay hizmet alıyor, ikinci ay para vermiyor. Sen bana para vermezsen ben de ilişkiyi güçlendiremezsem nasıl ilerleriz? Artık anlaşma yaparken diyorum ki ben parayı önden alıyorum, hizmeti bırakmak istediğiniz zaman da söylersiniz, ay tamamlanır, bırakırım. Artık ekmek aslanın midesinden çıktı, dışkısında. Ortam kötü, vergi daireleri kapımızda. Ben şimdi böyle bir işe girdim de memnun muyum, değilim, çünkü hizmet diye görünüyorsun, paso vergi paso vergi, vergiye çalışıyorsun. Kadın girişimciye destek neden yok? Kadın girişimci diye bir destek göremiyorum. İkinci yılım bitti, yok. Hep kendi ayaklarımın üzerinde durmaya çalışıyorum. Ben bir bilgisayarla başladım, bir tane bilgisayar laptop aldım, onunla başladım. Ayağım kırıldı, çalışmıyorum, 6. ameliyatıma giriyorum. Ama yine de mücadele vermeye çalışıyorum, anneyim, sorumluluklarım var ama devlet, kadını, bir destek versin, bir kadını, yok, ancak benden almaca, ayakta kalmak için küçük esnafın KOBİ’lerin o kadar çok ihtiyacı var ki bu desteklere. Siz bugün turizmcilere tanıdığınız, organize sanayidekilere tanıdığınız imkânların %5’ini tanısanız

biz çok geliştireceğiz. Esnaflara bakıyorum, etrafımda dükkân kapatan kapatana. Destek olmadığı gibi köstek var, yok kapımıza kilit vurulma korkumuz var, herkes algısının vergisinin peşinde. Allah sonumuzu hayır etsin. Bir tek bundan dolayı pişmanlık duyuyorum, çünkü her dakika ayağıma takılıyor, her dakika ofisin kapısını açtığım an günlük masrafımı hesaplıyorum. Gelir gider tutturmak çok zor. O yüzden Allah yolumuzu açık etsin. Allah bu hayalimizi gerçekleştirsin inşallah. Daha güzel yarınlar iş kapısı olur, ajansımız daha da büyür, çocuklarımıza bir iş kapısı olur.

Halkla ilişkiler alanında uygulayıcıların akademik eğitimi önemli mi sizce?

Bence önemli ama bir o kadar da sahada çalışmış olması önemli. Deneyimlemesi önemli. Kitaplarda anlatılanlarla, uygulamalar farklı. Ben halkla ilişkiler eğitimi alırken hocamızın hep öğrettiği bilgiler uygulamalardı. Biz basını orada öğrendik, ben ilk orada gazeteci olabileceğimi düşündüm. Hocamız bize uygulamalı çalışmalar yaptırırdı, gazete kupürlerini kestim. Manşet, ana manşet, spot nedir bize bunları da anlattı. Uygulama yaptım, o anda gazetenin kupürünü kesmek angarya ama angarya değil, uygulama yapıyorsun. Farkında olmadan manşeti, sür manşeti öğreniyorsun. Gazetenin mizanpajını öğreniyorsun, farkında olmadan onu keserken görüyorsun. Ben kitapların dışına daha çok çıkılması gerektiğini düşünüyorum. Öğrencilerin staj yapmaları, okurken görmeleri kuruluşları incelemeleri, hangi departmanlarda ne oluyor, departman nedir gezerek öğrenmeleri gerekli. Çocuk kesinlikle kitabın dışına çıkmazsa, uygulamalı onu görmezse bu işi çözemez, eline makineyi de alacak. Çünkü bir halkla ilişkiler uzmanı projelerde fotoğraf da çekmek zorunda. Her zaman kendisi çekip onu bülten haline getirmeli, bunu yapması lazım. Telefonuyla gitsin fotoğraf çeksin. Haber yapsın. Bir metin düzenlesin, bir reklam haberi yapsın, deneyimlesin, gücü yerindeyse İstanbul'daki ajansları gezsin ya da Giresun'da varsa Giresun'da gitsin, bir matbaa nasıl çalışır, bunların hepsini bilmesi lazım. Çocuğun görmediği hakkında bilgisi olamaz, kitaptan okuduğunu ne kadar hayal edebilirsin, edemezsin, gitsin bir billboard baskısı nasıl yapılır, megalight ölçüsü nedir, bunlar onun için hep faydalı olacak deneyimlerdir. Reklam ajanslarına baksın, gazetenin içine girsin, selam versin, kimse onun verdiği selama “Hayırdır niye geldin?” demez. Yerel televizyon incelesin, VJ nasıldır, sunucu ne yapıyor, arka planda nasıl çekim yapılıyor, kim nasıl oturuyor, yönetmene alıcı gözle bir baksın, not alsın, bu var diye, bunlar onu o kadar güçlendirir ki, o yüzden bence bazı dersler kitaptan daha çok uygulamalı olmalı. Staj için bana çocuklardan talepler geliyor. Bu da beni gerçekten mutlu ediyor. Ben staj için başvuru yapan 1-2 öğrenciyi alamadım. Bir tanesi erkek öğrenciydi, güvenemedim, çocuk lisede okuyordu. Web sitesi üzerine çalışıyormuş: Sosyal medya, bilgisayar, pazarcılık, pazarlamacılık vs. Çocuğa güvenemedim. Ben evden çalışıyorum, çocuk güvenilir mi bilemedim. Üzüldüm, niye böyle yaptım? Onu keşke hayata kazandırsaydım, ama sonra dedim ki “Sen bir kadınsın ki çocuğun var. Kendine dikkat et.” dedim. Tek olsam yine sorun değil, ama benim çocuğum var, o yüzden güvenemedim, staj için kabul edemedim.

Gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri için ne düşünüyorsunuz? Bu konuyla ilgili öngörünüz nedir?

Öncelikle sizlere saygı duyuyorum, akademik olarak bu işi devam ettirmeye çalışıyorsunuz ama üniversite çatısı dışında ben çok fazla özel sektörde halkla ilişkiler görür müyüm? Halkla ilişkiler okunur mu? Mesela açık öğretim üniversitesinin halkla ilişkiler bölümünün çok kolay kazanılabilir ve kolay okunabilir bölüm olması da itibarı zedeliyor. Açık öğretimi sorguluyorum, saygı duyuyorum, ama kendisi toplumsal olarak imajımızın zedelenmesinin bir nedenidir. En basit okunan bölüm algısı yaratıyor. Ortada halkla ilişkiler uzmanı çok var. Lisans diploman var, açık öğretimden diploman var. Açık öğretimden okumuşsun tamam saygı duydum, ama ne

biliyorsun? Ne öğrendin ne iş yapıyorsun? Şoförlük yapıyorum, sağ olasin şoföre de ihtiyacımız var, o zaman sen nasıl halkla ilişkiler mezunusunuz? Şu an o iş için bir çalışma yapamıyorsun. Biz neyiz? Mesleğin ne? Ne iş yapıyorsun? Suşi ustasıyım, ne mezunusun? Halkla ilişkiler. Tamam, sana da saygım var. Bunda da sistemin sıkıntısı var. Üniversite mezunu verilmesi için insanlara özellikle bizim bölümümüz kullanıldı. Halkla ilişkiler mezunlarına baksak herhalde bir tıp fakültesi mezunu kadar çıkacağız. Kalifiye nerde? Bilgi sahibi misin? “Yok.”, ne öğrendin ne anladın, “Yok.” Halkla ilişkiler profesörüne ben denk gelemiyorum. Keşke gelsem de bir iki sohbet etsem de bilgi öğrensem, bilmediğim belki bir iki bilgi vardır, onlardan öğrensem ama yok, baktığım zamanda kendini geliştiren insan yok, okuyan araştıran yok. Bizler okuduk, tamam, bunları anlatmamın en büyük nedeni tecrübelerim. 17-18 yıldır bu sektörün içindeyim. Bu kadar tecrübeden dolayı da bu kadar bilgi anlatabiliyorum. Ben denk gelemiyorum, bizim ... Üniversitesi'nde hocalarımız var. Akademik dışında özel sektörde bir İlber Ortaylı'mız yok. Celal Şengör'ümüz yok. Göremiyorum. Olanlar yaşlandılar. O ilk halkla ilişkiler uzmanı var ya, 1990 başları, orada bir enerji varmış, enerji oluşmuş. Bu ülkeye bu branşın sinerjisini kazandırılmalı, ben şu an o sinerjiyi göremiyorum. Belki yanlışım vardır, ama ben şu an onu göremiyorum. Bu iş akademikte kaldı. Biz halkla ilişkiler uzmanı olarak kendi PR'larımızı yapamaz haldeyiz. Meslek dalımız dediğim gibi açık öğretim imajının altında zedelendi. Anlattığım gibi kapıda duran arkadaşlarımızın meslek dalı gibi görüldü, zedelendi. Çok yara aldı. 1990'larda anlatılan, ülkeye gelen halkla ilişkilerle bugünkü halkla ilişkiler arasında dünya kadar fark var. Burada da ne yazık ki popüler kültürün de etkisiyle çok hızlı yara almış bir meslek dalı. Siz üniversitedeki değerli hocalarımızın akademikten çıkıp biraz daha özelleşmek gibi fikri olsa, belki saçma gelecek ama toplum bu, Tiktokçular demiyorum da bir yığın içerik üreticisi gibi, içerik üreten halkla ilişkiler uzmanı görmek isterdim. Ben bilgi almak isterdim, yok. Biz doktorlara o şekilde özel görüyoruz. Ben hocamı da öyle görmek isterdim. Öyle anlattım, öğrencilerin zevkle izlediği milyonların takip ettiği belki öyle bir hocam vardır, sanal platformda denk gelmedim.

Sanırım evinizden işlerinizi yürütüyorsunuz?

Evet.

Siz kaç kişi çalışıyorsunuz?

3 kişiyiz şu an, dışarıdan hizmet aldıklarımız var. Part-time dönemler var. Sayı sürekli değişiyor. Beraber çalıştığımız çözüm ortaklarımız var. Mesela prodüksiyon işi geliyor. Ben o işe girmek istemiyorum. Niye, ben yazan çizen insanım, o işlere kafamı yormak istemiyorum. Diyorum ki, “Varsa ben prodüksiyon işini size atayım, siz de bana yazılı çizili işi paslayın, ben bunu şunu yapıyorum.” O şekilde çözüm ortaklarımız var. Ben onları destekliyorum, onlar da beni, tamamen bütün bu elementleri bir araya getirmemiz çok zor. Aynı anda gazete yapacaksın, aynı anda başka işleri yapacaksın, çok zor.

Ajansınızdaki iletişim ortamından doyumunuzla ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Bende biraz problem var. Ben mesela özellikle sağlık çalışıyorum, kimseye vermek istemiyorum. Çünkü ağır bir mevzuatı var. Yapılan yazılan her hareketin çok dikkatli olması gerekiyor, hatalar ceza ve muayenehane kapatmaya kadar götürüyor. Bu yüzden bütün doktorlarla ilgili bütün işleri hiç kimseye vermiyorum. Onun dışında prodüksiyon ayağımız var. Onunla eşim ilgileniyor. Onun dışında web sitesi ayağımız var. Onunla bir kızımız ilgileniyor. Genelde sosyal medya işlerini ben yönetiyorum. Sağlık ağırlıklı çalıştığım için yapılacak ilk hatada zarar verilebilir, dolayısıyla da bir cümle yazarken bile on kere düşünüyorum, “Teşvik edici bir kelime mi

kullandım?” diye düşünüyorum. O anlamda bizim iç ilişkimize de bakıldığı zaman müşteri üzerine konuşuyoruz. Mesela benim müşterimle ilgili bir çözümleme yapmamız gerektiğinde iletişim kuruyoruz.

İletişim ortamındaki doyumunuzdan memnun musunuz?

Ben ne isterdim, tamamen beni asiste edecek, tamamen arkamı dönüp güvenebileceğim bir kişi olsun isterdim, hâlâ da arıyorum. Bunu görmem lazım dedim. Ben bunu göremediğim için ne yazık ki iletişim kurmakta zorlanıyorum. Ben bir konuyu on kere anlatacağıma gider kendim yaparım. Ben bu sizin göreviniz, bu da sizin göreviniz diyorum. Onun dışında iletişim kurma anlamında da tabi ki mutlaka bir araya geliyoruz. Konuşmak zorunda kalıyoruz. Bazen fikir alışverişinde bulunuyoruz. Müşteriyle şöyle toplantı yapacağız, nerede yapalım sizce? Fikirler geliyor ya da müşteri için 10 Kasım hazırlığı yapılması gerekiyor, ne yapalım, Atatürk’ü nasıl anlatalım, doktorsa nasıl bir içerikle anlatalım, tarım işi yapıyorsa nasıl anlatalım? Böyle konular da konuşuyoruz, fikir alışverişinde bulunuyoruz.

İç iletişim için hangi araçları kullanıyorsunuz?

WhatsApp sağ olsun.

Çalışanların iletişim ortamından doyum sağlaması için neler yapıyorsunuz?

Mesela çalışanın genç, bir yere giderken onu beraberimde götürüyorum. Onu hayatında hayal edemeyeceği, giremeyeceği yerlere götürüyorum. “Bak durum, bunlar böyle”, tanıştırıyorum, anlatıyorum. Ondan bir iş isterken nezaketli davranıyorum. Bunlar bence onun motivasyonunu sağlayacak, ben o yollardan çok geçtiğim için kırıncı olmamaya, kibar davranmaya çalışıyorum. Onun dışında her yerde benimle. Onun için belki bunlar çok gezen, gören bilirliliği, çok fazla insanlara girip çıkıyorum, geziyorum, makamlara konuk oluyorum. O da benimle gelince tabi o da onore oluyor, görüyor. Ben onun yerinde, o yaşta olup bunları deneyimlemek isterdim.

İşle ilgili faaliyetlerinizin başarısıyla ajanstaki iletişim ortamında elde ettiğiniz doyum arasında sizce bir ilişki var mı?

Var, tamamen. Ben başarısız bir gün geçirdiğim zaman benim için o gün bitiyor. Kafamda kırk kere kurarım, bir kişiye söylediğimi yerine getiremezsem, getirdiğim hâlde de anlaşılmadıysam çok mutsuz oluyorum. Yapmışımdır. Karşımdaki anlamamış anlatamamışım orada ben bitiyorum. Üzülüyorum, ne yapmam gerek, çözüm üretmem lazım. Profesyonel bakmam lazım. Bunu nasıl çözmem lazım? Bunların planlamasını kurgusunu yapıyorum ve sonrasında da ikna oluyor, karşı tarafı ikna edip tekrar bak ben bunu yapmıştım diye, ikna ettiğim zaman devam edebiliyorum ama kesinlikle çok ilişkili, %100 örtüşüyor.

Teşekkür ederim verdiğiniz bilgiler için.

KATILIMCI 8K İLE YAPILAN ONLİNE MÜLAKATIN SES KAYDININ YAZILI DÖKÜMÜ

Tarih ve Saat: 15.11.2023

Görüşme süresi: 48 dakika

Sizin çalıştığınız departmanın sorumluluk alanına neler giriyor?

Öncelikle şöyle, ben ... Üniversitesi gazetecilik mezunuyum, mezun olduktan sonra ilk başladığım yer bu... İletişim Danışmanlığı. Patronumuzun bize söylediği ilk sözler, bizim yaptığımız işin halkla ilişkilerden çok daha kapsamlı olduğuydu. Biz, iletişim danışmanlığıyız. Markalara sadece bir halkla ilişkiler hizmeti ötesinde 360 derece bir iletişim danışmanlığı sunuyoruz. Onların kriz iletişimini yönetiyoruz. Hem sosyal sorumluluk var hem iç iletişim var, aynı zamanda bu aile içi aile kuruluşlarıyla ilgili, tam bir danışmanlık diyebilirim. Genel anlamda yaptıklarımız; stratejik iletişim, medya ilişkileri aynı zamanda lider iletişimi, özel iletişim gibi birçok çalışmayı kapsıyor. Bir markanın kurumsal kimliğini oluşturacak birçok süreçte aktif bir rol oynuyoruz.

En çok uğraştığınız, sizin mesai harcadığınız konu nedir?

En çok uğraştığımız konu aslında kendi içimizde değişiyor. Hepimizin ajans içerisinde uzmanlık alanı ayrı, hepimizin ayrı içerik direktörü var. Bunlar, markadan gelen briefing doğrultusunda yazılı metinleri oluşturuyor. Proje alanında ve etkinlik alanında bir konu olduğunda marka temsilcilerimiz o konuyla ilgili araştırmalar yapıp marka ile yazışıyor. Medya alanı var. Medya ilişkileri alanında da medya direktörlerimiz kuruluşun, markanın; yazılı, TV, internet basınında çıkabilecek olan bütün süreçleri yönetiyor. Kendi içimizde aslında ayrılıyor. Ona göre de hepimizin yoğunluğu uzmanlık alanına göre değişiyor.

Sizin en çok zamanınızı alan ne oluyor marka temsilcisi olarak?

Aslında ben bazen metin de yazıyorum, metin yazmak benim belki de en çok zamanımı alan iş diyebilirim. Bir metni kurgulamak, bu benim en çok zamanımı alan konu. Çünkü ben markaların, bir metin yazarken yeterli bilgi verdiğini düşünmüyorum. Çok kısıtlı oluyor, böyle minik bilgilerle bizden böyle büyük işler bekliyorlar. Bu benim en çok zorlandığım nokta diyebilirim.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlar için paydaş araştırmaları yapıyor musunuz?

Evet yapıyoruz, mesela hem sosyal sorumluluk alanında hem de markamız için yapıyoruz. Örneğin, gayrimenkul markamız var; bu gayrimenkulü, bu evi kim satılan alabilir, lüks segment, o segmentler en çok nerede yer alır? Onunla ilgili olarak bir araştırma yapıyoruz. Diyelim tenis ve golf kulüplerinin araştırmasını yapıyoruz. Markamız, dijital alanda kendini geliştirmek istediğinde hangi kuruluş ona daha iyi katkı sağlayabilir diye araştırıp öneride bulunuyoruz ya da etkinlik iletişiminde mesela bizim etkinlik ajansı bir partnerimiz var, onunla kontak kuruyoruz. Bu anlamda da hizmet verdiğimiz markaların iletişimi ve paydaş ilişkilerini sağlıyoruz. Önerilerimizi düşünüyoruz.

Paydaş araştırmaları yapıyoruz dediniz, medya taraması mı yapıyorsunuz? Paydaş araştırmalarını özel bir kuruluşa mı yaptırıyorsunuz?

Yok, mesela paydaş araştırması değil de aslında rakip araştırması diyebiliriz, o zaman tam olarak paydaş araştırmasına girmiyor. Rakipler ne yapıyor, nerelerde yer alıyor, bunları medya takip hizmetlerinden yazılı ya da TV'deki olan görsellerinden internet araştırmasıyla detaylı olarak elde ediyoruz. Mesela ... Gayrimenkul

bizim markalarımızdan, ..., ... Yapı, ... gibi kendilerinin belirledikleri bazı rakipler var, sonunda mesela bu rakiplerin hepsini kendimizle kıyaslıyoruz. Onlar yazılı basında ne kadar yer aldı? Biz yazılı basında ne kadar yer aldık? Onlar TV iletişimde ne kadar yer aldı, biz ne kadar yer aldık? Onlar sosyal sorumluluk çalışmaları yaptı mı? Yaptıysa hangi kuruluşlarla yaptı, biz ne kadar yaptık gibi araştırmalarımızı yapıp markamıza sunuyoruz.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlarla kuruluşların paydaşları arasında köprü oluşturmak için neler yapıyorsunuz? Paydaş derken, sizin temsilcisi olduğunuz kuruluşu etkileyen, kuruluşun etkilendiği gruplardan bahsediyoruz. Mesela hükümet, STK'ler, müşteriler, kanat önderleri, tedarikçileri kastediyoruz.

Biz hep bir aracıyız. Kuruluş ve paydaş arasında bir aracıyız. Mesela STK'yle birebir temas kuran markamız olmuyor. Her zaman sürecini biz yönetiyoruz. O STK'yle yapılabileceklerini biz yönetiyoruz.

Bunun için neler yapıyorsunuz? Etkinlik yönetimi mi yapıyorsunuz?

Etkinlik yapıyoruz, mesela bu en son yaptığımız ... Maratonu'nda biliyorsunuz ki birçok STK yer alıyor. Biz mesela bütün markalarımıza burada STK önerisinde bulunuyoruz. İşte şu STK'lerle koşabilirsiniz. Bu hem sizin markanız hem kuruluş içi etkinlik olur hem markanızın bilinirliğini artırır hem de bir marka olarak sosyal fayda sağlamış olursunuz. Burada mesela STK önerilerimizi yaptıktan sonra markayla STK'yi bir araya getiren bir toplantı organize ediyoruz. Daha sonra o toplantı çıktılarını markamızla paylaşıyoruz. Hazırlanacak ürün metinleri, STK'yle ilgili tüm süreçler bizim üzerimizden markaya gidiyor. STK markayla birebir temas halinde olmuyor, hep bizim aracılığıyla devam ediyor. Onun haricinde yine yılbaşında çocuklar için hediye önerisinde bulunduk. Orada da bütün o hediyeler, hangi yaş gruplarına alınacak vs. görüşüyoruz. Çocukların en çok neye ihtiyacı olduğunu konuşuyoruz, bunları markamızla paylaşıyoruz. En sonunda aslında markaya düşen o hediyeleri almak oluyor. Oradaki köprü ve bağlantı tabii ki biz oluyoruz.

Yeni iletişim teknolojilerinin, temsilcisi olduğunuz kuruluşların paydaşlarıyla ilişkisi üzerinde etkisi nedir?

Bence çok büyük etkisi oluyor. Bu konuda mesela birçok kişi orada paylaştığı bir link ile sosyal medyadaydı, bu işler hep sosyal medya üzerinden yapılıyor. Takipçi olan 150 kişi o koşuya katıldıysa o 150 kişi de kendi kampanyasını oluşturup bunları sosyal medya hesaplarında paylaşıyor. İster Twitter ister Instagram'da. Buradan da insanlar bu paylaşımları görüyor, "Ben ... için koşuyorum, destek sağlamak isterseniz aşağıdaki linki tıklayın." diyorsunuz. İnsanlar bu linke tıklayarak direkt online olarak bağışlarını gerçekleştirebiliyor. Onun baya etkisi olduğunu ve çok kitleye ulaştığını söyleyebilirim.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşların üzerinde baskı kuran gruplar kimlerdir?

En önemlisi siyasi baskılar olabilir. Mesela, bir bölgede outdoor çalışması yapmak istiyorsak ve markanın görüşü devlete çok yakın değilse biz söylemlerimizi ona göre oluşturuyoruz. "Bu bölgede fazla dikkat çekmeyelim." diyoruz. O yüzden bizi riske atacak iletişim çalışmalarında ya da haber çalışmalarında yer almamaya çalışıyoruz. Demir-çelik sektöründe 2 tane müşterimiz var. Demir çelik aslında çevreye zarar veren bir sektör. Onda da yine aynı şekilde dikkati çekmeyecek, yine sürdürülebilirlikle bağdaştırılacak, "evet biz bir zarar veriyoruz ama eksikliğimizi de tamamlıyoruz" gibi söylemler oluşturuyoruz. Bir STK'yle sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak çalışmalar ayarlıyoruz. Aslında verdiğimiz hizmetle sadece markaların

hepsine iyi analiz ederek, bizi zora sokacak bütün o süreçlerden sıyrılacak iletişim çalışmaları öneriyoruz. Haberlerimizi, videolarımızı da buna göre seçiyoruz, eğer siyasi olarak bir sıkıntısı varsa ve çok göze batmak istemiyorsa koordine ettiğimiz TV kanallarını da buna göre seçiyoruz. Organize ettiğimiz röportaj çalışmalarını da buna göre seçiyoruz ya da orada kuruluş sözcüsü kimse söylemlerini buna göre oluşturuyoruz.

Yeni iletişim teknolojileri baskı gruplarının kuruluşunuz üzerindeki etkisini değiştirdi mi?

Evet, tabii ki. Orada bir kişinin attığı bir tweet milyonlarca kişiye ulaşabiliyor. O yüzden de bu baskı gruplarının yeni iletişim çalışmalarını etkilediğini düşünüyorum.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşların hedefleriyle toplumun değerleri arasında denge kurmak için neler yapıyorsunuz?

Burada da yine STK'lerle bir araya gelmeye çalışıyoruz. Toplumda dezavantajlı olan isimlerle ya da bu sürdürülebilirlik çalışmalarıyla etkili olmaya çalışıyoruz. Genellikle çalışmalarımız bu doğrultuda oluyor, sosyal sorumluluk üzerine oluyor ya da insana dokunan çalışmalar ve projeler geliştiriyoruz. Mesela bir mobilya markamız için proje geliştirmiştik: AVM'lerdeki emzirme odaları aslında çok bakımsız, kirli, çok da dikkat edilmeyen, kenarda kıyıda köşede kalmış, güneş görmeyen havasız alanlardır. Mesela markamıza "Siz burada tüketiciyle birebir temas eden bir markasınız, bu yüzden onların duygularına hitap etmek için gelin siz buradaki odaları düzenleyin. Orada onlara, anneler için çocuklarıyla daha keyifli vakit geçirebileceği bir alan yaratın." gibi öneriler, projeler sunuyoruz. Markamız için böyle bir iletişim planı hazırlıyoruz. Bu iletişim planında da hepsi oluyor. Orada da yine dediğim gibi markayı ilk önce iyi bir dinleyip neler yapabileceğimizi çıkarıyoruz, çıktılarını alıyoruz. Bir markamız için mesela bunu önerirken bir başka markamız içinde diyoruz ki "Hayır, siz sürdürülebilirlikten gidin, gençlere, çocuklara sürdürülebilirlik eğitimleri verin. Çünkü bu konuda hala çok fazla eksik var." Eğer bir markamızın tarımla bağdaşan bir içeriği varsa "Gelin çiftçilere eğitim verin." diyoruz. Hep aslında markayla tüketiciyi bir araya getiriyoruz, tüketicinin zihninde olumlu bir izlenim kazandıracak çalışmalar ve projeler üretiyoruz, markanın müşteriyle duygusal bağ kurmasını istiyoruz.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlardaki yöneticilerle kuruluşun çalışanları arasındaki iletişimi güçlendirmek için sorumluluklarınız var mı?

Şöyle, biz bunu çok önemsiyoruz ve öneriyoruz ama o kuruluştan kuruluşa çok değişiyor. Bazı hizmet verdiğimiz kuruluşlarda CEO'yla biz bile hiç temas kuramıyoruz, iletişim halinde olamıyoruz, kendini çok üst bir yerde konumlandırıyor. Arada bir pazarlama ekibi oluyor ve biz sadece o pazarlama ekibiyle bir araya geliyoruz. CEO'yu da sadece basın toplantılarında ya da lansmanlarında görüyoruz ama onda da yine iletişimimiz yoğun bir şekilde olmuyor. Çünkü markanın tavrı ve duruşu belki onu gerektiriyor ama bazı markalarımızda da CEO'yla birebir temas edebiliyoruz. Her hafta toplantılar organize ediyoruz, tabii ki bu markalarla iletişim çok daha kuvvetli oluyor. Burada nasıl ki bizim çalışanlarla iletişimimiz iyi olunca daha iyi iş çıkıyorsa çalışanlarla CEO'nun bir arada olmasının daha iyi iş çıkaracağına inanıyorum. Burada iç iletişim önerimiz de markanın sözcüsünün, yönetim kurulunun çalışanlarla belli zamanlarla bir araya gelmesi, etkinlikler yapması, etkinliklere CEO'nun dahil olması, katılması bizim önerdiğimiz iletişim çalışmaları arasında yer alıyor. Birlikte bir yemek yenmesi, en basitinden bir piknik organize edilmesi, CEO'nun da oraya katılımının sağlanması gibi ya da bu önerdiğimiz koşuda CEO'nun orada koşması, eminim ki bütün çalışanlar istiyor; CEO, ön ayak olduğunda çalışanlar da sürecin içinde yer almaya çalışıyor.

Temsilcisi olduğunuz kuruluşlarda halkla ilişkiler/kurumsal iletişim faaliyetlerinizle ilgili o kuruluşun yönetiminden, yöneticilerinden, beklentileriniz nelerdir?

Özellikle biz bu birebir toplantıları çok önemsiyoruz. Markalarla her hafta ya da bazılarıyla iki haftada bir toplantılar organize ediyoruz. Burada aslında bütün paydaşlar yer alıyor. Reklam ajansı da yer alıyor, biz yer alıyoruz, marka tarafından pazarlama ekibi, CEO'su da yer alıyor. Burada biz ne yapıyoruz, reklam ajansı ne yapıyor, marka bizi beslemek için hangi içerikleri verebilir hep birlikte konuşuyoruz. Daha sonra o toplantının çıktılarından gerçekten güzel sonuçlara varıyoruz ama bazı markalarımızla bir araya hiç gelemiyoruz. Ya CEO'su olmuyor ya pazarlama ekibi departmanı çok yeterli olmuyor. Böyle olunca marka için artık bir içerik üretemez hale geliyoruz, çünkü bize de gelen olmuyor ya attığımızın karşılığı hiç olmuyor ya da anlayabilecek bir ekip olmuyor. Bu sefer iş böyle kopma noktasına gelebiliyor. Bizim aslında en önem verdiklerimizden bir tanesi bizi ve yaptığımız işi anlayabilecek ekiplerin olması. Belki siz çok önemli bir yayınla markanın CEO'suna Capital dergisinde bir röportaj organize ediyorsunuz ama pazarlama ekibindeki kişi "Capital dergisi ne, bu önemli mi, burada neden yer aldık, internet sitesi mi gazete mi, dijital medya platformda mı?" diye sorabiliyor. Karşınızdaki departmanın sizin yaptığınız işi bilmesi sizi çok daha ileriye taşıyor. Ve sizi de aynı zamanda değiştiriyor, iyi bir pazarlamacı, iyi bir kurumsal iletişimci benim de gelişmemi sağlıyor. Çünkü benden sürekli talepleri bulunuyor, istekleri bulunuyor. "Hadi marka için çalışmalar yapalım. Hadi bir proje üretelim." dediğinde, evet, ben de besleniyorum, kendimi geliştiriyorum, canlı oluyorum. Ama karşıdaki pazarlama ekibinin bu konularda yetersiz ve deneyimsiz olması bizi bir adım ileriye taşıyamıyor. Çünkü o, yaptığımız işi de üst yönetime aktaramıyor. Bu sefer üst yönetim bizim yaptığımız işin önemini algılayamıyor ve de işler kopma noktasına geliyor. Bence en önemlisi markanın yöneticileriyle iletişim halinde olmak, o iletişimi sürekli canlı tutacak toplantılar organize etmek ve aynı zamanda içerideki pazarlama departmanının yaptığımızı anlayabilmesini sağlamak.

Halkla ilişkiler alanında uygulayıcıların akademik eğitilmiş olması önemli mi sizce? Yoksa dışardan alınan eğitimlerle desteklenebilir mi?

Bence iletişim yeteneği kuvvetli olan herkes halkla ilişkileri yapabilir. Çünkü ben de halkla ilişkiler mezunu, gazetecilik mezunuyum ama işi buraya başlayınca aslında mesleği burada öğrendim. Ama şöyle söyleyebilirim, mesela halkla ilişkiler okuyan arkadaşlarım, onlar da benimle aynı noktadaydı diyebilirim. Aslında mesleği öğrenmek için lisans eğitimi yüzeysel kalıyor diyebilirim. Mesleğin içine girince çok farklı durumlarla karşılaşıyorsunuz. En son mülakat yaptığımda, yüksek lisansa girmeden önce, hoca bana: "Halkla ilişkiler, reklam ve sosyal medya arasındaki fark ne?" diye sorduğunda ben aslında ona net bir cevap veremedim, çünkü benim yaptığım iş pazarlamayı da kapsıyor, halkla ilişkileri de kapsıyor, yeri geliyor marka bizden sosyal medyayla ilgili öneri ya da sosyal medya içeriği de istiyor. Yeri geliyor kimi marka bizden reklam sloganı da istiyor. Aslında akademik kariyerde öğrenilen bilgiler çalışma hayatında çok fazla geçerli olmuyor. Bence iyi metin yazabilen, iyi içerik üretebilen, yaratıcı olan, sosyal konularla dünyayla ilişkili olan insanlar bu mesleği yapabilir. Mutlaka halkla ilişkiler okumak gerekmiyor. Orada önemli olan dediğim gibi gündemi çok iyi takip etmeli, markalara ilgi duymalı. İyi bir metin ya da yaratıcı içerikler hazırlayabilen herkes bu işi yapabilir. Ama akademik bilgi de şöyle oluyor, tabii ki de şu an yüksek lisans eğitiminde gördüğüm gibi, size yeni ufuklar açıyor, pencereler açıyor. Farklı bir bakış açısıyla bakmanızı sağlıyor. Orada da akademik eğitimin katkısı olduğunu düşünüyorum.

Sizce gelecekte halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi rolleri gerçekleştirecek?

Bence, gelecekte aslında bizim işin medya kısmının çok geçerliliği olacağını sanmıyorum, çünkü yazılı basın, şu an hala bazı markalar yazılı basında yer almak için -illa ki Hürriyet'te çikalım diye- baskı kuruyorlar ama kaç kişi aslında gazeteyi okuyor bilmiyorum. Mesela bir bülten yazıyorum gönderiyorum, bütün mecralara iletiyorum, gönderilmesini de biz sağlıyoruz ama o yazdığım bülten kaç kişiye ulaşıyor, kaç kişi okuyor bilmiyorum, belki de çok az kişi okuyor ve emeğim boşa gidiyor gibi de gelebiliyor. Bazen çok az yerde çıkıyor, çok az kişiye ulaştığına eminim ama bence medya giderek dijitale kaymaya başlayacak. Şu an mesela popüler olan çalışmalardan bir tanesi de markaların kendi hikayelerini oluşturmaları. Markalar dijital bir ayak izi oluşturuyor, bir insan girip markanın hikayesini dinleyebiliyor, direkt markanın kendisinden dinliyor. Şu an hiç kimse okumak istemiyor, defter kitap istemiyor, direkt izlemek daha keyifli ve daha etkileyici olabiliyor. Bence halkla ilişkiler kısmı da bu dijitale kayacak. Daha çok Youtube, sosyal medya, Tiktok olabilir, Tiktok'a çok uzak olsam da hâkim olmasam da aslında olmam gerektiğini biliyorum. Çünkü biliyorum ki bence ilerleyen zamanlarda orası da markalar için vazgeçilmez bir alan olacak, olmaya başladı da çünkü gelecek kuşak kitap okumuyor, gazete okumuyor, bence internet haberini de okumuyor. Kısa ve net bilgilere ihtiyacı var. Marka sosyal sorumlulukla ön plana çıkabilir. Sürdürülebilirlik yine markaların gündeminde ilk maddeler arasında. Çünkü şu an benim de en dikkat ettiklerimden bir tanesi bu, kıyafet alanından olsun, bir teknoloji aleti ya da ürün olsun ya da beyaz eşya olabilir herhangi bir marka, o marka sürdürülebilirlik çalışması yapıyor mu? Bir sosyal soruna katkı sağlıyor mu? Mesela geçen gün ...'in sitesini inceliyordum. ... uygulaması gördüm, çok hoşuma gitti, oradan hemen beni yakalayıp duygusal bağ kurabilmesine, evet diyorum. Aldığım her kıyafet şu şu yere bağış olacaktır dediğinde, evet, orayı tercih edebilmemi etkiliyor. Tabii, bence gelecekte sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, dijital medya bir marka için en önemli etkenler olur. Bizim yaptığımız geleneksel medya aslında bir zaman sonra yok olacak diye düşünüyorum.

Ajanstaki iletişim ortamından memnuniyet, doyum sizin için neyi ifade ediyor?

Benim için çok önemli bir konu. Ben ekip ruhuna aşırı inanıyorum. Çok şanslıyım ki bizim ajanstaki herkes çok ekip ruhu olan ve birbirlerini destekleyen bir ekip. Bence ajans başkanının da önemli olan ekip, çünkü ajans başkanını belki gün içerisinde çok göremeyebiliyorsunuz. Ajans başkanı iletişime çok açık birisi, tartışabiliriz, konuşabiliriz ama biz tabi bütün gün arka tarafta ekiple birlikte iş yapıyoruz. PR ajansında hiçbir işi “Tek başıma ben yaptım.” diyemiyorsun. Çünkü bizim ekiplerimiz 3 ya da 4 kişiden oluşuyor. Kimisi medya kimisi proje biliyor, kimisi içeriği oluşturuyor ve ortaya bir iş çıktığında herkesin bir ölçüde parmağı oluyor. Burada iletişim ekibinin birbirine desteği çok büyük önem taşıyor. Benim bu ajanstaki üçüncü yılım ve burada üç yıl geçirmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi de ekip arkadaşlarımı çok sevmem ki ajansımız evime çok uzakta. Bayağı uzun bir yoldan geliyorum ama burada olmayı ekiple birlikte çalışmayı çok seviyorum.

İletişim ortamından doyum elde etmenizi sağlayan, etkileyen başka faktörler var mı?

Başka faktörler derken?

Size göre ajanstaki iletişim ortamında memnun olmanızda ekip arkadaşlarınızdan başka neler önemli oluyor? Anladığım kadarıyla memnunsunuz. Bunu belirleyen başka hangi faktörler var? Mesela yatay iletişimden bahsettiniz; üstlerle iletişim, iletişim kanalları, maaş gibi belirgin başka etkenler var mı?

Maaş, ücret de tabii ki bu ekonomik koşullarda etkileyen bir faktör ama benim için önemli olan iş yerinde huzur. Kendimi huzurlu hissettiğim yer, maaşın ne kadar yüksek olursa olsun eğer huzursuz bir ortam varsa orada mutlu olamıyorsun; dedikodu, arkanı kazan ya da sana düşmanmışsın gibi davranan birileri olduğunda rahatsız hissediyorsun. Ama ben ajans başkan yardımcımızla da çok rahat bir şekilde iletişim kurabiliyorum, stajyer ya da yeni başlayan ekip arkadaşlarımızla da çok rahat iletişim kurabiliyorum, direktörümle de çok rahat iletişim kuruyorum. Bence en önemli olan huzurlu bir çalışma ortamı, aslında benim için en önemli olanı burada bulduğum için buradayım diyebilirim.

Ajansınızdaki iç iletişim araçları nelerdir?

WhatsApp grubumuz. Bazı ekip arkadaşlarımız evden çalışıyor. Bazılarımız her gün burada oluyor. Bizim her hafta, pazartesi günleri toplantılarımız oluyor. O pazartesi günkü toplantımızda aslında her konuyu hem ekiple ilgili olan konuları, sorunlarımızı, problemlerimizi hem markalarla ilgili tüm süreçleri beraberce konuşuyoruz, neler yapabileceğimiz planlıyoruz. Hem yüz yüze hem de dijital ortam içerisinde faaliyetlerimizi yürütüyoruz.

Bunlardan ne derece memnunsunuz?

Evet, memnunum herhangi bir sıkıntım yok, başka bir iletişim kullanılabilir mi diye düşündüm. Şu an bana bu yeterli geliyor.

Ajans yönetiminizin, ajansınızla ilgili konularda sizinle bilgi paylaşımından ne derece doyum elde ediyorsunuz? Bununla ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Aslında burada bizim kodumuz oldukça şeffaf, biz hep birlikte konuşuyoruz, markalara verdiğimiz hediyelerden, ajans başkanlığa ne kadar teklif edildiği ne kadar kendi içimizde hep birlikte görüşüyoruz. Sektörde başka ajans şu kadar teklif vermiş gibi aramızda konuşuyoruz, internette birbirimizle bağlantı halindeyiz. Soruyoruz, yakın sektör ile ilgili markalarla ilgili neler yapabiliriz, sunumlar neler? Marka bizi bıraktı, neden bıraktı, bir anda şok olmuyoruz. Çünkü ajans başkanımız bize direkt CEO'dan, yönetimden bir bilgi geldiyse bizimle hemen paylaşıyor: "Arkadaşlarım burada böyle böyle bir sorun var, haberiniz olsun, marka bizimle iletişim faaliyetlerini durdurabilir." gibi. Bir memnuniyet olduğunda bizimle hemen paylaşıyor ya da markanın böyle böyle bir talebi var gibi. Aslında o konuda yeterince şeffaf diyebiliriz, markanın ne kadar teklif ettiğine kadar kendi içimizde konuşuyoruz ve sürekli bir iletişim hâlindeyiz.

Ajans yöneticinizin size verdiği geri bildirimlerle ilgili ne düşünüyorsunuz?

Ben geri bildirimleri çok seviyorum ve onlar insanı çok geliştiriyor. Hem yaptığım işle olsun hem proje olsun geri bildirim benim en sevdiğim tepki, çünkü ajansımızda çok tecrübeli isimler var. Ajans başkanımız zaten 20 yıl küsur yıldır bu işin içinde, 30 yıllık gazeteci yöneticimiz var. Aynı şekilde ... gazetesinin yönetimini üstlenmiş bir ... Hanım var. Hepsinin görüşleri benim için çok değerli, bir çalışma yaptığımda mutlaka onlara danışıyorum. Medya alanında çok tecrübeli -15 yıllık tecrübesi- olan bir direktörümüz var. Markayla bir etkinlik organize ettiğimizde bir basın toplantısı ya da bir gazeteciyle birebir görüşme öncesi mutlaka medya direktörümüzü ararım ve ondan "Nasıl davranmalıyım? Benim için hangi bilgiler yeterli? Şunları şunları

yapayım mı, ön araştırma yapayım mı?” konularında bilgi alırım. Bir içerik hazırlayacağımda yine aynı şekilde ona danışırım. Mesela marka çok küçük bir brif vermiş, hatta brif bile sayılmaz aslında ve yaratıcı bir metin istiyor. Tıkandığım noktada direktörlerime ve üstlerime sorduğumda hemen bana ışık, yol gösterici oluyorlar, bilgi paylaşıyorlar. Bunları rahatlıkla sorabiliyorum ve hemen yol alıyorum, aslında güzel bir durum ya da hiç aklıma gelmeyen bir fikir onların aklına gelebiliyor. Burada şanslı hissediyorum kendimi.

Ajanstaki iletişim ortamından sağladığınız doyum ajansınızla bütünleşmenizi, ajansa bağlılığınızı etkiliyor mu?

Evet bunu zaten demiştim, üç yıldır burada olmamın sebebi çok iyi bir ekip olması, bana hep destek olan bir ekip, çünkü sıfırdan başlamışsınız, bilmiyorsunuz. Burada büyük markalarla çalışıyorsunuz, hiçbir marka da sıfırdan başlayan birisinin size hizmet vermesini sevmiyor. Bu yeni mezun, bize bakmasın gibi. Arka tarafta süreci çok iyi yöneten, beni bilgi anlamında dolduran, sıkıştığım anda birilerinin hemen araya girmesi beni rahatlatıyor ve mutlu ediyor. Ajans başkanımın benim arkamda olduğumu bilmek, tabii ben de bu güveni boşa çıkarmamak için çalışıyorum, çabalıyorum, araştırıyorum, öğrenmeye çalışıyorum. Ama dediğim gibi sıfırdan başladığım yerde şu ana kadar bir sorunla karşılaşmadım. Çünkü hem ajans başkanımız hem direktörlerimiz her zaman her konuda destek sağladılar. İstedğim an her sorumu kendilerine sorabildim. Hatta işe başladığım ilk hafta patronumla aynı masada çalıştım. Çünkü çok soru soruyordum ve odasına girip çıkıyordum. Sonunda “Gel bir hafta biz seninle beraber çalışalım.” demişti, benim için çok iyi bir tecrübeydi, çünkü burada aslında müşteriyle nasıl konuşulur ya da nasıl mail atılır gibisinden çok ufak işleri bile bilmeyince zorlanıyorsun. Orada müşteriyi nasıl yönlendirmen gerekir öğreniyorum. Aslında işimiz prensipte ikna, ikna etmek için bir proje hazırlıyorsun ve markayı ona ikna etmelisin ya da bir dergi ücretli bir çalışma yapıyor ve marka ona para verecek ama markayı doğru bir şekilde ikna nasıl etmelisin, hangi noktalara dokunmalısın, nereden kavramalısın, o konuşmaları duymak, o mailde hangi noktalara değindiğini bilmek çok önemli. Bütün direktörlerimden ben de öğrenerek bugüne kadar geldim diyebilirim.

Ajans yöneticilerinizin, çalışanların iletişim ortamından doyum sağlaması için yaptığı çalışmalar nelerdir?

Neler yapıyoruz? Arada gün yapıyoruz, kendi içimizde herkes yapabildiği yiyecekleri getiriyor. Sonra hep birlikte kahve içiyoruz, Arnavutköy gibi çok güzel keyifli bir yerde çalışıyoruz, bizim en büyük avantajımız, çıkıp kahve içiyoruz, yemeğe gidiyoruz.

Ajansta iletişim ortamından elde ettiğiniz doyum ile günlük faaliyetlerinizin başarısı arasındaki ilişkiyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Tabii bu çok önemli bence, oradan elde ettiğim doyum tabii ki de benim başarılı olmamı sağladı. Dediğim gibi rahatlıkla iletişim kurabildiğim için, rahat bir ortamda rahat bir ekiple çalıştığım için. Beni burada ekip tarafından strese sokacak bir durum olmuyor, tabii marka tarafı, o her zaman çok stresli ve yönetilmesi zor bir süreç, işiniz çok stresli, çok yoğun. Krize çok açık birçok alanla uğraşıyoruz ve eğer ekipte stresli ve kaotik bir ortam olursa, evet, kişi çalışamayacak bir noktaya gelebilir, ama burada ajans içerisinde iletişim anlamında aldığım doyum en azından beni rahatlatıyor. Çok stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında birisinin bana “Evet, rahat ol, sakin ol, halledeceğiz, birlikte yapacağız.” demesi beni çok rahatlatıyor ama orada bunu söylemeyen birisinin olduğu noktada ben çok stres olur ve başarıyı yakalayamam. Orada ajans içinde kim öyle

bir süreç yaşarsa o kişiyi motive edecek, olumlu bir doyuma ulaştıracak güzel bir iletişim çalışmasını kendi içimizde yapıyoruz diyebilirim. Kimse bu ruhun bozulmasına izin vermiyor.

Teşekkür ederim.



Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Sevilay KILINÇARSLAN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Denizli Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Antalya, 2005
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü, Konya, 2011
Yüksek Lisans Tez Konusu	İş Hayatındaki Kadının Giysi Seçiminde Renk Tercihi: Giresun Üniversitesi Örneği
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Kılınçarslan, S. (2016). “Avram Noam Chomsky’nin Düşünce Düzleminden ABD’nin Demokrasi Anlayışı, Dış Politikaları ve ABD Medyasının İşleyiş Sistemi”. <i>Akademik Bakış Dergisi</i>, 54: 650-669. Kılınçarslan, S. (2016). “Reklam Metinlerindeki Metinlerarasılık İlişkilerinin Axe Deodorant Reklam Filmleri Örneğinde İncelenmesi”. <i>İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi</i>, 14: 47-74. Kılınçarslan, S. ve Fidan, M. (2012). “Giresun Üniversitesi’ndeki Çalışan Kadın Personelin Renklere Bakışı”. <i>Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi</i>, 1(4): 34-50. Sayı: 4, Kılınçarslan, S. (2013). <i>Renk & İletişim</i>. Tablet Yayınları, Konya. Kılınçarslan, S. (2016). <i>İletişime Giriş</i>. Seçkin Yayıncılık, Ankara. Kılınçarslan, S. ve Çiçek, S. E. (2015). “İletişim ve Halkla İlişkiler”. N. F. Göksu (Ed.). <i>Halkla İlişkiler</i>. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 29-60. Kılınçarslan, S. (2015). “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar”. G. Yıldırım ve S. Utma (Ed.). <i>Halkla İlişkiler I-II</i>. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 77-122. Kılınçarslan, S. (2019). “Renkler”. M. Fidan ve B. U. Torun (Ed.). <i>Sözsüz İletişim</i>. Ankara: Gazi Kitabevi, 105-156	
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	İzmir Büyükşehir Belediyesi, Basın ve Halkla İlişkiler Birimi, İzmir, 2005
Çalıştığı Kurumlar	Giresun Üniversitesi Alucra Turan Bulutcu Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi