

DOI: 10.17064/iüifhd.04046

## TÜRKİYE'DE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERİN UYGULANMASI: HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Fatih ÖZKOYUNCU\*

### Öz

*Türkiye'de halkla ilişkiler, kuruluşlar içinde gerçek işlevini ispat etme ve stratejik yönetime katılma yönünde büyük çaba harcamaktadır ancak halkla ilişkilerin stratejik uygulamaları hakkındaki ampirik çalışmalar kısıtlı sayıda bulunmaktadır. Bu çalışma, Türkiye'deki kurumsal iletişimcilere ek olarak halkla ilişkiler danışmanlık ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime katılımlarının ne düzeyde olduğunu, halkla ilişkilerin ne dereceye kadar stratejik olarak yönetildiğini ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının iki yönlü simetrik modeli ne kadar kullandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, betimsel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem kapsamında, nitel araştırma tekniklerinden biri olan 'derinlemesine görüşme' tekniği kullanılmıştır. Araştırma, Türkiye'de kurumsal iletişimcilerin, kuruluşların stratejik karar sürecine katılarak, bu sürecin fiilen doğrudan bir parçası olmasına rağmen, bu karar sürecini yöneten resmi mercilerin (örneğin yönetim veya icra kurulları) henüz resmî ve fiili bir üyesi olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşlarda doğrudan CEO ve/veya üst yönetime bağlı çalışmaktadır. Özellikle büyük kurumsal yapılarda çalışan kurumsal iletişimciler, simetrik iletişimi uygulamaktadır. Son olarak, kurumsal iletişimciler ve halkla ilişkiler ajansı yöneticileri, 'teknisyen' ve 'yönetici' rollerinin bir karışımını ifa etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Halkla İlişkiler, Simetrik İletişim, Halkla İlişkiler Uygulayıcıları

## IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS IN TURKEY: A RESEARCH ON PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS

### Abstract

*In Turkey, public relations makes considerable effort to demonstrate its real function and be a part of strategic management. However, empirical research on whether public relations is strategically managed in organizations is limited in number. This study sought to reveal the degree that public relations practitioners (corporate communicators and practitioners in PR consultancy agencies) are involved in the strategic management of organizations, the degree that public relations is managed strategically, and the extent that public relations activities in Turkey are symmetrical. Using the descriptive research method in which in-depth interview technique was applied, this study found that corporate communicators are still not an official part of the authorities managing decision making processes within organizations (namely corporate or executive boards), despite the fact that they are an actual part of the strategic decision making mechanisms in such organizations. It also revealed that public relations practitioners directly report to CEOs and/or senior management within organizations. In particular, corporate communicators in large-scale organizations exercisesymmetrical communication. Finally, it found that corporate communicators and practitioners in public relations consultancy agencies perform a combination of 'technical' and 'managerial' roles.*

**Keywords:** Strategic Public Relations, Symmetrical Communication, Public Relations Practitioners

\* Lecturer, Istanbul University Faculty of Communication, Department of Public Relations and Advertising, fatih.ozkoyuncu@istanbul.edu.tr

## GİRİŞ

İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya gibi ülkeler dışında, halkla ilişkilerin gelişimi ve uygulamaların açıklanmasıyla ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Halkla ilişkiler uygulaması; birçok ülkede sadece reklam veya pazarlama vb. fonksiyonları destekleyen teknik bir fonksiyondan, stratejik yönetim fonksiyonu olmaya doğru adım adım dönüşmektedir. Bununla birlikte, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya dışındaki diğer gelişmiş ülkelerde bile, halkla ilişkilerin stratejik uygulamaları ve halkla ilişkilerin kuruluşların stratejik yönetimine katkısıyla ilgili sınırlı sayıda ampirik çalışma yapılmıştır (Valentini & Sriramesh, 2014: 3).

Türkiye’de de halkla ilişkilerin stratejik uygulamaları hakkındaki ampirik çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Konuyla ilgili olarak, hem halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alma süreçlerine etkileri hem de bu anlamda üstlendikleri rollerle ilgili ampirik çalışmalar az sayıdadır (Akım, 2009; Akar, 2011; Erendağ, 2013; Özkoyuncu, 2014).

Bu çalışmayla, Türkiye’de kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik olarak nasıl gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

## Stratejik Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler genellikle, kuruluşlarla hedef kitleleri arasındaki veya kamusal alandaki iletişim ve ilişkilerin stratejik yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Cutlip et al., 2005; Grunig & Hunt, 1984; van Dyke & Verčič, 2009). Halkla ilişkilerle ilgili global bir teori çerçevesinde yapılan tanım ise, politik, kültürel ve sosyal değişkenleri de kavrama dahil ederek bu görüşü daha da ileri götürmektedir (van Ruler et al., 2004). Guth ve Marsh’a göre ise, halkla ilişkiler beş ögeyi kapsamaktadır: Halkla İlişkiler, 1-İki yönlü iletişim gerektiren, 2-Bir yönetim fonksiyonu, ve 3-Planlanmış bir aktivitedir. 4-Sosyal sorumluluk içeren ve 5-Araştırmaya dayalı bir sosyal bilimdir (Guth & March, 2003: 21).

Nessmann, halkla ilişkilerin amaç ve işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamakta ve bu kavramların kamu diplomasisi amaç ve stratejilerine de esas teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Buna göre halkla ilişkilerin amaçları ve işlevleri şunlardır: Güven, anlayış ve sempati oluşturmak; ilgi, çıkar ve ihtiyaçları harekete geçirmek; iletişim ve ilişkileri oluşturmak ve geliştirmek; karşılıklı anlayış ve mutabakat oluşturmak; çıkarları ifade etmek, temsil etmek ve uyarlamak; kamuoyunu etkilemek; çatışmaları çözümlemek; uzlaşma sağlamak (as cited in Szondi, 2009: 296).

Caywood ise, halkla ilişkileri, bir iletişim yönetimi sistemi olarak, ‘paydaş ilişkileri bütünleşmesi’, ‘yönetim fonksiyonu bütünleşmesi’, ‘kurum yapısı bütünleşmesi’, ‘sosyal bütünleşme’ alanlarında bütünleştirici etkisi açısından gözlemlemektedir (Caywood, 1997: xi-xiii). Buna göre, bütünleşmenin birinci düzeyi olarak ‘Paydaş İlişkileri Bütünleşmesi’, önemli paydaşlarla yeni ilişkiler geliştirmenin ve kurumsal itibarı pekiştirmenin halkla ilişkiler uygulayıcılarının becerilerine bağlı olduğu düzeydir. Bu düzeyde, halkla ilişkilerden pazarlama faaliyetleri gibi dar bir ilişki üzerine yoğunlaşmak yerine kurumun ya

da organizasyonun birçok hedef kitlesiyle ilişkileri ve itibarı yönetmesi beklenmektedir. İkinci düzeyde bütünleşme yani 'Yönetim Fonksiyonun Bütünleşmesi', finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, vb diğer fonksiyonlarla bütünleştiği seviyedir. Bu düzeyde faaliyet gösteren uygulayıcılar, yazılı, sözlü, sözsüz iletişim içeren tüm türleri kullanarak kariyerlerini oluşturur. Halkla ilişkiler, çeşitli iletişim taktiklerinden faydalanarak, kuruluşun bütünleşik pazarlama iletişimi programlarında müşteriler, basın, hükümet, vb içeren paydaşlarıyla iletişimi yönetme fırsatını bulur. 'Kuruluş Yapısı Bütünleşmesi', halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim, ürün ve kurumsal marka stratejilerinin iletişiminin bütünleşmesine olanak tanır ve yatırımcılara tek bir mesaj vererek, halkla ilişkilerin operasyonel düzeydeki rolünü artırır. 'Sosyal Bütünleşme' ise kurumun ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının, birçok paydaş grubuyla mikro düzeyde kurdukları ilişkileri makro düzeye taşıyarak kurumsal değerlere yön vermesini sağlar. Bu düzeyde uygulayıcılar, topluma ve toplumsal değişimlere karşı kurumsal sorumluluğu yönetme deneyimi edinir.

Halkla ilişkileri tanımsal bir çerçeveye yerleştirirken hatırlanması gereken anahtar sözcükler şunlardır (Ural, 2006: 3):

- Önceden tasarlanmış (Amaca yönelik, isteyerek yapılan bir faaliyettir. Etki sağlamak için önceden tasarlanır; planlı: araştırma ve analizden yola çıkarak organize bir faaliyettir),
- Performans (Etkili halkla ilişkiler gerçek politikalar ve performansa dayanmaktadır. Eğer kuruluş toplumun beklentilerine cevap vermiyorsa hiçbir iletişim çabası toplumdan kuruluşa karşı bir iyi niyet sağlayamaz), kamu yararı (Halkla ilişkiler faaliyeti, kamuoyu ve kuruluşa karşılıklı olarak faydalı olmalıdır. Kamu yararı gözetilen ilişkiler tesis etmektedir),
- İki yönlü iletişim (İletişimi gerçekleştirir ve hedef kitleden / kamuoyundan geri bildirimleri analiz etmektedir),
- Yönetim fonksiyonu (Üst yönetimin karar sürecinin bir parçası olursa çok etkilidir. İletişimi gerektiren kararların alınma sürecinde yer alması gerekir, bu süreçte danışmanlık yapar, sorun çözücü karakterde çalışmaktadır).

Bu çerçevede, sayılan tüm bu özellikler, halkla ilişkilerin stratejik özelliğini desteklemek ve güçlendirmektedir. Strateji 'nasıl' sorusuna cevap verir. 'Çıkarlar' ve 'değerler' ise stratejinin amaçlarını tanımlamaktadır ve 'neden' sorusuna cevap vermektedir. Strateji, hedeflere ulaşmak için öncelikleri belirleyen ve kaynakları kullanan bir eylem planıdır. Herhangi bir çalışma/çaba içindeki 'stratejik mantık', belirli nihai hedeflerin saptanması ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan vasıtalar arasında seçim yapmayı içermektedir (Gregory, 2005: 5). Buradan yola çıkarak 'stratejik iletişim', belli bir amaca odaklanmış anlam ve etki yaratma yönelimli iletişimi ifade etmektedir. Halkla ilişkiler teorileri ışığında 'stratejik iletişim', bir kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için kullanılan bilgi verme amaçlı, ikna etmeye yönelik, söylemsel ve aynı zamanda ilişkisel iletişimi ifade etmektedir (Hallahan et al., 2007: 17).

Steyn ve Niemann'a göre (2008: 145), halkla ilişkilerin stratejik rolü kapsamında, iletişim profesyonelleri, kuruluşlara sosyal, çevresel ve ekonomik yatırımlarını yapabilmesi için yardımcı olacak toplumsal beklentilere dikkat çekmektedir. Toplumsal sorumluluk, sür-

dürülebilirlik ve iyi yönetim hakkında girdileri elde ederek, bu amaçların gerçekleşmesi için, örgütsel strateji ve davranışın, kuruluşların faaliyet gösterdiği ekonomik sistemleri, çevreyi, ulusal/uluslararası toplulukları nasıl etkilediğini değerlendirme gerekliliğini karar vericilere göstermektedir. Uygulayıcılar, kurumsal itibar için çevreyi takip ederek itibarla ve diğer stratejik konularla ilgili riskleri saptar ve bu risklere iletişim stratejileriyle cevap verir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, paydaşlar ve diğer toplumsal çıkar gruplarına yönelik iletişim stratejisi geliştirme sürecini yöneterek, paydaşlarla ilişki kurulmasına yardımcı olur, meşruiyet kazanır ve toplumla kuruluş arasındaki sosyal uyumu geliştirir.

Öte yandan, kuruluşlarda iletişimin stratejik oryantasyonunun ve stratejik yönetiminin rolünü tartışan çalışmalarda (Zerfass, 2008; Verhoeven et al., 2011), her tipte etkili kuruluşun, örgütsel stratejilerinin belirlenmesi sürecine halkla ilişkiler yöneticilerini dâhil ettikleri vurgulanmaktadır. Bu çerçevede halkla ilişkiler uygulayıcıları, ‘kolaylaştırıcı’ gibi görev yaparak, kuruluş hedefleri ile paydaşların ihtiyaçları ve kuruluş çevresinde yer alan farklı durumlar arasında uyum sağlamakta kuruluşlara yardımcı olmaktadır.

### **Türkiye’de Halkla İlişkilerin Gelişimi ve Stratejik Halkla İlişkiler**

Türkiye’de halkla ilişkilerin tarihinin başlangıcı olarak çeşitli görüşler mevcuttur. Başlangıcının kadim Türk uygarlıkları ve devletlerinde M.Ö. 8. yüzyıla, Orhun Yazıtları’na kadar gittiğini içeren görüşlerin yanı sıra (Erdoğan, 2002), halkla ilişkilerin Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluş yıllarında siyasal halkla ilişkiler şeklinde, Atatürk reformlarının planlı tanıtımıyla başladığına dair görüşler de yer almaktadır (İşler, 2007 as cited in Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 91). Okay ve Okay (2007: 17), Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan çok partili hayata geçilen 1946’ya kadar görev yapan hükümetlerden sadece 1 Kasım 1946’da göreve başlayan Celal Bayar Hükümeti’nin programında polislin halkla ilişkilerine dair bir hükmün yer alması dolayısıyla halkla ilişkilerin başlangıcını bu noktaya tarihlenmiştir. Literatürde en fazla kullanılan başlangıç noktası ise Devlet Planlama Teşkilatı’nın kurulmasıdır (Asna 1997, Görpe & Yüksel 2011 as cited in Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 91). 1961’de kurulan Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) Koordinasyon Dairesi bünyesinde Temsil Şubesi’nin yer alması, Türkiye’deki ilk çağdaş anlamda halkla ilişkiler çalışması olarak değerlendirilmektedir (Okay & Okay, 2007: 18).

Bıçakçı ve Hürmeriç, Türkiye’de 1920 ile 2012 arasında halkla ilişkiler mesleğinin gelişimindeki en etkili kilometre taşlarını, sosyo-ekonomik ve politik çevrede, alt evreleriyle birlikte aşağıdaki üç ana döneme ayırmıştır (2013: 98, 99):

1. Halkla İlişkilerin Öncülleri Dönemi
  - a. Tek Parti Evresi (1920–1946)
  - b. Çok Partili Evre (1946–1960)
2. Halkla İlişkilerin Ortaya Çıkması Dönemi (1961–1980)
3. Halkla İlişkilerin Gelişim Dönemi
  - a. Liberal Ekonomi Evresi (1981–1992)

b. Uluslararası Rekabet Evresi (1992–2001)

c. Entegrasyon Evresi (2002–devam etmektedir)

Tek Parti Dönemi'nde, ana amaç, ulusal imajı oluşturmak ve kamuyu ikna etmektir. Baskın model kamuyu bilgilendirme iken bu dönemde, iletişimin yönünün tamamen tek yönlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu dönem içinde, tek partili hayattan çok partili hayata geçişin olduğu ikinci alt dönemde, halkla ilişkiler, politik amaçlarla kullanılmakta, esas amaç, ülke propagandasından ziyade çok partili propaganda olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleğin ABD'deki gelişiminden farklı olarak, Türkiye'de bu sürecin öncüleri, basın ajansları olmamıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 99).

DPT'nin kurulduğu tarihten itibaren başlayan bu dönemde, halkla ilişkiler, ülkenin ihtiyaçları ve fırsatları çerçevesinde ve de planlı kalkınma temelinde kurumsallaşmıştır. Bu dönemde halkla ilişkiler bir kalkınma aracı olarak kabul edilmiştir. O dönemde özel sektörün gelişmesini sağlayacak derecede olgunluğa ulaşmamış olan koşullar gereği, kurumsallaşma büyük oranda devlet sektöründe gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ülkede halkla ilişkilerin ortaya çıkması, kuruluşların kendilerini tanıtmaları refleksine değil, kamu idaresinin kendini ifade etmesi isteğine dayanmaktadır. Halkla ilişkilerin kamu sektöründeki kavramsallaşması, özel sektördeki uygulamalara da öncülük etmiştir. Türkiye'de özel kuruluşların halkla ilişkilerle tanışması 1970'li yıllarda mümkün olmuştur. Goodyear, Hilton, Mobil gibi çokuluslu kuruluşlar bu konuda başı çekmiş, Koç, Eczacıbaşı, Yaşar gibi holdingler ve Ziraat ve İş Bankası gibi kuruluşlar, peyderpey halkla ilişkiler birimlerini kurmuşlardır (Asna, 1983 as cited in Okay & Okay, 2007: 24).

Kamuyu Bilgilendirme Modeli'nin uygulandığı, araştırmanın kısıtlı olduğu ve değerlendirme / ölçümleme aşamasının halkla ilişkiler sürecine dâhil edilmediği 1960-1980 arası dönemde, halkla ilişkiler stratejik değildir. 1980'li yıllardan sonra, halkla ilişkiler bir meslek olarak önem kazanmıştır. Özellikle liberal ekonomi evresinde, kamuyu bilgilendirme modeli hâlâ baskın modeldir ve 2 yönlü asimetrik modeli içinde değerlendirilebilecek uygulamalar görülmeye başlamıştır. Uluslararası rekabet evresinde bilimsel araştırma, halkla ilişkiler sürecine yavaş yavaş zerk edilmiştir ancak halen olması gerektiği şekilde kullanılmamaktadır. Bu da iki yönlü simetrik modelin uygulanmasını engellemektedir. Bugünü de içine alan son evrede ise, teknolojik gelişmeler Türk halkla ilişkiler sektörünün ABD ve Avrupa başta olmak üzere dünyayla bütünleşmesini kolaylaştırmıştır. Ancak araştırmaya verilen önemin az olması, iki yönlü modellerin kullanılması önünde bir engel olarak durmaktadır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 99).

Daha önce belirtildiği gibi, Türkiye'de kuruluşlarda kullanılan iletişimin yönü ve ait olduğu modele ek olarak, kuruluşlarda halkla ilişkilerin stratejik uygulamaları hakkındaki ampirik çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Konuyla ilgili olarak, hem halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alma süreçlerine etkileri hem de bu anlamda üstlendikleri rollerle ilgili ampirik çalışmaların sayısı sınırlıdır (Akım, 2009; Akar, 2011; Erendağ, 2013; Özkoyuncu, 2014).

2009'da İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) yayınladığı ilk 500 firma listesindeki 111 firmada çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyonunda yer alma oranlarının %50'nin

altında olduğu bulgulanmıştır. Yönetici olan uygulayıcıların teknisyen rolünü üstlenenlerle kıyaslandığında baskın koalisyonda daha fazla yer aldığı, karar alma sürecine daha fazla katkıda bulunduğu, yaptıkları katkıların daha fazla uygulamaya konulduğu saptanmıştır (Akım, 2009: iii). İSO 500’e mensup 73 firmanın sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu tespit etmeyi amaçlayan bir çalışmada, örgütlerin dönüşümlere düşünsel düzeyde duyarlı olmalarına rağmen, bunu halkla ilişkiler uygulamalarına bütünüyle yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Uygulamalarında daha çok Basın Ajansı ve Kamuyu Bilgilendirme Modeli’nin tercih edilmesine rağmen; Karma Model’in kuruluşların yarısından fazlasında uygulamalara kısmen yansması, profesyonel halkla ilişkiler anlayışına doğru bir bilinçlenmenin başladığını göstermektedir (Erendağ, 2013: 73-74).

Türkiye’de kurumsal iletişim departmanları ve halkla ilişkiler ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendiği rollere bakılacak olursa, “teknisyen – yönetici” dikotomisine göre (Broom & Smith, 1979) uygulayıcıların, en yoğunundan en az yoğununa doğru ‘Sorum Çözme Sürecini Kolaylaştırıcı Rolünü’ (yönetici), ‘Gözlemci/Savunucu Rolünü’ (teknisyen), ‘İletişim Kolaylaştırıcı Rolünü’ (yönetici), ‘İletişim Teknisyeni Rolünü’ (teknisyen) ve ‘Uzman Reçeteci Rolünü’ (yönetici) yerine getirdikleri görülmektedir (Akar, 2011: 131). Öte yandan, Özkoyuncu’nun araştırmasında ele alınan, ‘Teknisyen’, ‘Yönetici’, ‘Stratejik / Yansıtıcı’ ve ‘Eğitsel’ rolleri içeren dörtlü rol tipolojisine göre, tüm bu roller, Türkiye’deki kurumsal iletişim departmanları ve ajanslarda çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları için geçerlidir. Bütün halkla ilişkiler uygulayıcıları, ‘teknisyen’ rolü eşit derecede gerçekleştirirken, diğer roller kurum içindeki hiyerarşiye bağlı olarak değişmektedir. Üst düzey iletişim profesyonelleri, başlangıç düzeyi uygulayıcılara kıyasla daha fazla ‘Yönetici’ ve ‘Eğitsel’ rolleri gerçekleştirmektedir. ‘Stratejist / yansıtıcı’ rol başlangıç düzeyi iletişimciler tarafından daha az yerine getirilen bir roldür (Özkoyuncu, 2014: 156).

## AMAÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Türkiye’de kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik olarak nasıl gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi için belirlenen amaç ve yöntem, aşağıdaki alt başlıklarda yer almaktadır.

### Amaç

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyona üye olarak stratejik yönetime katkısını ölçen kısıtlı sayıda çalışmada, İSO 500’e giren şirketlerdeki kurumsal iletişimciler mercek altına alınmıştır. Bu çalışma, Türkiye’deki kurumsal iletişimcilere ek olarak danışmanlık ajanslarındaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime katılımlarının ne seviyede / derecede olduğunu, halkla ilişkilerin ne dereceye kadar stratejik olarak gerçekleştirildiğini ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının iki yönlü simetrik modeli ne dereceye kadar kullandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu amaç çerçevesinde belirlenen alt amaç soruları aşağıda yer almaktadır:

- Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcıları ne dereceye kadar kuruluşun stratejik yönetimine dâhil olmaktadır ve uygulayıcılar ne dereceye kadar halkla ilişkiler programlarını stratejik olarak yönetmektedir?
- Türkiye’de halkla ilişkiler birimleri ile üst düzey karar vericiler / üst yönetim arasında nasıl bir raporlama ilişkisi vardır? (Uygulayıcılar kime bağlı çalışmaktadır?)
- Türkiye’de halkla ilişkiler faaliyetleri ne dereceye kadar simetriktr?
- Türkiye’de halkla ilişkiler uygulayıcılarının, ‘teknisyen’ ve ‘yönetici’ rolleri açısından bilgi potansiyelleri ne kadardır?

### **Yöntem**

Bu araştırma, betimsel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem kapsamında, nitel araştırma tekniklerinden olan ‘derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de kuruluşların kurumsal iletişim birimlerinde ve halkla ilişkiler ajanslarında çeşitli seviyelerde halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışan tüm halkla ilişkiler uygulayıcıları oluşturmakta, alt evrenini ise halkla ilişkilerin her alt alanında çalışma yapan, 500’den fazla kişi istihdam eden şirketlerin kurumsal iletişim birimlerinde üst düzey veya orta düzey yönetici olarak çalışan ve/veya ekibi 3 ve daha fazla kişiden oluşan, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği ve/veya Kurumsal İletişimciler Derneği üyesi kurumsal iletişim yöneticileri ve/veya halkla ilişkiler ajansı yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında, 500’den fazla kişi istihdam eden şirketlerin kurumsal iletişim birimlerinde üst düzey veya orta düzey yönetici olarak çalışan ve/veya ekibi 3 ve daha fazla kişiden oluşan, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği ve/veya Kurumsal İletişimciler Derneği üyesi kurumsal iletişim yöneticileri ve/veya halkla ilişkiler ajansı yöneticileri veya bu yöneticilerin programlarının yoğunluğu nedeniyle yönlendirdiği ekip arkadaşlarından oluşan 8 yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Görüşme yapılan 8 yöneticinin 5’i kurumsal iletişimci, 3’ü ise halkla ilişkiler danışmanlık ajanslarında görev yapmaktadır. İletişimcilerin 4’ü KİD üyesi, 2’si TÜHİD üyesidir. Görüşme yapılan iki yönetici, bağlı oldukları yöneticileri tarafından görüşmek üzere yönlendirilmişlerdir.

### **Veri Toplama Aracı**

Yapılan görüşmelerde, Valentini ve Sriramesh’in, ‘Mükemmel Halkla İlişkiler’ çalışmasının 14 jenerik ilkesi arasından seçtikleri halkla ilişkilerin stratejik yönetimiyle ilgili aşağıdaki dört ilke kullanılmıştır (Valentini & Sriramesh, 2014: 5):

- Halkla ilişkilerin (ve uygulayıcılarının) stratejik yönetime katılımı
- Kuruluşların en yüksek seviye karar vericilerini içine alan baskın koalisyonda halkla ilişkilerin yetkilendirilmesi / yer alması veya uygulayıcıların baskın koalisyon doğrudan bağlı çalışması
- Halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik modelinin kullanılması
- Yönetici rolü ve simetrik iletişimi kapsayacak derecede bilgi potansiyeli

### **İşlem**

Görüşülen halkla ilişkiler uygulayıcılarına, yukarıda belirtilen 4 jenerik ilkeye uygun olarak belirlenen 4 soru yöneltilmiş, bu ana hat etrafında durum gerektirirse, Tablo 1’deki (??) her alt amaç sorusuna bağlı olarak bazı farklı sorular da sorularak veya farklı konular da gündeme getirilerek, iletişimcilerin söylediklerini zenginleştirmeleri amaçlanmıştır. Bu nedenle nitel araştırma yöntemi olarak ‘yarı biçimsel görüşme’ tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın analiz yöntemi olarak ise, verilerin sınıflandırılmasına ve özetlenmesine olanak tanıyan betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır.

Derinlemesine görüşmeler, 22 Mayıs 2015 ile 5 Haziran 2015 tarihleri arasında çeşitli zamanlarda yapılmış. Görüşmeler, yöneticilerin yoğunluk durumlarına bağlı olarak, 25 dakika 5 saniye ile 1 saat 8 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin isteği doğrultusunda, ilgili yöneticilerin adları, soyadları ve çalıştıkları kurumların adları gizli tutulmuştur.

### **BULGULAR**

Bu bölümde, derinlemesine görüşme katılımcılarının demografik bilgilerinden hemen sonra, araştırma kapsamında yapılan derinlemesine görüşme sırasında Tablo 1’de bulunan alt amaç sorularına verilen yanıtlardan elde edilen veriler yer almaktadır.

#### **Demografik Bilgiler**

Görüşme yapılan 8 iletişimcinin 4’ü kadındır. İletişimcilerin 5’i kurumsal iletişim departmanlarını yönetmektedir veya o fonksiyon kapsamında görevlidir, 3’ü ise halkla ilişkiler danışmanlık ajanslarında yönetici olarak görev yapmaktadır. İletişimciler, ağırlıklı olarak iletişim alanında üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Unvanlar, ‘Kurumsal İletişim Müdürü’, ‘Kurumsal İletişim Direktörü’, ‘Kurumsal İtibar ve İletişim Yöneticisi’, ‘Stratejik İletişim Direktörü’, ‘Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı’, ‘İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi’ ve ‘Ajans Başkanı’ olarak sıralanmaktadır (Tablo 2: ??).

Tablo 2’de görüldüğü gibi, görüşülen iletişimcilerin 7’si İletişim Fakültesi, 1’i İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunudur. Görüşülen iletişimcilerin 3’ü yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Görüşmelere katılan iletişim yöneticilerinin, profesyonel iletişim mes-

leğinde en fazla deneyim sahibi olan 27 yıl, en az deneyim sahibi olan yönetici ise 10 yıldır. Tablo 2'ye göre, katılan yöneticilerin 2'si, 20 yıl üzeri deneyime sahip olduğunu beyan etmiştir. 20 yıl altında deneyime sahip yöneticiler ise sırasıyla, 10, 14, 18 ve 19 yıl deneyime sahiptir.

### **Halkla İlişkilerin (ve Uygulayıcılarının) Stratejik Yönetime Katılımı**

Görüşme yapılan, özellikle büyük hacimli ve çok çeşitli paydaşlara hitap eden kuruluşların en üst düzeydeki kurumsal iletişimcileri, kâğıt üzerinde resmi olarak icra kurulu veya yönetim kurulunda olmamalarına rağmen, kuruluşlarının stratejik yönetimlerinin bilfiil doğrudan bir parçası olduklarını söylemiş, bir sonraki aşamanın İcra Kurulunda yer almak olduğunu ifade etmişlerdir. Böylece, fiiliyatta gerçekleşmiş olan bir olgunun kâğıt üzerinde de resmileşeceğini vurgulamışlardır. 'A' Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü ile 'B' Holding Kurumsal İletişim Direktörü'nün görüşmelerde söyledikleri, kurumsal iletişimcilerin stratejik kararlara etkin katılımlarını ve raporladıkları üst yönetimlerin bu konuda kendilerini tam destek verdiğiine dair açık ifadelerdir. 'A' Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü, "Kuruluşla ilgili tüm karar toplantılarında yer alırım... Belli aralıklarla yapılan yönetim koordinasyon toplantılarımız var. Onun dışında da her şekilde, yukarıda olan bitenden haberimiz oluyor. Kurumsal iletişimciler adına hayalim, kurumsal iletişimcilerin İcra Kurulu ya da Yönetim Kurulu'nda yer alması ya da böyle genel müdürlük gibi bir birim oluşturulması... Oraya doğru da gidiyor. İletişimin önemi her geçen gün anlaşılıyor ama yönetim kurulunda temsil edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bir kararın alındığı o saniyede kurulda bizim de bizzat yer almamız gerekiyor. Zaten bir tek o adım kaldı. Kâğıt üzerinde olmasa bile enformel olarak bu şekilde çalışıyorum." diyerek konuyu ortaya koymuştur. 'B' Holding Kurumsal İletişim Direktörü ise durumu şöyle ifade etmiştir: "Hedefimiz, kurumsal iletişimciler olarak İcra Kurulu'nda aktif şekilde yer almak, stratejiye aktif şekilde müdahale etmek ve amacımız bu birimin fonksiyon olmaktan, 'uygulayıcı' olmaktan çıkması".

Üst düzey iletişimcilere bağlı, bir kademe altında çalışan kurumsal iletişimciler ise stratejik yönetime doğrudan üye olmasalar da stratejik kararları doğrudan etkileyebildiklerini, bunun dışında karar alma aşamasından çok konunun iletişimi konusunda tam yetkili olduklarını ve iletişim programlarını stratejik olarak yönettiklerini ifade etmişlerdir. 'C' Finans Kurumu Kurumsal İtibar ve İletişim Yöneticisi, "üst yönetimle doğrudan düzenli toplantı yapmasak da, o stratejilerde bir farklılık yarattığımızı genel olarak karar mekanizmalarına doğrudan etki edip onları değiştirdiğimizi hissettiğimizi." ifade ederek, sayısal ve sağlam verilerle gittiklerinde üst yönetimi ikna edebildiklerini belirtmiştir. 'E' E-ticaret Şirketi Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı ise "... Ekonomik açıdan da şirkete fark yaratacak büyük yatırım kararlarında birebir rolümüz olmuyor. Kurumsal iletişim olarak sadece iletişim tarafını yönetiyoruz ama bunun haricinde müşteriye ağırlıklı olarak dokunan ya da şirket içi müşteriye dokunan her türlü konuda, yönetim bizi dinlemeye ve uygulamaya çok açık" diye ifade etmiştir. 'D' Finans Kurumu Stratejik İletişim Direktörü'nün ifadeleri de bu bulguya bir örnek olarak verilebilir: "Yönetim kuruluyla toplanmıyoruz. Yönetim

kuruluna birtakım, gerek duyulduğu takdirde sunumlar veya update’ler veriliyor. Ama ben daha çok CEO kanadına bilgi geçiyorum periyodik olarak aylık...”.

Görüşmeye katılan danışmanlık ajansları yöneticileri, hizmet verdikleri kuruluşların bü-yüklüğü ne olursa olsun, büyük kararları gerektiren stratejilere doğrudan dâhil olmasalar bile basın ilişkileri, pazarlama iletişimi gibi konularda doğrudan karar mekanizmalarında yer aldıklarını vurgulamışlardır. ‘F’ Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi, “Satın alma, birleşmeler vb kararlar çok daha ticari ve makro kararlar olduğu için, çok etkin bir rolümüz olduğunu söyleyemem. Ama bu süreçlerin iletişimi konusunda tabii ki stratejik danışmanlık hizmeti veriyoruz. Ancak pazarlama açısından karar süreçlerinde etkin yer alıyoruz.” şeklindeki ifadesine ek olarak, ‘H’ Ajansı Başkanı, “Tüm süreçlerde bulunuyoruz, bu süreçlere katkıda bulunuyoruz ama özellikle daha çok Türkiye’deki müşterilerimiz nezdinde daha çok basın alanında ve sosyal medya alanında hizmet verdiğimiz için, basına bu süreçlerin duyurulması, takip edilmesi, haberlerin takibi, haberler karşısında neler söyleneceği noktasında, krizler, işten çıkarmalar vb süreçleri izliyoruz, yönetiyoruz.” demiştir.

Görüşmeye katılan kurumsal iletişimciler, resmi ve gayri resmi araştırmalar konusunda yoğun faaliyet gösterdiklerini, bu araştırmalara göre iletişim stratejisi belirlediklerini belirtirken, danışmanlık ajanslarında görev alan yöneticiler daha ağırlıklı olarak kanaat önderlerinin belirlenmesi, çevrenin taranması gibi konularda stratejik yönetime katkıda bulduklarını ifade etmişlerdir. ‘B’ Holding Kurumsal İletişim Direktörü’nün, “Her bir terminal, günde 100.000 kişi geçen kurumsal bir laboratuvar aslında. Bu laboratuvarlarda her gün geri bildirim alıyoruz. Müşterilerin alışkanlıklarını ölçtüğümüz araştırmalar var. Algı araştırmasını 2 yılda bir yapıyoruz.” ifadesine ek olarak, ‘D’ Finans Kurumu Stratejik İletişim Direktörü’nün “Yılda birden fazla araştırma yönetiyoruz. Algı ve itibar konusundaki gelişmeleri ve oradaki konumlandırmayı ifade edebilecek bir kaynağa ihtiyacınız var. Böyle üst yönetimin kararlarına etki ettiğimizi ya da bunları zaman zaman değiştirmek anlamında çoğunlukla sorulan, danışılan bir noktada olduğumuzu söyleyebilirim.” ifadesi önemli örneklerdir.

Görüşme yapılan tüm iletişimciler, stratejik kararlara katılımlarında, kendi yetkinliklerinin olduğu kadar iletişime açık ve prim sağlayan üst yönetimlerin çok büyük katkısı olduğunu vurgulamışlardır. Buna bağlı olarak, üst yönetimi stratejik yönetimde iletişimcilerin fikirlerine sağladığı katkılara değer veren kuruluşlarda, iletişimciler daha büyük oranda stratejik karar süreçlerine katılmaktadır. Buna örnek olarak, ‘G’ Ajansı Müşteri ve İş Geliştirme Direktörü, “İletişime değer veren şirketler, stratejik planlamada bizim görüşlerimize değer veriyor” derken, ‘B’ Holding Kurumsal İletişim Direktörü, “Burada çok büyük bir avantajımız, şirketin başındaki kişilerin kurumsal iletişime verdiği değer, önem, bizim yolumuzu açması, bize inanması, güvenmesi...” olarak ifade etmiştir. ‘A’ Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü ise “Orada bakış açısını ve genel anlamda iletişime verilen önemi ve değeri görüyorum. Her şeyi birinci ağızdan birlikte kotarıyoruz. Bu çok önemli bir avantaj” olarak ifade etmiştir.

Görüşmeye katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelik verdiği paydaşlar ve / veya ka-

naat önderleri olarak, basın (ve sosyal medyada yer alan kişilikler, müşteriler), müşteriler, sivil toplum kuruluşları, devlet kuruluşları ve üniversiteler öne çıkmaktadır. Bu öncelikli paydaşlar arasında basın (geleneksel ve dijital), diğerlerine göre çok öne çıkmaktadır. İletişimcilerin paydaşları belirlerken ve onlarla ilişki yürütürken basınla ilişkileri sürdürmesi, kurumsal iletişim departmanlarını ve danışmanlık ajanslarını diğer departmanlara / şirketlere göre ayırıcı özelliği olarak ön plana çıkmaktadır. Görüşmelere katılan 8 iletişimciden 7'sinin paydaşlarla ilişkileri konu alan ifadelerinde verdikleri örneklerin büyük çoğunluğu basınla ilişkiler üzerine olmuştur. Basına ek olarak, STK'lar da diğer paydaşlara göre iletişimcilerin faaliyetleri için diğerlerinden ayırıcı bir özellik taşımaktadır. 'F' Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi, "....halkla ilişkiler şirketlerinin en güçlü olduğu taraflardan biri sivil toplumla olan ilişkiler" diyerek bu konuda çok sayıdaki net ifadeden birini dile getirmiştir.

### **Kuruluşların En Yüksek Seviye Karar Vericilerini İçine Alan Baskın Koalisyonunda Halkla İlişkilerin Yetkilendirilmesi / Yer Alması (Kime Bağlı Çalıştıkları)**

Görüşmelere katılan 5 kurumsal iletişimcinin 3'ü doğrudan CEO'ya, 2'si ise ilgili Genel Müdür Yardımcısına bağlı çalışmaktadır. Ancak tamamı, herhangi bir engel olmaksızın bilfiil doğrudan CEO ile çalışmaktadır. Resmî olarak bir üst seviyede genel müdür yardımcısına bağlı çalışanlar dahi, yaptıkları işin gereği bir şekilde CEO ile doğrudan çalışma fırsatlarının ve uygulamalarının olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan, özellikle üst düzey kurumsal iletişimcilerin tamamı, CEO'ya bağlı olan genel müdür yardımcısına veya CEO'nun içinde bulunduğu yönetim veya icra kuruluyla veya rapor ettiği şirket ortaklarıyla bilfiil çok yakın çalıştıklarını ifade etmişlerdir. 'A' Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü, "Departmanın pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı ancak direkt genel müdür ve yönetim kuruluna raporlama yapıyorum. Ama ben bir taraftan yönetim kuruluna da doğrudan rapor ediyorum." ifadesi ile 'B' Holding Kurumsal İletişim Direktörü'nün "Direkt CEO'yla çalışırız. 24 saat bizim hayatımıza girme hakkı vardır. 24 saat hayatına girme hakkımız vardır." ifadesi buna net örnekler olarak gösterilebilir. 'D' Finans Kurumu Stratejik İletişim Direktörü ise "Bir genel müdür yardımcısına bağlıyız, genel müdür yardımcısı genel müdüre rapor ediyor, genel müdür de yönetim kuruluna rapor ediyor. Öte yandan yarı CEO Office gibi de çalışıyorum. Yani CEO'nun bütün metinleri, bütün sunumları benden geçiyor. Bir nevi birebir danışmanı gibiyim. Aylık olarak CEO ile beraber genel müdür yardımcısı, ben ve diğer direktör, bir toplantı yapıyoruz. Yönettiğim birim, CEO'nun direkt danışmanı gibi çalışıyor." ifadesiyle, kâğıt üzerinde bağlı olduğu hiyerarşinin dışında fiiliyatta doğrudan CEO ile yakın çalışma ve ona doğrudan rapor etme düzeneğine tipi bir örnek oluşturmaktadır.

Görüşme yapılan danışmanlık ajanslarında görev alan iletişimciler ise kurumsal iletişim departmanları ağırlıklı olmak üzere doğrudan CEO veya üst yönetime sürekli bilgi sunarak danışmanlık yaptıklarını belirtmiştir. Özellikle kurumsallaşmış şirketlerde üst yönetime bağlı çalıştığını belirten ajans yöneticileri, aile şirketleri söz konusu olduğunda doğrudan şirket sahibine rapor ettiklerini ve danışmanlık sunduklarını vurgulamışlardır.

Derinlemesine görüşmelere katılan tüm kurumsal iletişimciler, kendisini, karar verici seviyede bulunan üst yönetimin bir parçası gibi hissettiğini vurgulamaktadır. Üst düzey iletişimciler fiilen İcra Kurulu’nda gibi çalıştıklarını, orta düzey iletişimciler ise baskın koalisionun bir üyesi gibi hissettiklerini, büyük kararlar dışında iletişimle doğrudan veya dolaylı ilgili olabilecek her şeyde üst yönetimin bir üyesi gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Buna en açık örnekleri, ‘B’ Holding Kurumsal İletişim Direktörü’nün “CEO’mdan çok büyük destek alan bir kurumsalcıyım... Biz icranın bütün birimleriyle (CFO da var, denetim de var) eşit mesafede direkt temastayızdır.” ifadesi ile ‘E’ E-ticaret Şirketi Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı’nın “Karar vericiler takımının bir üyesi olarak hissediyorum. Büyük kararlarda takımın bir üyesi olmayabilirim ama onun dışındaki kararlarda yani iletişimi ilgilendiren her şeyde üyesiyim. Belki birebir genel müdüre bağlı olmamla alakalı olabilir.” ifadesi sayılabilir.

Danışmanlık ajanslarındaki yöneticiler ise doğrudan üst yönetime bağlı çalışmalarına rağmen üst yönetimin bir parçası gibi hissetmelerinin şirketten şirkete değiştiğini vurgulamışlardır. Ajanslarda görev alan iletişimciler, doğrudan üst yönetimin bir üyesi olmaktan ziyade, üst yönetimin kararlarına danışmanlık hizmetiyle katkıda bulunan uzmanlar olarak konumlandıklarını belirtmişlerdir. Buna açık örneği, ‘F’ Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi’nin “Bazen gerçekten hissediyorsunuz o yönetim ekibinin bir parçası olduğunuzu ama bazen de sadece uygulayıcı olduğunuzu hissediyorsunuz. Örneğin finans, telekomünikasyon gibi daha büyük daha köklü, dokundukları insan sayısı çok daha fazla olan, çok daha büyük organizasyonlarla bu süreçlere dâhil olmak daha kolay, çünkü orada sizin mesleki birikiminiz bilginiz daha değerli” ifadesi oluşturmaktadır. ‘D’ Finans Kurumu Stratejik İletişim Direktörü’nün aşağıdaki ifadesi ise, bazı durumlarda işin doğası gereği ajansları dâhil edememelerinin gerekçesinin kendi dışındaki zorunluluklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ajansların kuruluşlardaki karar süreçlerine tam olarak dâhil olmasının önündeki engellerden biri olarak da yorumlanabilir:

“Ajans bir destek hizmeti gibi duruyor. Bizim ekibimizin hepsini ben ajanslardan aldım. Özellikle ajans geçmişli olan ve hani biraz burnu sürtülmüş diye tabir edebileceğimiz yani işi bilen insanları aldım. Ajansın kendisiyle olan ilişkilerde de biz küçük bir görev paylaşımı içindeyiz. Biz bu stratejik iletişim planını onlarla oluşturup onlarla paylaşıyoruz. Çünkü o yolculuğun içinde yer almasını istiyoruz. Bir noktada executioner gibi duruyor, hem medya ilişkilerinde hem iletişim danışmanlığı tarafında. Ama bizim o planlamayı yaparken de buffer noktamız yani dışarıdaki bir kontrol noktası gibi de onları kullandığımız oluyor. Fakat sektörün kendi gereği birçok konuya sokamıyorum, çok fazla regüle edildiği, finans sektöründen kaynaklı her şeyi paylaşamıyorum, o tarz konuları biz internal hallediyoruz.”

### **İki Yönlü Simetrik İletişim**

Görüşme gerçekleştirilen iletişimcilerin uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin iki yönlü simetrik olup olmadığıyla ilgili ifadelerinden, kurumsal iletişimcilerin bu konuda daha iyimser, danışmanlık ajansı yöneticilerinin ise görelî olarak daha kötümser olduğu sonucuna

ulaşılabilir. Özellikle büyük kurumsal yapılarda çalışan kurumsal iletişimciler simetrik iletişimi mevcut tüm yönleriyle uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Bunun için iletişim faaliyetlerine başlamadan ve başladıktan sonra gayri resmi ve resmi araştırmaları uyguladıklarını söylemişler. Bütçe kısıtlarına rağmen araştırmaları olabildiğince uyguladıklarını ve hedef kitleyi tüm katmanlarıyla incelediklerini ifade etmiş ve bunlara somut örnekler de vermişlerdir. Bu konuda verilen ifadelere örnekler:

'A' Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü: "Herhangi bir projeye başlamadan önce, bir fokus grup ya da herhangi bir küçük araştırma yapıyoruz. Bu, projeye de bağlı... Bayi memnuniyeti araştırmaları ve son dönemde yaptığımız markamıza dönük tüketici araştırmalarını özellikle sayabilirim. Örneğin son yaptığımız araştırmada son dönemde daha çok A ve B gruplarına ulaştığımız yönünde bir sonuç geldi. Hedef kitlemiz daha çok C gibiydi kuruluşumuzdan bugüne. Şimdi A ve B'ye doğru gittiğimiz için açık ara öndeyiz. C'yi de kaybetmemek için ona yönelik bir şey yapmak lazım noktasına geldik. İkincisi, kadınların bize ilgisinin yüksekliğini fark ettik. Onun için de bir şeyler yapmamız gerektiğine karar verdik. Üniversite öğrencileri markamızı çok iyi tanımıyor. Bu nedenle üniversitelerde iş-veren tarafımızla bulunmamız gerektiğini fark ettik. Onları bunun içine yedirebilmek için her yıl hedef kartlarla çalışan ve o hedefleri yerine getirdikçe o hedef kartı kapatabilen bir yapı var. Paydaş üst yönetim arasında kriz durumlarında çözüme son derece müdahiliz."

'B' Holding Kurumsal İletişim Direktörü, "Bir terminali açacağız. Açmadan önce, tüm paydaşlarımızı, taksicilerden, karayolları temsilcisine kadar hepsini topladık. Dedik ki, 'bir tesis açacağız. Bu tesiste neler olmalı neler olmamalı? Şikâyetleriniz neler?'. Onları dinledik. Görüşlerini aldık. Çevredeki köyler ve köylülerle de görüştük. Örneğin çalışmalar yapılırken kamyonların kum taşımalarının kendilerini rahatsız ettiğini söylediler. Yol güzergâhını değiştirdik. Daha projenin başlangıcında, paydaş katılım planı oluşturduk. Kapsamlı bir plan... 14 adet öncelikli paydaş belirledik. Taksiciden kooperatifine kadar, bölgedeki 3 köyün muhtarı, İzmir Turizm Ajansı, Mülki İdare, medya da dâhil 14 paydaşla altı ayda bir düzenli toplantılar yapıldı. İnşaat dönemi bitti, Terminal açıldı. Şimdi işletme dönemindeyiz, hala sürüyor toplantılar..."

'E' E-ticaret Şirketi Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı: "Muhakkak müşteriyi dinlemek zorundayız. Aylık toplantılarımızda, müşterinin sesini toplantılarımıza taşıyor. 'En çok şu anlaşılmadı, şu kampanya ile ilgili çok soru geldi, bu hizmetimiz şöyle yanlış anlaşılıyor, böyle sevilmedi ya da çok beğenildi' gibi olumlu / olumsuz feedback'leri muhakkak üst yönetime taşıyoruz. Dijital pazarlama ekibimiz, forum ve ortamların takibini yapıyor. Özellikle kuruluşumuz ve sektörümüzle ilgili... Bir kampanyamızın beğeni düzeyinden tutun bir ürün/reklam kampanyamızın doğru anlaşılıp anlaşılmadığına kadar yorum alabiliyoruz. Ve bunları muhakkak olumlu veya olumsuz feedback olarak üst yönetime bildiriyoruz. Üst yönetimin tutum ve davranışlarını değiştirmek için belli noktalarda ikna etme yönüne gidiyoruz... Ajansımızla olası kriz senaryoları çıkarmıştık. Bunlar ağırlıklı olarak müşteri ilişkileri bazlı krizlerdir. İç paydaşlarla ilgili de dönem dönem çatışmalar oluyor. O zaman, ortak akılla ortak karar alıp, hangisinin makul olduğuna karar verip muhakkak bir taraf bir tarafı ikna edip ilerliyoruz."

Halkla ilişkiler danışmanlık ajanslarının yöneticileri, kuruluşların simetrik iletişimi uygulamalarına dair veriler sunan araştırma kısmında, kuruluşları ikna etmekte zorlandıklarını ifade etmişler, hizmet verdikleri kuruluşların özellikle OBİ ve KOBİ’lerin faaliyet başında ve sonunda araştırma yapmaya fazla istekli olmadıklarını söylemişlerdir. Ajansların simetrik iletişim konusunda esas görevinin kuruluşlar ve paydaşlar arasında etkin aracılık faaliyetleri olduğunu belirtmişlerdir. Üst yönetimle paydaşlar / kanaat önderleri arasında kriz ve müzakere durumlarında ajansların daha çok danışmanlık düzeyinde müdahil olduklarını vurgulamaktadırlar. Görüşmelere katılan ajans yöneticilerinin ifadelerinden örnekleri ise şöyle sıralayabiliriz:

‘F’ Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi: “Paydaşlarla kuruluş arasındaki çatışmalar da / kriz durumlarında çok devredez. Kriz yönetiminin şeklinin artık değiştiğini düşünüyorum. Kriz yönetiminden ziyade risk yönetimi gibi noktaya gidiyor... Paydaşlarla üst yönetim arasındaki müzakerelerde daha çok biz yöntem önermek noktasındayız. Yani iki problemlili tarafı nasıl bir platformda bir araya getirebilirsek en verimli sonucu alabiliriz, o yöntemi önermekle daha çok meşgulüz. Müzakereyi yapan taraf olmuyoruz. Paydaşlarla üst yönetim arasında bir aracılık rolümüz kesinlikle var. O köprüyü kurma görevi, tamamen ajans tarafında çünkü kurumların genelde bu işe kafa yoracak zamanı, insan kaynağı olamıyor ve aslında halkla ilişkiler şirketlerinin en güçlü olduğu taraflardan biri de sivil toplumla olan ilişkiler...”

‘G’ Ajansı Müşteri ve İş Geliştirme Direktörü: “Paydaşlardan ve dışarıdan aldığımız feedback’lerle üst yönetimin davranışlarını değiştirmesi biraz da kurumdan kuruma değişebilecek bir şey... Çoğu zaman zor oluyor açıkçası. Çünkü kurumların bir bakış açısı var. Üst yönetimin davranışlarını ve görüş açısını değiştirmek çoğu zaman çok zor oluyor... Şu anda çalıştığımız kurumlara baktığımız zaman, 12-13 kurumdaki bahsederek, sadece 2 ya da 3 tanesinde bu değişimi gerçekleştirebiliyoruz. Kurumlarla paydaşlar ve kanaat önderleri arasında bir aracılık açısından aslen varoluş sebeplerimizden biri de bu. Aradaki iletişimi kurmak, aradaki iletişim sürecinin sağlıklı sürmesini sağlamak, bu iletişimin hangi kanallardan ilerleyeceğini söylemek gibi birçok görevimiz oluyor. Metin yazımından, kravatı nasıl bağlayacağına kadar giden bir süreç bu... Paydaşlar ve üst yönetim birbirlerine ulaşmak istediklerinde de bizi basamak olarak kullanıyorlar. Aracı olarak bizi kullanıyorlar...”

‘H’ Ajansı Başkanı: “Araştırmanın yapılması konusunda mustaribiz. Kuruluşlara, hangi hedef kitleye ulaşmaya çalışıyorsunuz diye sorduğumuzda büyük çoğunlukla herhangi bir araştırma yaptırmadıklarına dair cevaplar alıyoruz. Hatta araştırma yapmadan biz size söyleyelim diyorlar. Tamamen yalapaşap veya yanlış bazı verilerden yola çıkarak bize brief veriyorlar. Özellikle OBİ’ler ve KOBİ’ler bunun farkında değiller. Sadece afakî ya da sadece rakiplerinin neler yaptığını bakarak hedef kitle analizi yapmaya çalışıyorlar. Hedef kitleyi ölçmeden yola çıkmayı konuşmamamız gerekiyor.”

### **Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Yönetici ve Teknisyen Rollerini İçin Bilgi Potansiyeli**

Görüşme yapılan kurumsal iletişimciler ve halkla ilişkiler ajansı yöneticileri, stratejik ileti-

şim uygulamaları için bilgi potansiyellerini ortaya koydukları ‘teknisyen’ ve ‘yönetici’ rollerle ilgili sorulara verdikleri cevaplarda, ‘yönetici’ ve ‘teknisyen’ rollerinin bir karışımını ifa ettikleri ortaya çıkmıştır.

Özellikle, ‘teknisyen’ rolü içinde görüşmelerde konu edilen, ‘iletişim materyallerini hazırlamak / üretmek’, ‘basın toplantılarını koordine etmek’, ‘muhabirleri, kuruluşun haberini yapması için ikna etmek’ ve ‘gazetecilerin haber değerlerini anlamak’ olarak formüle edilebilecek görevlerin tamamı, günlük rutin içinde ya doğrudan görüşmelere katılan iletişimcilerin yönettiği departmanlar tarafından bizzat veya halkla ilişkiler ajansları aracılığıyla yoğun olarak yerine getirilmektedir. Bu çalışmada daha önce de belirtildiği gibi, basın ilişkileri, görüşme yapılan iletişimcilerin çoğunluğunun öncelik/önem verdiği faaliyetler arasındadır. Dolayısıyla ‘teknisyen’ rolleri görüşmeye katılan iletişimciler ve departmanları tarafından yoğun şekilde yerine getirilmektedir.

‘Yönetici’ rollerinin tamamı için ajanslardaki iletişimciler için aynı hususu dile getirmek mümkün değildir. Ajanslarda görevli yöneticiler, “halkla ilişkiler ve iletişim sorunlarını çözmek için strateji geliştirmek”, “öncelikli / belirli hedef kitlelerin fikirlerini anlamakta yönetime yardımcı olmak” ve “olası tehdit veya fırsat oluşturabilecek meseleleri belirlemek ve çevreyi taramakta yönetime yardım etmek” hususlarında tamamen devrede olduklarını belirtmişlerdir. Ancak, “hedef kitleleri bölümllemek için araştırma yürütmek” ve özellikle “değerlendirme araştırması yapmak / yaptırmak” gibi hususlarda çok ikna edici olamadıklarını ve çalıştıkları kurumların bu konuda yetersiz kaldığını vurgulamışlardır. Buna tipik örneklerden biri, ‘F’ Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi’nin “Bu işin en zayıf alanlarından biri raporlama tarafı... Yaptığınız işin değerini nasıl ölçüyorsunuz ve müşteriye onu nasıl anlatıyorsunuz orada hala çok ciddi problemler var. Hala çalıştığı ajanstan aylık basın yansımalarının reklam eşdeğerini bir performans kriteri olarak bekleyen kuruluşlar var. Bu çok doğru bir şey değil...” ifadesi ile ‘G’ Ajansı Müşteri ve İş Geliştirme Direktörü’nün, “En rahatsız olduğum konu, yapılan işlerin ölçülmemiyor oluşu... Değerinin yeteri kadar anlaşılamiyor olması... Bu tabii kurumların bakış açısıyla da alakalı... Ancak sektörün genel yaklaşım tarzıyla maalesef ortaya çıkan bir durum. Doğru ölçüldüğünü çok düşünmüyorum. Kuruma olan etkisinin doğru algılandığını çok fazla düşünmüyorum.” ifadeleridir.

Görüşmelere katılan kurumsal iletişimcilerin departmanlarında yönetici ve teknisyen rollerinin gerçekleştirdiği alanlar arasında ‘Basın/Medya İlişkileri’ (dijital medya dâhil), ‘Etkinlik Yönetimi’, ‘Sponsorluk/Sosyal Sorumluluk’, ‘İç İletişim’ ve ‘Medya Satın Alma/Planlama’ ve ‘Lider Konumlaması’ öne çıkmaktadır. Danışmanlık ajansları da şirketlere ağırlıklı olarak bu alanlarda hizmet vermektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma için gerçekleştirilen derinlemesine görüşme, doğası gereği istatistikî bilgi vermeksizin Türkiye’de stratejik iletişimini ve iletişimcilerin stratejik yönetime katkıları hakkında geçerli olan tabloyu ortaya koymaktadır. Yani sonuçlar, ‘yöneticilerin şu kadar yüz-

desi stratejik iletişim yapmaktadır’ yerine ‘Türkiye’de stratejik yönetime katkıda bulunan ve stratejik iletişim uygulayan yöneticiler bulunmaktadır’ diye okunmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bu araştırma, Türkiye’deki kurumsal iletişimcilere ek olarak danışmanlık şirketlerindeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime katılımlarının ne seviyede / derecede olduğunu, halkla ilişkilerin ne dereceye kadar stratejik olarak gerçekleştirildiğini ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının iki yönlü simetrik modeli ne dereceye kadar kullandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Buna göre:

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşlar içinde ‘destek’ işlevinin de ötesinde stratejik yönetime önemli girdiler veren bir işleve sahip olmak için üst yönetiminin karar süreçlerine dahil olmalı ve münferit bir departman olarak yer bulmalıdır (Dozier & Grunig; 1992; Bowen, 2006). Türkiye’de özellikle büyük hacimli ve çok çeşitli paydaşlara hitap eden kuruluşların en üst düzeydeki kurumsal iletişimcileri, kâğıt üzerinde resmi olarak icra kurulu veya yönetim kurulunda olmamalarına rağmen, kuruluşlarının stratejik yönetimlerinin, dolayısıyla stratejik karar sürecine katılan, katılması sağlanan, bu sürecin fiilen doğrudan bir parçasıdır. Ancak bu karar sürecini yöneten mercilerde (örneğin yönetim veya icra kurulunda) resmi olarak yer almamaktadır. Bu nedenle, kararların alınma anında karara müdahale etmek veya üst yöneticileri doğrudan etkileyebilmek için bir sonraki aşamanın İcra Kurulu’nda resmi bir üye olarak fiilen yer almak olduğunu net olarak ifade etmişlerdir. İfadelerine göre tüm yetkinlikleri ve konumlarıyla sürece girmeye yetkindirler ve o aşamanın hemen eşiğinde durmaktadırlar. ‘B’ Holding Kurumsal İletişim Direktörü’nün sözleri bunun açık bir göstergesidir: “Bizde stratejik karar alındığı zaman bizim masamızda yerimiz bellidir. Bize derler ki, şirketin yol haritası bundan sonra budur, buraya doğru gideceğiz. Kamuoyunun bilgilendirilmesi, iç paydaşların, çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanın bu şekilde entegre olması için şirkete, kaygılanmaması, krizlerde ya da fırsatlarda dinamik olması için bunu şirket içinde değişik şekillerde sindirin bu da bizim görevimiz...” Bu durum, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubu olan baskın koalisyonun üyesi olduğuna ve bu uygulayıcıların genellikle yönetici rolünü yerine getirdiklerine dair bulgulara sahip Akım’ın çalışmasıyla uyumludur (Akım, 2011: 159). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst yönetime katıldıklarını bulgulayan Erendağ’ın araştırması da benzer sonuçlara ulaşmıştır (Erendağ, 2013: 76).

Üst düzey iletişimcilere bağlı, bir kademe altında çalışan kurumsal iletişimciler ise stratejik yönetim mekanizmasının içinde yer almaksızın birçok konunun iletişimi konusunda tam yetkili şekilde, iletişim programlarını stratejik olarak yönetmektedir. Görüşmeye katılan halkla ilişkiler danışmanlık ajansları yöneticileri, hizmet verdikleri kuruluşların büyüklüğü ne olursa olsun, satın alma, birleşme, vs gibi büyük kararları gerektiren stratejilere doğrudan dâhil değildirler. Ancak basın ilişkileri, pazarlama iletişimi gibi konularda doğrudan karar mekanizmalarında ‘danışman’ sıfatıyla yer almaktadırlar.

Kurumsal iletişimciler, resmi ve gayri resmî araştırmalar konusunda yoğun çaba göstermektedir. Bu araştırmalara göre iletişim stratejisini belirlemektedirler. Danışmanlık ajanslarında görev alan yöneticiler daha ağırlıklı olarak kanaat önderlerinin belirlenmesi,

çevrenin taranması konularında stratejik yönetime katkıda bulunmaktadır.

Her iki türdeki iletişimciler de stratejik kararlara etkin katılımlarını, bağlı çalıştıkları üst yönetimlerin bu konuda kendilerine sağladığı tam destekle açıklamıştır. Görüşmeye katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelikli paydaşları basın (ve sosyal medyada yer alan kişilikler, vs), müşteriler, STK'lar, devlet kuruluşları ve üniversitelerdir. Bu paydaşlar arasında basın (geleneksel ve dijital) diğerlerine göre daha fazla öne çıkmaktadır.

Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcıları, hizmet verdikleri kurumlarda doğrudan CEO ve / veya üst yönetime bağlı çalışmaktadır. Kurumsal iletişimciler kendilerini, çeşitli derecelerde, üst yönetimin bir parçası gibi hissetmektedir. Danışmanlık ajanslarındaki yöneticiler, doğrudan üst yönetime bağlı çalışmalarına rağmen üst yönetimin bir parçası gibi hissetmeleri, şirketten şirkete değişmektedir. Bu iletişimciler, doğrudan üst yönetimin bir üyesi olmaktan ziyade, üst yönetimin kararlarına danışmanlık hizmetiyle katkıda bulunan uzmanlar olarak konumlandırılmaktadır.

Görüşme gerçekleştirilen kurumsal iletişimciler, bu konuda daha iyimser, danışmanlık ajansı yöneticileri ise görece olarak daha kötümserdir. Özellikle büyük kurumsal yapılarda çalışan kurumsal iletişimciler, simetrik iletişimi uygulamaktadır. Bunun için, bütçe kısıtlarına rağmen, iletişim faaliyetlerine başlamadan ve başladıktan sonra gayri resmi ve resmi araştırmaları yapmaktadırlar. Hedef kitleyi tüm katmanlarıyla inceleyerek, elde edilen geri bildirimler ışığında faaliyetlerini / iletişimi şekillendirmektedirler.

Halkla ilişkiler danışmanlık ajansları yöneticileri ise paradoksal olarak, simetrik iletişimin uygulanmasına dair veriler sunan araştırma kısmında, kuruluşları ikna etmekte zorlanmaktadırlar. Hizmet verdikleri kuruluşların özellikle OBİ ve KOBİ'lerin, faaliyet başında ve sonunda araştırma yapmaya çok istekli olmadıklarını söylemişlerdir. Ajans yöneticileri, simetrik iletişim konusunda esas görevlerinin kuruluşlar ve paydaşlar arasında etkin aracılık faaliyetleri olduğunu belirtmiştir. Ajanslar, üst yönetimle paydaşlar / kanaat önderleri arasında kriz ve müzakere durumlarında daha çok danışmanlık düzeyinde müdahil olmaktadır.

Kurumsal iletişimciler ve halkla ilişkiler ajansı yöneticileri, stratejik iletişim uygulamaları için bilgi potansiyellerini ortaya koydukları 'teknisyen' ve 'yönetici' rollerin bir karışımını ifa etmektedirler. Ancak 'teknisyen' rollerinin tümünü yerine getiren iletişimciler, 'yönetici' rollerin tamamını yerine getirmemektedirler. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelikli rolü yönetici olsa da, aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünün gereklerinin birlikte yerine getirdiğini yazan Erendağ da benzer bir sonuca ulaşmıştır (Erendağ, 2013: 76).

'Teknisyen' rolü içinde görüşmelerde konu edilen, 'iletişim materyallerini hazırlamak / üretmek', 'basın toplantılarını koordine etmek', 'muhabirleri, kuruluşun haberini yapması için ikna etmek' ve 'gazetecilerin haber değerlerini anlamak' olarak formüle edilebilecek görevlerin tamamı, günlük rutin içinde ya bizzat doğrudan görüşmelere katılan iletişimcilerin yönettiği departmanlar tarafından ya da halkla ilişkiler ajansları aracılığıyla yoğun olarak yerine getirilmektedir. Bu çalışmada daha önce de belirtildiği gibi, basın ilişkileri,

Türkiye’de iletişimcilerin çoğunluğunun öncelik / önem verdiği faaliyetler arasındadır.

Öte yandan, yönetici rolleriyle ilgili olarak, ajanslarda görevli yöneticiler, ‘halkla ilişkiler ve iletişim sorunlarını çözmek için strateji geliştirmek’, ‘öncelikli / belirli hedef kitlelerin fikirlerini anlamakta yönetime yardımcı olmak’ ve ‘olası tehdit veya fırsat oluşturabilecek meseleleri belirlemek ve çevreyi taramakta yönetime yardım etmek’ hususlarında yetkindirler. Ancak, ‘hedef kitleleri bölümllemek için araştırma yürütmek’ ve özellikle ‘değerlendirme araştırması’ yapmak / yaptırmak gibi hususlarda hem çok ikna edici değildirler hem de kendileri (ve çalıştıkları kurumlar) bu konuda yetersiz kalmaktadır.

Ajans yöneticileri, ‘yönetici’ rollere yönelik yetersizliğin nedeni olarak, ‘ajanslardaki hızlı devir daim oranlarını’, ‘aşırı tempo nedeniyle uzmanlaşmaya zaman ayıramamalarını’ ve ‘bilimsel araştırma teknikleri konusundaki zayıf performansları nedeniyle somut verilerle çalışmadıkları için ölçümlleme konusunda yetersiz kalmaları’nı göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları ışığında, Türkiye’de stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının sağlıklı gelişimi için, halkla ilişkiler uygulayıcıların kuruluşlardaki konumunun, karar sürecini yöneten resmi mercilerin tam üyesi olarak resmileştirilmesine, bu ‘yönetici’ konumun ‘teknisyen’ rollerden farklı olarak net olarak tanımlanarak, daha fazla kuruluşu içerecek şekilde yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

#### KAYNAKLAR

- Akar, H. (2011). *Halkla İlişkiler Roller ve Algılanmasına Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma* (Unpublished Ph.D. thesis). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye.
- Bowen, S. A. (2006). Autonomy in Communication. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352.
- Broom, G. M. & Smith, G. D. (1979). Testing the Practitioner’s Impact on Clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Caywood, C. L. (1997). Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications* (xi-xiii). New York: McGraw-Hill.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2005). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dozier, D. M. & Grunig, L. (1992). The Organization of The Public Relations Function. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (395-415). New Jersey: Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teoride ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara: Erk Yayınevi.
- Erendağ, S. F. (2013). Türkiye’de Stratejik Halkla İlişkiler Anlayışı: Türkiye’deki Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarına Yönelik Bir Araştırma. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 4(7), 51-80.
- Gregory, B. (2005). Public Diplomacy and Strategic Communication: Cultures, Firewalls, and Imported Norms, Prepared for presentation at the American Political Science Association Conference on International Communication and Conflict.

- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Guth, D. W. & Marsh, C. (2003). *Public Relations – A Values-Driven Approach*. Boston: Pearson Education.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Bıçakçı, A. B. & Hürmeriç, P. (2013). Milestones in Turkish Public Relations History. *Public Relations Review*, 39, 91-100.
- Okay, A. & Okay, A. (2007). *Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özkoyuncu, F. (2015). *Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini* (Unpublished Master’s thesis). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye.
- Steyn, B. & Niemann, L. (2008). Institutionalising the Strategic Role of Corporate Communication/ Public Relations through its Contribution to Enterprise Strategy and Enterprise Governance. In E. Invernizzi, T. M. Falconi, S. Romenti (Eds.) *Institutionalising PR and Corporate Communication: Proceedings of the Euprera 2008 Milan Congress*, 1, (145-188). Milan: Pearson.
- Szondi, G. (2009). Central and Eastern European Public Diplomacy: A Transitional Perspective on National Reputation Management. In N. Snow & P. M. Taylor (Eds.), *Routledge Handbook of Public Diplomacy* (292-313). New York: Routledge.
- Ural, E. G. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Valentini, C. & Sriramesh, K. (2014). To Be, or Not To Be: Paradoxes in Strategic Public Relations in Italy. *Public Relations Review*, 40, 3-13.
- Van Dyke, M. & Vercic, D. (2009). Public Relations, Public Diplomacy and Strategic Communication: An International Model of Conceptual Convergence. In D. Verčič & K. Sriramesh (Eds.), *Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice* (904-928). New York: Routledge.
- Van Ruler, B., Verčič, D., Bütschi, G., Flodin, B. (2004). A first look for parameters of public relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35–63.
- Verhoeven, P., Zerfass, A., Tench, R. (2011). Strategic Orientation of Communication Professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95-117.
- Zerfass, A. (2008). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategies and Strategic Communication. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research* (65-96), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## TABLolar

**Tablo 1: Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme Soruları** (Alt amaç soruları ve her bir soruya verilecek cevapları zenginleştirmek için kullanılan alt alan konuları ve soruları)

Alt Amaç Soruları	Alt Alan Konuları/Soruları
1. İletişimci olarak kuruluşunuzun stratejik yönetimine ne dereceye kadar dâhil oluyorsunuz? Halkla ilişkiler programlarını ne dereceye kadar stratejik olarak yönetiyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üst yönetimle birlikte kuruluşun stratejik planlamasına katkıda bulunma</li><li>• Krizler, işten çıkarmalar vb sorunlara cevap verme</li><li>• Birleşmeler, satın almalar, pazardaki yeni hareketler, yeni ürün/hizmet lansmanları vb girişimlere katkıda bulunma</li><li>• Çalışan iletişimi, topluluk ilişkileri veya medya ilişkileri programı geliştirilmesi ve sürdürülmesi konularında katkıda bulunma.</li><li>• Resmi araştırmalar veya gayri resmî araştırmalar yapma</li><li>• Misyon ve politikalarındaki amaç ve hedefleri geliştirmesinde yönetime yardım etme.</li><li>• Olası tehdit veya fırsat oluşturabilecek meseleleri belirlemek ve çevreyi taramakta yönetime yardım etme.</li><li>• Kuruluşun misyonu ve hedeflerini etkileyebilecek iç/ dış paydaşların ve kanaat önderlerinin belirlenmesinde yönetime yardım etme.</li><li>• Kanaat önderleriyle irtibat halinde olma (Örn: analistler, ekonomistler, sektör uzmanları, hükümet yetkilileri)</li><li>• Kuruluşun üst yönetimi / üst düzey karar vericileri, karar verme veya planlama sürecinde görüşlerimi sorar / görüşlerime değer verir.</li><li>• Kuruluşun üst yönetimi / üst düzey karar vericileri, iletişim kararlarımı ve faaliyetlerimi destekler.</li></ul>
2. Kuruluşunuzda üst düzey karar vericiler / üst yönetim ile aranızda nasıl bir raporlama ilişkiniz var? Kime bağlı çalışıyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üst yönetimin / üst seviye karar vericilerin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?</li><li>• Doğrudan, CEO’ya ve/veya kuruluşun sahibine ve/veya bağlı olduğum departmanın üst yöneticisine mi raporluyorsunuz?</li></ul>

3. Kuruluşunuzda halkla ilişkiler / iletişim faaliyetleri ne dereceye kadar simetriktr?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir iletişim programına başlamadan önce, yönetim ve paydaşlarınızın birbirini ne kadar iyi anladığını tespit etmek için anket veya gayri resmi araştırma yapıyor musunuz?</li> <li>• Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacı, kanaat önderleri ve paydaşların tutum ve davranışlarını değiştirmek kadar üst yönetimin tutum ve davranışlarını da değiştirmektir.</li> <li>• Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacı, yönetimle paydaşlar arasında karşılıklı anlayışı geliştirmektir.</li> <li>• Kuruluşunuz, halkla ilişkiler faaliyetlerinin, yönetim ve paydaşların çatışmaları müzakere etmesi ve gerilimleri çözmesine yardımcı olduğuna inanıyor mu?</li> <li>• Halkla ilişkiler faaliyetleri, öncelikle yönetimle onun paydaşları ve kanaat önderleri arasında aracılık yapmaya yöneliktir.</li> </ul>
4. Nasıl roller üstleniyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim materyallerini hazırlamak / üretmek</li> <li>• Basın toplantılarını koordine etmek</li> <li>• Muhabirleri, kuruluşun haberini yapması için ikna etmek</li> <li>• Gazetecilerin haber değerlerini anlamak</li> <li>• Hedef kitleleri segmente etmek için araştırma yürütmek</li> <li>• Değerlendirme araştırması yaptırmak</li> <li>• Hİ ve iletişim sorunlarını çözmek için strateji geliştirmek</li> <li>• Öncelikli / belirli hedef kitlelerin fikirlerini anlamakta yönetime yardımcı olmak</li> <li>• Olası tehdit veya fırsat oluşturabilecek meseleleri belirlemek ve çevreyi taramakta yönetime yardım etmek.</li> </ul>

Tablo 2: Derinlemesine Görüşmeye Katılan İletişimcilerin Demografik Bilgileri

Unvanı	Mezun Olduğu Okul	İletişim Sektöründe Deneyim
"A" Enerji Şirketi Kurumsal İletişim Müdürü	İletişim Fakültesi	27 yıl
"B" Holding Kurumsal İletişim Direktörü	İletişim Fakültesi – Yüksek Lisans	23 yıl
"C" Finans Kurumu Kurumsal İtibar ve İletişim Yöneticisi	İİBF – Yüksek Lisans	14 yıl
"D" Finans Kurumu Stratejik İletişim Direktörü	İletişim Fakültesi	19 yıl
"E" E-ticaret Şirketi Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı	İletişim Fakültesi	10 yıl
"F" Ajansı İş Kolu Lideri ve İcra Kurulu Üyesi	İletişim Fakültesi	14 yıl
"G" Ajansı Müşteri ve İş Geliştirme Direktörü	İletişim Fakültesi	18 yıl
"H" Ajansı Başkanı	İletişim Fakültesi – Yüksek Lisans	14 yıl