

Stratejik İletişim Araştırmalarında Yeni Yönelimler: Uluslararası Literatürdeki Tartışmalar Üzerine Bir Analiz

ÖZET

- **Melike Aktaş**
Doç.Dr. Ankara Üniversitesi
İletişim Fakültesi
aktas@media.ankara.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-1503-4302

Stratejik iletişim literatüründe gündeme gelen yeni kavramsal ve kuramsal arayışların ve yaklaşımların konu edildiği bu çalışmada, alanın önde gelen uluslararası dergileri arasında kabul edilen Business and Professional Communication Quarterly, Corporate Communications: An International Journal, International Journal of Strategic Communication, Journal of Applied Communication Research, Journal of Communication Management, Journal of Communication Inquiry dergilerinde Ocak 2015 ile Mayıs 2020 tarihleri arasında yayımlanan makaleler, sistematik inceleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu dergilerde yer alan ve stratejik iletişim alanı için yeni kavramlar, kuramlar ve yaklaşımlar öneren makaleler belirlenmiş, bu makaleler alanın yeni yönelimlerini belirlemek amacıyla değerlendirilmiştir. Bulgular, mevcut stratejik iletişim anlayışının örgüt merkezliliğinin ve yönetsel kontrol üzerine kurulu mantığının günümüzde özellikle dijital dönüşümlerle geçersiz hale geldiğini göstermektedir. Günümüz toplumlarında, kurumlarında ve kamularında yaşanan dönüşümler, stratejik iletişimi daha katılımcı, açık, esnek ve etkileşimli olarak kavramsallaştırmayı zorunlu kılmaktadır. Alanın temel kavramları olan 'strateji' ve 'iletişim' anlayışları gözden geçirilmeli; stratejik iletişimin mikro ve makro düzeyleri arasındaki ilişkisellik dikkate alınmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik iletişim, halkla ilişkiler, dijitalleşme, strateji, sistematik inceleme

Geliş Tarihi 30.10.2020

Kabul Tarihi 24.12.2020

Yayın Tarihi 15.01.2021

New Trends In Strategic Communication Researches: An Analysis Of The Discussions In International Literature

ABSTRACT

In this study that covers new conceptual and theoretical quests and approaches in the field of strategic communication, the articles published between January 2015 to May 2020 in the leading journals of the field namely Business and Professional Communication Quarterly, Corporate Communications: An international Journal, International Journal of Strategic Communication, Journal of Applied Communication Research, Journal of Communication Management, Journal of Communication Inquiry were analyzed through systematic review. The articles which offer new concepts, theories and approaches, were identified and evaluated to uncover the new trends of the field. Findings reveal that prevalent strategic communication understanding which is based on the idea of organization centricity and managerial control, has become redundant due to current digital transformations. The transformations experienced in the society, organizations, and publics necessitate to conceptualize strategic communication as more participatory, open, flexible and interactive. Key concepts of the field such as 'strategy' and 'communication' should be revised; relationality between micro and macro levels of strategic communication should be considered.

Keywords: Strategic communication, public relations, digitilization, strategy, systematic review

- **Melike Aktaş**
Assoc. Prof. Ankara
University Faculty of
Communication
aktas@media.ankara.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-1503-
4302

GİRİŞ

Jim Macnamara (2018), *Public Relations and Post-Communication* başlıklı ufuk açıcı makalesinde, günümüz kurumları açısından önem taşıyan bir paradoksa dikkat çekmektedir. Yazar, günümüzde kamusal iletişime her zamankinden daha fazla yatırım yapılmasına rağmen kamusal güvenin, desteğin ve istikrarın azaldığını belirterek, bu durumun kurumların kamu ve paydaşlarıyla etkileşimdeki problemle ilişkili olduğunu öne sürer. Zira yazarın kendi yürütmüş olduğu geniş kapsamlı inceleme ve çalışmaların sonuçları, kurumların iletişim pratiklerinin dönüştürülmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Kurumlar ağırlıklı olarak önceden belirlenmiş bir dizi örgütsel amaçları başarmak için iletişim uygulamalarıyla kamuları ve paydaşları ikna etmeye ve harekete geçirmeye çalışmakta ve iletişimin başarısını ulaşılan iş hedefleriyle değerlendirmektedir (Macnamara, 2018). Yazar, *post-iletişim* olarak tanımladığı duruma örgüt merkezliliğin, insanların üreticiler ya da vatandaşlar olarak değil tüketiciler olarak kavramsallaştırıldığı neoliberalizm ve tüketimcilikle temellenen *hipermodernist* felsefelerin ve paydaşların ihtiyaçlarına, ilgilerine ve endişelerine duysuz ve aktif dinlemeden yoksunluğun yol açtığını savunur (Macnamara, 2018, s. 15). Macnamara'ya (2018) göre kurumlar, post-iletişimi yaratan stratejik iletişim anlayışlarını ve uygulamalarını gözden geçirmelidir.

Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič ve Sriramesh (2007) tarafından kaleme alınan ve *International Journal of Strategic Communication* dergisinin ilk sayısında yayımlanan makalede yapılan stratejik iletişim tanımı, alanın çerçevesini ve yönelimini belirleyen temel dayanak noktasını oluşturmuştur (Holtzhausen & Zerfass, 2015a, s. 3). Bu tanıma göre stratejik iletişim “geniş anlamda, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek üzere iletişimin belli bir amaca yönelik olarak kullanılması” olarak ifade edilmektedir (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, s. 4). Holtzhausen ve Zerfass (2013, s. 74) bu tanımı genişleterek stratejik iletişimi, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere kamusal alanda iletişimsel kurum adına hareket eden iletişim aracısının müzakereci ve ikna edici iletişim uygulaması” olarak kavramsallaştırmışlardır. Tanımlarda stratejik iletişimin geniş bir çerçevede anlaşılması gerektiği savunulsa da, alanda yapılan çalışmalar büyük oranda iletişim yönetimi ve planlama ile bunların ilişkili olduğu kavramlar etrafında gelişmiştir (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018, s. 453). Stratejik iletişimin geleneksel tanımı olarak

işaret edilen bu kavramsallaştırmada iletişim, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı bir rol üstlenmektedir (Heath, ve diğerleri, 2018, s. 4). Stratejik iletişim yalnızca özel sektör kuruluşlarında değil, kar amaçlı olmayan gruplar, sivil toplum örgütleri, siyasi partiler ve kamu sektörü kuruluşlarında farklı kamu ve paydaş gruplarıyla iletişimde uygulanabilir. Bu yaklaşıma göre stratejik iletişim, “örgütlere bağlamda aktif eyleyici olabilmeleri için gerekli somut ve sembolik kaynakların elde edilmesine ve kullanılmasına yardımcı olmaktadır” (Heath, ve diğerleri, 2018, s. 4)

2000’li yılların ortalarında kurumların misyonlarını geliştirmek üzere iletişimin amaçlı şekilde kullanımına dair iletişimsel çabaları bütünleştirip düzenleyen ayrı bir disiplin olarak kabul görmek üzere kavramsallaştırılan stratejik iletişim alanının (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007), geçen on yılı aşkın sürede nasıl bir ilerleme kaydettiğine, günümüz kurumlarında ve kamularında yaşanan dönüşümler karşısında nasıl yeniden yapılandırılabilceğine ilişkin tartışmalar yakın dönemli literatürde sıklıkla konu edilmektedir. Bu tartışmalarda, stratejik iletişim alanını teorik ve metodolojik yönden güçlendirecek yeni anlayışları ve yaklaşımlar gündeme getirilmektedir. Özellikle 2011 ve 2017 yılında düzenlenen *International Communication Association* konferanslarında stratejik iletişime odaklanan özel toplantılar, alanın teorik tartışmalarının temel uğraklarını belirlemiştir (Nothhaft, Werder, Verčič, & Zerfass, 2018). 2011 yılında düzenlenen konferansın ardından Holtzhausen ve Zerfass tarafından derlenerek 2015 yılında yayımlanan *Routledge Handbook of Strategic Communication* başlıklı kitap, stratejik iletişimin yeniden kavramsallaştırılması gerekliliği çağrılarını daha geniş bir kamuoyuna ulaştırmıştır (Holtzhausen & Zerfass, 2015b). 2017 yılındaki toplantının ardından *International Journal of Strategic Communication* dergisinde 2018 yılında “Stratejik İletişimin Gelecek Yönelimleri” konulu özel bir sayı yayımlanmıştır. Bu özel sayıda yer alan makaleler 2020 yılında *Future Directions of Strategic Communication* başlığıyla kitaplaştırılmıştır (Nothhaft, Werder, Verčič, & Zerfass, 2020).

Bu çalışmada, uluslararası literatürde stratejik iletişim alanının gelişimine dair değerlendirmeler yapan, yeni yaklaşımlar ve kavramsallaştırmalar öneren çalışmalar merkeze alınarak gündeme gelen yeni arayışların temellendiği gerekçelerin, sunulan eleştirilerin ve önerilen alternatif yaklaşımların hangi temel konularda yoğunlaştığı incelenmektedir. Böylece

stratejik iletişim alanının biçimlenmesine katkıda bulunan tartışmalar, arayışlar ve yaklaşımlar çerçevesinde alanın yeni yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışmada, stratejik iletişim alanıyla ilgili yeni tartışmalara ve yaklaşımlara zemin oluşturan *The Routledge Handbook of Strategic Communication* kitabının yayımlandığı 2015 yılı temel alınarak stratejik iletişim alanında etkili olan uluslararası dergilerde yayımlanan makaleler, yeni kuramsal ve kavramsal arayışları ve yönelimleri belirlemek amacıyla incelenmiştir. Bu kapsamda Falkheimer ve Heidi (2018, s. 78) tarafından stratejik iletişim alanının önde gelen uluslararası dergileri olarak belirtilen *Business and Professional Communication Quarterly*, *Corporate Communications: An International Journal*, *International Journal of Strategic Communication*, *Journal of Applied Communication Research*, *Journal of Communication Management*, *Journal of Communication Inquiry* dergilerinin Ocak 2015 ile Mayıs 2020 arasında yayımlanan tüm sayıları sistematik inceleme yöntemi ile analiz edilmiştir.

Sistematik inceleme (*systematic review*) bir takım soru veya sorular eşliğinde, ilgili literatürün belirlenmiş adımlarla ilerleyen bir dizi prensip çerçevesinde incelenmesine dayanmaktadır (Victor, 2008; Briner & Denyer, 2012). Sistematik inceleme geniş kapsamlı bir literatürde öne çıkan eğilimleri belirleyebilmeye ve akademik araştırmalar için alanı betimlemeye yardımcı bir yaklaşım olduğundan bu çalışmada tercih edilmiştir (Briner & Denyer, 2012). Sistematik incelemede şu aşamalar takip edilmiştir: 1) araştırma sorularının belirlenmesi, 2) anahtar kelimelerin ve kavramların belirlenmesi, 3) çalışmaların belirlenmesi, 4) niteliklerin değerlendirilmesi 5) verilerin çıkartılması ve sentezleme (Victor, 2008).

Bu kapsamda çalışmayı yönlendiren araştırma soruları şunlardır:

1. Stratejik iletişim alanında gündeme gelen kuramsal ve kavramsal arayışların ve yaklaşımların eleştirel olarak odaklandığı konular nelerdir?
2. Stratejik iletişim alanındaki güncel kuramsal ve kavramsal arayışlar ve yaklaşımlar hangi gerekçelerle gündeme gelmiştir?

3. Stratejik iletişim alanında gündeme gelen güncel kuramsal ve kavramsal arayışlar ve yaklaşımlar nelerdir?

Araştırma soruları çerçevesinde, incelenecek makalelerin belirlenebilmesi için sistematik arama stratejisi kullanılmıştır. Bunun için ilk önce anahtar kelime olarak “stratejik iletişim” (*strategic communication*) belirlenmiştir. Belirlenmiş olan dergilerde, 2015 yılında yayımlanan ilk sayısından Mayıs 2020 tarihi itibarıyla yayımlanan son sayısına kadar, başlık, özet veya anahtar kelimelerinde “stratejik iletişim” kavramı geçen makalelerin dökümü yapılmıştır. Bu kapsamda *Business Communication Quarterly*, *Corporate Communications: An international Journal*, *International Journal of Strategic Communication*, *Journal of Applied Communication Research*, *Journal of Communication Management*, *Journal of Communication Inquiry* dergilerinin Ocak 2015 ve Mayıs 2020 tarihleri arasında yayımlanan sayılarında belirlenen kritere uygun toplam 96 makale belirlenmiştir. İkinci aşamada belirlenen bu makalelerin tümü stratejik iletişim teorisini ve metodolojisini geliştirmeye odaklanması temelinde, makalelerin amaçları, araştırma soruları ve bulguları dikkate alınarak değerlendirilmiş, stratejik iletişim alanının gelişimine yönelik yeni araştırma konuları, yaklaşımları, teorileri ve yöntemleri öneren ve alanın gelecekteki yönelimi için öneriler geliştiren makaleler tespit edilerek incelemeye dâhil edilmiştir. Bu kapsamda toplam 24 makale belirlenmiştir. Bu makaleler analiz edilerek, bulgular araştırma soruları çerçevesinde sentezlenerek araştırmalarda ön plana çıkan temel yönelimler belirlenmiştir.

BULGULAR

Bulgu 1: Stratejik iletişim alanının kuramsal ve kavramsal gelişimine ilişkin yeni yaklaşımları konu edinen makaleler en fazla *International Journal of Strategic Communication* dergisinde yayımlanmıştır.

Belirlenen kriterlere uygun olarak tespit edilen 24 makalenin 20’si *International Journal of Strategic Communication* dergisinde yayımlanmıştır. Bu makalelerde 11’i ‘Stratejik İletişimin Gelecek Yönelimleri’ başlıklı özel sayıda yayımlanmıştır. Kriterlere uygun üç makale *Journal of Communication Management* ve bir makale de *Corporate Communications: An International Journal* dergisinde yayımlanmıştır. *Business and Professional Communication Quarterly*, *Journal of Applied Communication Research* ve

Journal of Communication Inquiry dergilerinde belirlenen kriterlere uygun makale bulunmamaktadır. Bu bulgu ışığında, alanın gelecekteki kuramsal ve metodolojik yönelimlerinin özellikle *International Journal of Strategic Communication* dergisinden takip edilebileceği öne sürülebilir.

Bulgu 2: Literatürde egemen durumda olan stratejik iletişim kavramsallaştırması, örgüt merkezliliği, strateji, iletişim ve planlama üzerindeki yönetsel kontrol vurgusu nedeniyle eleştirilmektedir.

Egemen stratejik iletişim yaklaşımı birbiriyle ilişkili üç temel üzerinden eleştirilmektedir. Eleştirilerin ortak noktasını mevcut yaklaşımın stratejik iletişimi çok dar kapsamda ve örgüt merkezli olarak tanımlaması oluşturmaktadır (Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Werder, 2018, s. 491). Örgüt merkezlilik, kurumsal amaçlara, etkililiğe ve etkinliğe öncelik tanırken iletişimi ikna bağlamında ele alır (Macnamara & Gregory, 2018). Ayrıca kurumsal önceliklerle belirlenen çıktıların elde edilmesi için iletişimin kontrol edilip düzenlenmesi gerekliliğine işaret etmesi nedeniyle de sorunlu bulunur. Örgüt merkezli yaklaşımda paydaşların ancak iletişimin hedefini oluşturduğu, kamuların ya da paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine dair bir göndermenin bulunmadığı belirtilir (Macnamara & Gregory, 2018; Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Werder, 2018). Werder, Nothhaft, Verčič ve Zerfass (2018) tarafından stratejik iletişim alanının disipliner statüsünü incelemek üzere analiz sonuçlarına göre, alanda yapılan araştırmalar büyük oranda örgütlerin mikro düzeydeki problemlere odaklanmakta, stratejik iletişimi kamusal alanla ilişkilendirerek tartışan makro düzeydeki araştırmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bulgudan hareketle, stratejik iletişimin örgüt merkezliliği, stratejik iletişimin toplumsal boyutlarını, bağlamını ve sonuçlarının ihmal edilmesine de neden olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Aggerholm & Asmuß (2016, s. 198) örgütsel düzeye odaklanan stratejik iletişimin amaç, araç ve çıktı yönelimliliğinin, stratejik iletişimin fiili olarak gerçekleştiği mikro-düzey süreçlerinin ihmal edilmesine yol açtığını savunmaktadır. Yazarlara göre örgüt adına faaliyette bulunan iletişim araçlarının ya da eyleycilerin iletişimsel pratikleri incelemelere dâhil edilmelidir.

Stratejik iletişimin dayandırıldığı strateji kavrayışı Hallahan ve diğerleri (2007) tarafından tarif edilen modernist strateji yaklaşımıdır (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018, s. 456). Bu yaklaşıma göre stratejik süreçler tepe yönetiminin inisiyatifinde olan rasyonel ve kontrol edilebilir süreçlerdir (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer,

2018, s. 456). Bu çerçevedeki tanımlamalarda stratejinin, örgütler tarafından planlandığı gibi uygulanması ve sonuçlarının amaçlara göre değerlendirilmesi önerilmekte (aktaran Macnamara & Gregory, 2018, s. 470) böylece stratejik yaklaşım örgüt merkezli olarak tanımlanmaktadır. Güncel yönetim metinlerine dayanarak yaptığı incelemesinde Dulek ve Campbell (2015, s. 123), iletişimdeki stratejinin göndericinin önceden belirlenmiş amaçlarının başarılmasına odaklandığını ifade eder, buradaki vurgunun iletişimin bağlamında ve alıcısında değil, amaçta ve göndericide olduğu belirtilir.

Christensen ve Christensen (2018, s. 449-450) alanda yazılan ders kitaplarından, makalelerden ve başvuru yazılarından yola çıkarak stratejik iletişimin resmi ideolojisini, kasıtlı stratejilerin (*deliberative strategies*), stratejik yaklaşımda yukarıdan aşağıya yapılanmanın, sınırlı iletişim anlayışının, tutarlılık ve şeffaflık vurgusunun oluşturduğunu öne sürer. Yazarlara göre tüm bu unsurlar yönetsel realizmle anlam kazanan yönetsel kontrol mantığından kaynaklanmaktadır. Stratejik iletişimin egemen yaklaşımını oluşturan bu unsurlar, yönetsel kontrole imkân tanıyan en makul yaklaşımı sunmasından ötürü yaygın olarak kabul görmektedir (Christensen & Christensen, 2018, s. 450). Kasıtlı stratejiler, stratejik yaklaşımın bir dizi amacı başarmayı sağlayan bilinçli ve planlı eylem biçimlerinden oluştuğunu, odaklı ve kontrollü bir faaliyet olduğunu ve sonuçların önceden formüle edilebileceğini temel almaktadır (aktaran Christensen & Christensen, 2018, s. 442). Bu yaklaşımda, çevrenin tahmin edilebilirliği, gelişmelerin öngörülebilirliği varsayımının yanı sıra planlama ve uygulama arasında net bir ayrım bulunmaktadır (aktaran Christensen & Christensen, 2018, s. 442).

Diğer taraftan stratejik iletişim genellikle örgütü bir bütün olarak temsil eden, iletişimin bütünleştirilmesini ve koordine edilmesini amaçlayan bir yönetsel pratik olarak tanımlanır ve bunun örgütün tepe yönetiminde toplandığı varsayılır (aktaran Christensen & Christensen, 2018, s. 443). Strateji oluşturma, planlama ve uygulama sürecinin yönetimi, önceden belirlenmiş iletişimsel pozisyonda olan kişiler tarafından hiyerarşik olarak yapılandırılmakta kurumun iç çevresini oluşturan paydaşlar genellikle bunun dışında tutulmaktadır (aktaran Christensen & Christensen, 2018, s. 444).

Christensen ve Christensen (2018, s. 445) tarafından sınırlandırılmış (*bounded*) anlayış olarak tanımlanan yaklaşıma göre, stratejik iletişim kurumsal amaçları gerçekleştirmek, kolaylaştırma ve desteklemek üzere olan iletişimsel çabalara odaklanır. Diğer bir ifadeyle

stratejik iletişim, örgütün kontrol edilebildiği iletişimsel faaliyetler çerçevesinde tanımlanır; kurumun kontrolü dışında olan iletişimsel süreçlerin stratejik iletişimle ilişkisi ihmal edilir. Yazarlar, tutarlılık ve şeffaflık üzerindeki vurgunun da yine iletişim üzerindeki yönetsel kontrol fikri ile uyumlu olduğunu iddia ederler. Christensen ve Christensen, (2018, s. 442) makalelerinde stratejik iletişimin gerek teorik gerekse de uygulamalı bir disiplin olarak yönetsel kontrol üzerine kurulu mantığının, günümüz örgütlerinde giderek yönetsel kontrol meselesinin sorunlu hale geldiğini belirterek, stratejik iletişim alanının dönüştürülmesi, çelişkili gibi görünen karşıtlıkları kucaklayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerektiğini savunurlar.

Bulgu 3: Güncel kuramsal ve kavramsal arayışların ve yönelimlerin temelinde dijitalleşme merkezli dönüşümler bulunmaktadır.

Örgütsel odaklı, yönetsel kontrol ve planlama merkezli stratejik iletişim anlayışının dönüştürülmesi gerektiğini savunan görüşlerin dayandırıldığı temel gerekçe, dijital teknolojinin ve yeni medyanın toplumların, kurumların ve kamuların iletişim pratiklerini değiştirmiş olmasıdır (O'Connor & Shumate, 2018; Gulbrandsen & Just, 2016; Knebel & Seele, 2019). Dijitalleşme merkezli eğilimler, kurumların yönetsel kontrol üzerine kurulu anlayışı geçersiz kılmaktadır (Christensen & Christensen, 2018; Hou & Fountaine, 2016; Goransson & Fagerholm, 2018; Knebel & Seele, 2019). Zira kamusal alanda her zamankinden daha fazla çok seslilik hâkimdir (Holtzhausen & Zerfass, 2015a, s. 6). Bu ortamda kurumların mesajların kontrolü üzerindeki etkisi oldukça zayıftır. Artık sadece profesyonel iletişimciler değil, paydaşlar da stratejik mesaj üreticisi konumundadır. Yeni medya, örgütlerin yapısını da değiştirmiştir, artık sorulması gereken soru örgütlerin nasıl iletişim kurması gerektiğinden ziyade örgütlerin kim olduğuna odaklanmak ve buradan hareketle stratejik iletişimin nasıl çalıştığını açıklamak (Gulbrandsen & Just, 2016) ve hatta dijital dönüşüme nasıl uyumlanacağını tartışmak olmalıdır.

Knebel ve Seele'a (2019) göre, "dijital devrim" stratejik iletişime meydan okumaktadır. Yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti bir yandan kurumlar için hızla değişen bir ortam yaratırken bir yandan da sistem karmaşıklığı üretmektedir. Yazarlara göre, stratejik iletişim kurumsal başarıya katkıda bulunabilmek için dijital devrime adapte olmalıdır. Dijitalleşmenin yarattığı dönüşümler karşısında "tam merkezileştirilmiş, yukarıdan

aşağıya, içeriği kontrol eden stratejik iletişim yaklaşımlarının başarısız olmaya mahkûm olduğu” belirtilmektedir (Knebel & Seele, 2019, s. 418).

Dijitalleşme temelli eğilimler, stratejik iletişim uygulamaları açısından bir takım endişeleri de gündeme getirmiştir (Holtzhausen, 2016; Wiesenberg, Zerfass, & Moreno, 2017). Büyük verinin ve algoritmaların, örgütlere kamularla ve paydaşlarla olan iletişiminde yarattığı avantajların yanında, ortaya çıkarabileceği potansiyel tehditlere dikkat çeken araştırmacılar, stratejik iletişimin mahremiyet, toplumsal sorumluluk ve kamu faydası konularında etik duyarlılık göstermelerinin önemini vurgularlar (Holtzhausen & Zerfass, 2015a). Ayrıca giderek genişleyen enformasyonla birlikte elde edilen ham verinin faydalı bilgiye dönüştürülmesi stratejik iletişim için zorlayıcı olabilmekte, kurumların varlığını devam ettirebilmesi için gerekli iletişim miktarındaki artış iletişimin yönetiminde uygulayıcıları zorlamaktadır (Knebel & Seele, 2019). *European Communication Monitor* 2018 bulgularına göre, “dijital gelişim ve sosyal ağlar ile başa çıkabilme” Avrupa’daki iletişim profesyonelleri tarafından 2021’e kadar iletişim yönetimindeki en kritik konuların arasında gösterilmektedir (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič, & Moreno, 2018, s. 46).

Gulbrandsen ve Just’a göre (2016, s. 223), yeni medya ve stratejik iletişim arasında bağ kuran araştırmalar iki hat üzerinden ilerlemektedir. Birinci hat yeni medyanın stratejik iletişim için yeni ve karmaşık gerçeklikler yarattığını öne sürer, örneğin paydaşların tüketicisi (*prosumer*) olarak hareket etmelerine imkân tanıdığını ve böylece örgütleri daha dinamik konumlandırma stratejisi benimsemek zorunda bıraktığını savunur (aktaran Gulbrandsen & Just, 2016, s. 223). İkinci hat ise daha disiplinlerarası bir bakış açısından strateji ve stratejik iletişimi yeniden tanımlamak amacıyla hareket eder (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 223).

Hou ve Foutaine’a göre (2016, s. 1) dijital teknolojilerin gelişimi ve sosyal medyanın zenginleşmesi, büyük veri, kitle kaynak, mobil uygulamalar ve sosyal ağlar, sadece stratejik iletişimin uygulandığı çevreyi değiştirmekle kalmamış, aynı zamanda teori geliştirmenin önemini tekrar göstermiştir. Yazarlar, yukarıdan aşağıya, planlı, emir-komuta merkezli geleneksel stratejik iletişim anlayışı yerini yönetsel kontrolün geçersizliği üzerine kurulu oluşan strateji, katılımcı strateji, ağ stratejisi gibi yaklaşımlara bıraktığını; bu yaklaşımlar çerçevesinde stratejik iletişimin, yeni dijital ve sosyal medya çevresine adapte edilmek üzere, yeniden tanımlandığını belirtirler.

Bulgu 4: Yeni arayışlar ve yönelimler, stratejik iletişimdeki ‘strateji’ kavramsallaştırmasının oluşan, katılımcı, açık ve esnek stratejiler ile örgütsel çeviklik kavramları etrafında yeniden tanımlanması gerekliliğine işaret etmektedir.

Stratejik iletişimin yapı taşı olan strateji kavramının, stratejik yönetimdeki yönetsel kontrol ve merkezilik anlayışına dayalı anaakım modernist yaklaşımla değil, postmodern ya da eleştirel yaklaşımlar gibi alternatif anlayışları da içeren çok boyutlu bir kavram olarak görülmesi gerekliliğinin altı çizilmektedir (Frandsen & Johansen, 2017). Stratejik iletişimde kasıtlı strateji (*deliberative strategy*) yerine oluşan stratejiler (*emergent strategy*) kavramının geçerlilik kazanmasına ilişkin görüşler literatürde daha önceden de tartışılmıştır (King, 2010). Oluşan stratejiler alanın gelecekteki araştırmaları için temel konulardan biri olarak da önerilmiştir (Holtzhausen & Zerfass, 2015a). Ancak yazarların oluşan stratejilere ilişkin anlayışları birbirinden farklılık göstermektedir (Winker & Etter, 2018, s. 382). Bazı yazarlar oluşan stratejileri, yine stratejik iletişimin amaç yönelimli kavrayışı içerisinde değerlendirirken, bazıları strateji oluşturmayı, planlanması ve kontrol edilmesi güç olan, gerçek anlamda ortaya çıkan ve döngüsel bir süreç olarak kavramsallaştırır (Winker & Etter, 2018, s. 382). Strateji meydana çıkan ve devamlı gelişme süreci olarak görüldüğünde, strateji inşa etme sürecinin içsel ve dışsal değişimlere adaptasyon üzerine temellendiği kabul edilir (Knebel & Seele, 2019). Bu çerçeveden stratejik iletişim, içsel ve dışsal çevrenin devamlı izlenmesini gerektirir ve bu yolla elde edilen kavrayışlar, stratejik varsayımların ayarlanmasına imkân sağlar (Van Ruler, 2018).

Oluşan strateji yaklaşımı, strateji sürecinde iletişimin merkezi önemine dikkat çeker ve her düzeyden çalışanın kararlarına önem atfeder (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018, s. 456). Oluşan strateji, tepe yönetimin kurgulayıp çalışanlara ilettiği strateji anlayışı yerine, çalışanların ve onların iletişiminin stratejiyi nasıl kurduğuna odaklanır (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018, s. 457). Gulbrandsen ve Just’a göre (2016, s. 224), oluşan stratejiler yaklaşımının, stratejik iletişimde gündem oluşturmasıyla birlikte birçok yazar stratejik iletişimi, amaçlı planlardan farklı ve bunların ötesinde kavramsallaştırmaya gayret etmiştir. Böylece stratejik iletişim araştırmaları, iletişim çalışmaları alanındaki teorik tartışmalara uyumlanarak (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 224) iletişim sürecini anlaşma ve karşılıklılık sağlamak için tasarlanmış iki yönlü dinamik süreç olarak analiz edilmeye başlanmıştır (Macnamara & Gregory, 2018, s. 472).

Oluşan stratejiler ve iletişimin çizgisellik dışında kavramsallaştırılması, stratejik iletişim çalışmalarına yönetim teorilerinden yansıyan “çeviklik” (*agility*) kavramıyla ilişkili olarak ele alınmaktadır (Van Ruler, 2018). Örgütsel çeviklik, örgütlerin çevrelerine, ideal olarak hızla, geribildirim ve anlayış yoluyla, uyum sağlama kapasitesine gönderme yapar (aktaran Macnamara & Gregory, 2018, s. 471). Macnamara ve Gregory’e göre, yönetim bilimleri alanında strateji kavramına ilişkin oluşan strateji, katılımcı strateji, açık strateji, açık kaynak stratejisi, örgütsel çeviklik gibi kavramlarla gündeme gelen tartışmalar, iletişimde örgütsel stratejiler arasındaki bağı kuvvetlendirmekte ayrıca kontrol kavramının giderek sorunlu hale gelmesinden ötürü, stratejik planlamada ve uygulamada etkileşimli dinamik bir süreç önermektedir (2018, s. 472).

Bulgu 5: Yeni arayışlar ve yönelimler stratejik iletişimdeki ‘iletişim’ kavramının eleştirel bir yaklaşımla gözden geçirilerek strateji oluşturma, ilişkisellik ve katılımcılık ekseninde gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Stratejik iletişimin örgütsel merkezliliğine eleştiri getiren yaklaşımlar, anlayışın farklı paydaş ve kamuları dikkate alacak şekilde yapılandırılması gerektiğini öne sürerken stratejik iletişimde katılımcı perspektifin önemine de dikkat çekerler. Stratejik yaklaşımda iletişime araçsal değil kurucu bir rol atfederler (bkz. Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018; O’Connor & Shumate, 2018; Van Ruler, 2018).

Van Ruler (2018) iletişimin strateji inşa etme, sunma, gerçekleştirme, müzakere etme ve yeniden inşa etme bağlamında süreklilik gösteren temel bir unsur olduğuna işaret ederek stratejik iletişimde tek ya da çift yönlülük tartışmalarının geride bırakılması gerektiğini belirtir. Yazara göre, iletişimin doğası gereği etkileşimli ve her düzeyde katılımcı olduğu görüşü benimsenmelidir. İletişim sadece iki yönlü değil, çok yönlü ve artzamanlıdır. Van Ruler, bu iletişim kavramsallaştırmasının stratejik iletişim tanımına dâhil edilmesi gerektiğini belirtir ve bu çerçevede stratejik iletişimi çevik yönetim süreci olarak tanımlar (2018, s. 379).

O’Connor ve Shumate (2018) stratejik iletişimin örgüt-paydaş ikililiğinden çıkartılarak karşılıklı bağıntılığın ağlar içerisinde anlaşılması gerektiği belirtmektedirler. Ağ yaklaşımı içerisinde sadece paydaşların ve örgütlerin karşılıklı bağıntılılığı değil, mesajların, kanalların ve kuruluşların ilişki ağları içerisindeki bağıntılılığına da işaret edilir. Yazarlara göre stratejik iletişimin mihenk taşı ağ kavramı oluşturmaktadır. Günümüz iletişim ortamındaki dijital

dönüşüm, yeni mesaj üreticileri ve bire-bir mesajlaşma platformları yönündeki değişimlerle birlikte ağ perspektifi, araştırma ve uygulama alanı olarak stratejik iletişimi geliştirecek bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (O'Connor & Shumate, 2018, s. 401). Dijitalleşme merkezli eğilimler mesajların, kanalların, paydaşların ve örgütlerin ilişki silsileleriyle birbirine bağlı olduğu farklı yolları göstermektedir. Dijital platformlar, bir yandan örgütlerle paydaşların ilişki kurma biçimlerini, zeminlerini ve etkileşim biçimlerini dönüştürmekte diğer taraftan da örgütlerin mesaj üzerindeki kontrolünü azaltmaktadır. Dijital dönüşümler örgütler ile paydaşların ilişkilerini çok boyutlu, karmaşık ve ağlaşmış şekilde kavramsallaştırmayı gerekli kılmaktadır (O'Connor & Shumate, 2018). Ağ yaklaşımı, iletişimi çizgisel olarak örgüt-paydaş ikililiği içerisinde kavramsallaştırmayı reddetmektedir; örgütlerin ve paydaşların ağları yapılandıran farklı ilişkiler içerisinde bulunduğunu kabul eder (O'Connor & Shumate, 2018).

Macnamara ve Gregory (2018, s. 469) stratejik iletişimde yaygın olarak kullanılan ölçümleme modellerini inceleyerek hâkim strateji mantığının örgütsel merkezli olarak, örgütün amaçlarına ulaşmaya yönelik örgütsel mesajları değerlendirdiğini belirlemişlerdir. İletişim, örgütün mesajlarını iletmek, yaygınlaştırmak ve kabul edilmesini sağlamak amacıyla tek yönlü olarak yapılandırılmaktadır. Modellerde paydaşların, kamunun ya da toplumsal ihtiyaçların, beklentilerin veya çıkarların yeri bulunmamaktadır (Macnamara & Gregory, 2018, s. 481). Yazarlar, ölçümleme literatüründe de paydaş dönüşlülüğün (*stakeholder turn*) gerekli olduğunu belirtirler (Macnamara & Gregory, 2018, s. 482). Macnamara (2018, s. 10), gerçek iletişim ve diyalog imkânı yaratabilmek için kurumların kamulara ve paydaşlara karşılık verebilir olması, onların görüşlerini dikkate alabilmesi ve göz önünde bulundurabilmesi için bir dizi ilke, standart ve usuller oluşturması olarak tanımladığı dinleme mimarisini, her zaman aynı fikirde olunması gerekmeksizin, açık, diyalojik ve en azından uyum göstermeye hazır olacak şekilde kullanmalarını önerir.

SONUÇ

Stratejik iletişim alanının önde gelen uluslararası dergilerinde yayımlanan, stratejik iletişimin alanının muhasebesini yapan ve yeni kuramsal, kavramsal ve metodolojik yaklaşımları tartışarak stratejik iletişim teorisini ve uygulamasını geliştirecek öneriler sunan

makaleler üzerine yapılan sistematik inceleme, egemen stratejik iletişim anlayışının birçok açıdan gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Birinci araştırma sorusunun yanıtı olarak, kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere iletişimin amaçlı şekilde kullanımı temelinde kavramsallaştırılan stratejik iletişim anlayışının örgüt merkezli ve yönetsel kontrol fikri üzerine kurulu olduğu öne sürülerek eleştirildiği belirtilebilir. Ayrıca egemen yaklaşımda paydaşların ve kamuların ihmal edildiği vurgulanmaktadır. İkinci araştırma sorusu temelinde yapılan değerlendirmede, stratejik iletişim alanındaki güncel kuramsal ve kavramsal arayışlar ve yaklaşımların özellikle dijitalleşme temelli dönüşümlerle gündeme geldiği ortaya konulmuştur. Dijitalleşme merkezli eğilimlerin ortaya çıkardığı hızlı dönüşüm, karmaşıklık ve dinamizm hiyerarşik, yukarıdan aşağıya ve kontrol merkezli yapıları etkisiz hale getirmektedir. Dijitalleşme eğilimleri yönetsel kontrolü giderek zayıflatırken bunların kamusal alanda yarattığı dönüşümler kurumlar açısından paydaşların ve kamuların ihtiyaç, beklenti ve taleplerini dikkate almanın stratejik anlayış için kritik önemini ortaya koymaktadır. Üçüncü araştırma sorusu çerçevesindeki bulgular stratejik iletişim alanındaki güncel kuramsal ve kavramsal arayışlar ve yaklaşımların, strateji ve iletişim kavramlarına yeni bakış açıları eklediğine işaret etmektedir. Buna göre kurumların, kamuların ve toplumların iletişim pratiklerindeki dönüşümler karşısında stratejik iletişim de katılımcı, açık, esnek stratejilerle; karşılıklı bağlantılar, ilişkiler ve ağlar temelinde stratejik süreçlerde iletişimin kurucu rolünü dikkate alarak yeniden kavramsallaştırılmalıdır. Stratejik iletişimin sadece örgütsel boyutuyla değil, makro perspektiften toplumsal boyutuyla da tartışılması gerektiği belirtilmektedir. Yazarlara göre günümüzde kurumların karşılaştığı karmaşık problemler, stratejik iletişimin temel kavramlarının, varsayımlarının ve yaklaşımlarının yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Stratejik iletişim alanındaki uluslararası literatürde öne çıkan yeni yönelimler, alandaki örgüt merkezli, yönetsel kontrol ve örgütsel etkililik mantığı üzerine kurulu, kamuları ve paydaşları iknanın ve değişimin hedefi olarak gören yaklaşımların yerini iletişim ve strateji süreçlerini daha katılımcı, etkileşimli, bütünlüklü olarak kavramsallaştıran, örgütsel amaçlar ile paydaşların ve toplumun çıkarlarını uyumlaştıran, uyum gösterebilen ve esnek yapılandırılmış stratejik iletişim anlayışına bırakma eğilimi taşıdığına işaret etmektedir. Heath, Johansen, Hallahan, Steyn, Falkheimer ve Raupp (2018) stratejik iletişim literatürünün

detaylı incelemesine dayandırdıkları yaklaşımlarında, stratejik iletişimi bir meta-süreç olarak tanımlarlar. Yazarların literatürde belirginlik kazanmaya başladığını belirttikleri bu yaklaşıma göre stratejik iletişim, “bireylerin gerçeklik ve değerle ilgili görüşlerini paylaştıkları, örgütleri ve toplulukları ortaklaşa inşa ettikleri, toplumsal koordinasyon ve kaynak mübadelesinin normlarını belirledikleri, niyetli iletişimin ontolojik ve varoluşsal meta sürecidir” (Heath, ve diğerleri, 2018, s. 14). Bu kavramsallaştırmada stratejik iletişim, “işlevsel rolleri birleştiren ve örgüt bütününe yayılan stratejiye, söylemsel süreçlere ve eleştirel analize vurgu yapan meta süreç” olarak ele alınmaktadır (Heath, ve diğerleri, 2018, s. 7). Kuruluşlar, kamular, paydaşlar ve toplum arasındaki karşılıklı bağlantılılığı dikkate alan; stratejik etkinliği iletişimi ortak anlamların üretimi, işbirliği, katılım ve diyalog çerçevesinde değerlendiren; sorumlu ve dinamik stratejik iletişim yaklaşımı, alandaki yeni kuramsal ve metodolojik tartışmalara ışık tutacaktır.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Strategic communication definition as proposed by Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič and Sriramesh (2007) designated the frame and the main orientation of the field of study (Holtzhausen & Zerfass, 2015a, s. 3). In the ‘Defining Strategic Communication’ article Hallahan et. al (2007, s. 4) stated that strategic communication as “in its broadest sense, communicating purposefully to advance (the organization’s) mission”. Later, Holtzhausen and Zerfass (2013, s. 74) extended this definition and mentioned that “strategic communication is the practice of deliberate and purposive communication that a communication agent enacts in the public sphere on behalf of a communicative entity to reach set goals”. Although the importance of broad conceptualization of strategic communication is emphasized, majority of the research in the field were developed with the emphasis of communication management, planning and related concepts (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018, s. 453)

In the recent literature, developments in strategic communication field are deliberated and new approaches and concepts are offered to accommodate the current transformations in the institutions and publics. In these studies, new understandings and approaches that will

strengthen the strategic communication field both theoretically and methodologically are brought to the agenda. In this article, the studies that evaluate the progress of the strategic communication in the international literature and offer new approaches and conceptualizations are taken into the center, and these studies are examined to uncover the alternative perspectives. It is aimed to identify the new trends in the field through concentrating on the discussions, quests and approaches in the literature.

Methodology

In this study, the articles published between January 2015 to May 2020 in the leading journals of the field namely *Business and Professional Communication Quarterly*, *Corporate Communications: An international Journal*, *International Journal of Strategic Communication*, *Journal of Applied Communication Research*, *Journal of Communication Management*, *Journal of Communication Inquiry* were analyzed through systematic review. The research questions directing the study are: 1) What are the current theoretical and conceptual quests and approaches in the field of strategic communication? 2) For what reasons did current theoretical and conceptual searches and approaches in the field of strategic communication come to the agenda? 3) What are the critical issues in these studies?

Findings

Total 96 article is identified through systematic review that cite ‘strategic communication’ in their title, abstract and/or keywords and 24 article is devoted to advancement of the field and offers new approaches. Main findings of the study can be categorized under five title:

Finding 1: Articles on the new approaches to the theoretical and conceptual development of the field of strategic communication were published mostly in the International Journal of Strategic Communication.

Finding 2: The dominant approach in the field of strategic communication is criticized for its emphasis on organizational control, management control over strategy, communication and planning

Finding 3: Digitization-centered transformations are the basis of current theoretical and conceptual quests and trends.

Finding 4: New quests and trends indicate the need to redefine the concept of 'strategy' in strategic communication around participatory, open and flexible strategies and organizational agility.

Finding 5: New quests and trends reveal the necessity of reviewing the concept of 'communication' in strategic communication with a critical lens in terms of strategy formation, relationality and participation.

Conclusion and discussion

The systematic review of articles published in leading international journals of the field of strategic communication, accounting for the field of strategic communication, and offering suggestions to develop strategic communication theory and practice by discussing new theoretical, conceptual and methodological approaches revealed that the dominant understanding of strategic communication should be reviewed from many perspectives. The concept of strategic communication, which is conceptualized on the basis of the purposeful use of communication in order to achieve corporate goals, is criticized by suggesting that it is based on the idea of organization-centered and managerial control. In the dominant approach, it is emphasized that stakeholders and the public are neglected.

While digitalization-centered trends weaken managerial control gradually, the transformations they create in the public sphere reveal the critical importance for institutions to take into account the needs, expectations and demands of stakeholders and the public. Strategic communication in the face of the transformations in the communication practices of institutions, public and societies, with participatory, open, flexible strategies; It should be re-conceptualized, taking into account the founding role of communication in strategic processes on the basis of interconnections, relationships and networks. It is stated that strategic communication should be discussed not only with its organizational dimension but also with its social dimension from a macro perspective. According to the authors, the complex problems faced by institutions today necessitate redefinition of the basic concepts, assumptions and approaches of strategic communication.

KAYNAKÇA

- Aggerholm, H., & Asmuß, B. (2016). A practice perspective on strategic communication. *Journal of Communication Management*, 20(3), 195-214.
- Briner, R., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. D. Rousseau içinde, *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management: Companies, Classrooms and Resarch* (s. 112-129). New York: Oxford University Press.
- Christensen, E., & Christensen, L. (2018). Dialogics of strategic communication: Embracing conflicting logics in an emerging field. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 438-455.
- Dulek, R., & Campbell, K. (2015). On the dark side of strategic communication. *The Journal of Business Communication*, 52(1), 122-142.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction*. London: Routledge.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic Communication. C. R. Scott, & L. K. Lewis içinde, *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (s. 2250-2258). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Goransson, K., & Fagerholm, A. (2018). Towards visual strategic communications: An innovative interdisciplinary perspective on visual dimensions within the strategic communications field. *Journal of Communication Management*, 22(1), 46-66.
- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. (2016). In the wake of new media: Connecting the who with the how of strategizing communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 223-237.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Heath, R. L., Johansen, W., Hallahan, K., Steyn, B., Falkheimer, J., & Raupp, J. J. (2018). Strategic Communication. R. L. Heath, & W. (. Johansen içinde, *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (s. 1-24). John Wiley & Sons, Inc.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards A Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468.

- Holtzhausen, D. R. (2016). Datafication: Threat or Opportunity for Communication In the Public Sphere? *Journal of Communication Management*, 20(1), 21-36.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication: Pillars and perspectives of an alternative paradigm. K. Sriramesh, A. Zerfass, & J.-N. K. (Eds.) içinde, *Public relations and communication management: Current trends and emerging topics* (s. 283–302). New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015a). Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Area. D. R. Holtzhausen , & A. Zerfass içinde, *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 3-17). New York: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015a). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. D. R. Holtzhausen, & A. Z. (Eds.) içinde, *The Routledge handbook of strategic communication* (s. 3-17). New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015b). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.
- Hou, J., & Fountaine, S. (2016). Moving forward through the mist: Reimagining strategic communication in the digital age. . *PRism*, 13(1), <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v13-no1-e1.pdf>.
- King, C. (2010). Emergent Communication Strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 19-38.
- Knebel, S., & Seele, P. (2019). Conceptualizing the Corporate Nervous Net: Decentralized Strategic Communication Based on a Digital Reporting Indicator Framework. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 418-432.
- Macnamara, J. (2018). Public relations and post-communication addressing a paradox in public communication. *Public Relations Journal*, 11(3), <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/5.-public-relations-and-post-communication-addressing-a-paradox-in-public-communication-1.pdf>.
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486.
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. . *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486.
- Nothhaft, H., Werder, P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 399-416.
- Nothhaft, H., Werder, P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2020). *Future Directions of Strategic Communication*. Abington, Oxon: Routledge.

- O'Connor, A., & Shumate, M. (2018). A multidimensional network approach to strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 399–416.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pilar on Which Strategic Communicatin Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.
- Victor, L. (2008). *Systematic Reviewing: Social Research Update*.
<https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU54.pdf> adresinden alındı
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333–351.
- Wiesenberg, M., Zerfass, A., & Moreno, A. (2017). Big Data and Automation In Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114.
- Winker, P., & Etter, M. (2018). Strategic Communication and Emergence: A Dual Narrative Framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382-398.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and Its Contribution to Research and Practive. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 478-505.