

# Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği

Strategic Communication Model  
and Its Usability in the Security Field

Metin GÜRCAN\*

## Özet

*Stratejik iletişim, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla eylem-söylem paketi olarak kodlanmış mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile, en güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde, sürekli ve şeffaf bir süreçle ilgili (veya hedef) kamuoyu ile paylaşılmasını ve kamuoyunun etkilenmesini amaçlayan bir “yetenek” olarak tanımlanabilir. Önceleri ticari anlamda etkin bir pazarlama ve reklam aracı olarak kullanılan bu modelin, son yıllarda güvenlik alanında da uygulanabilirliği tartışılmaya başlamıştır. Ampirik bir yanı olmayan bu çalışmanın ilk amacı, henüz hakkında Türkçe literatürünün oluşmadığı bu kavramı bir başlangıç olarak güvenlik alanındaki akademik camiaya tanıtmaktır. Öncelikle modern iletişim ortamındaki değişiklikleri irdeleyen, müteakiben stratejik iletişimi açıklayan çalışmanın temel amacı; stratejik iletişimin bir model olarak güvenlik alanında kullanılıp kullanılmayacağı sorusuna cevap bulmaktır. Çalışma, stratejik iletişimi geliştirmede “lokomotif” rolü üstlenmiş olan NATO’nun bu modeli niçin ve nasıl uyguladığını da bir “örnek olay” olarak analiz etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik iletişim, halkla ilişkiler, kamu diplomasisi, algı, söylem.*

---

\* Bnb., Genelkurmay İletişim Daire Başkanlığı ve Bilkent Üniversitesi Siyaset Bilimi Bölümü, Doktora Öğrencisi, e-posta: metin.gurcan@bilkent.edu.tr.

### **Abstract**

*Strategic communication would be defined as a “capability” to disseminate the messages in a most efficient, most effective, most coherent, most transparent, most synchronized and fastest way to the targeted audience to influence. Strategic communication, which has initially reputed in economic realm, has currently turned out to be a phenomenon the adaptability and applicability of which has been fiercely discussed to the contemporary global security environment. Modern militaries in the world that grasp the significance of this model have, therefore, commenced to review their traditional communication approaches accordingly. The first aim of this non-empirical study is to introduce this relatively new communication model on which no Turkish literature has emerged so far, as a beginning. To facilitate this objective, this study first defines what strategic communications means and does not mean, and analyzes the new communication environment. The question that this study seeks to answer is that whether strategic communication model is capable enough to respond to the needs of contemporary security environment or not. The study also presents the efforts of NATO to embrace this new model as a case study to better answer this research question.*

**Key Words:** *Strategic communication, public affairs, public diplomacy, perception, rhetoric.*

“Hayatımın kendisi bir mesajdır.”

Mahatma Gandhi

### **1. Giriş**

Geleneksel anlamda strateji; önceden belirlenmiş hedeflere en uygun yöntem ve vasıtalarla, en etkin ve en çabuk şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanırken, iletişim ise; bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> Her iki kelimenin birleşimi olan stratejik iletişim,

<sup>1</sup> Ayla Okay, Okay Aydemir, *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, (Der Yayınları, 2005), s. 13.

uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak maksadıyla belirlenmiş mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili (veya hedeflenen) kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanabilir.<sup>2</sup> Stratejik iletişim bu yönüyle harp prensiplerinden “sıklet merkezi”<sup>3</sup> ile açıklanabilir. Birlik komutanının, sıklet merkezi prensibi ışığında, kesin zaman ve yerinde azami muharebe gücünü toplayarak hedefine ulaşmayı amaçlaması gibi, stratejik iletişim planlamacısının da nihai hedefi, kesin zaman ve yerinde azami bilgi gücünü toplayarak kurumun stratejik hedeflerinin ilgili kamuoyu tarafından en iyi şekilde anlaşılmasını ve kamuoyunun etkilenmesini sağlamaktır.

İletişimin stratejik bir kavram olarak algılanması ve stratejik yönetimi her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü modern dünyada kitle iletişim araçları gelişmiş ve çeşitlenmiş, kamuoyuna iletilecek mesajların hem içeriğinde hem de şeklinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir.<sup>4</sup> Bilgi iletişim hızındaki artış ve alternatif haber kaynaklarının çoğalmasına paralel olarak “Bizi daha çok tanıdıkça, daha çok severler ve desteklerler” anlayışı olarak özetlenebilecek tanıtım ve halkla ilişkiler merkezli, alıcıdan ziyade, kaynak odaklı ve tek taraflı bilgilendirmeye dayanan geleneksel iletişim anlayışı sona ermiştir.<sup>5</sup> En başta internet, hayatın her alanında bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma bakımından iletişim ortamında bir devrime neden olmuştur.<sup>6</sup> Örneğin, günümüz iletişim ortamında basit bir video kamerası ve internet erişimi olan birisinin paylaşacağı bilginin önemine bağlı olarak ulusal, hatta küresel dengeleri bile değiştirebilecek bir güçte olduğunu söylemek pek de abartılı olmaz.

2 Julia Coffman, “*Strategic Communication Audits*” (Washington DC, Communications Consortium Media Center, 2004).

3 ABD Harekat Talimnamesi FM 100-5, 1993, pp. 2-6.

4 Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”, *Journal of Yaşar University*, 2010, 20 (5), s. 3348-3382.

5 Taylor, Philip M., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, (London, Rutledge Press, 2009), p. 17.

6 Marco Numann, Deirdre Hogan, Semantic Social Network Portal for Collaborative Online Communities, *Journal of European Industrial Training*, (2005), vol: 29. no. 6.

Yine internet gerek hız ve gerekse erişim açısından iletişim gücünü arttırmış, bir bilginin aynı anda tüm dünya ile paylaşılmasını olanaklı hale getirmiştir.<sup>7</sup> 2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre, radyonun 50 milyon kullanıcıya ulaşması 38 yıl sürerken, bu sayıya ulaşma süresi televizyon için 13 yıl olmuş, internet ise 50 milyon kullanıcıya 5 yıl gibi kısa bir süre içinde ulaşmıştır.<sup>8</sup> Şu anda yeryüzünde, 1.2 milyardan fazla insan, internet kullanmaktadır.<sup>9</sup> İnternetin yol açtığı iletişim devrimini henüz hazmedemeyen dünya, özellikle son dönemde yine internet kaynaklı ve “web 2.0”<sup>10</sup> olarak adlandırılan<sup>11</sup> yeni bir devrimi yaşamaktadır. Sosyal medyanın (blog siteleri, Wiki siteleri, Youtube ve benzeri video paylaşım siteleri, Facebook vb. arkadaşlık siteleri, RSS güncellemeleri, Podcast vb. platformlar) iletişim ortamında giderek artan önemi olarak nitelendirir-

## 102

Security  
Strategies  
Year: 8  
Issue: 15

7 İnternetin iletişim ortamına olan etkilerini çarpıcı bir şekilde ortaya koyan birkaç örnek aşağıda sıralanmıştır.

- Twitter sosyal paylaşım sitesinin 2009 yılında büyüme oranı %1500'dur.
- Dünya üzerindeki her üç kişiden ikisi mutlaka bir şekilde internete girmiştir.
- Her gün Youtube'a 100 milyon video ve her dakika Youtube'a 20 saatlik video görüntüsü yüklenmektedir.
- 350 milyon aktif kullanıcısı olan Facebook bu nüfusuyla bir ülke olsaydı Çin ve Hindistan'dan sonra dünyanın 3'ncü büyük ülkesi olurdu.
- 14 milyondan fazla Facebook kullanıcısı ile Türkiye, Facebook'ta dünya genelinde en aktif 3'ncü ülkedir.
- Türkiye, Avrupa'nın internette en fazla vakit geçiren ülkesidir.
- Dünyada, üniversite öğrencilerinin %82'si ve 19 yaş altının %55'i sosyal ağları etkin kullanmaktadır.
- Dünya nüfusunun %28'i etiketlenmiştir. Yani, internet ortamına görüntü, yazı veya görüşleri düşmüştür, başka bir deyişle internete interaktif katılımı bulunarak bilgi katkısı yapmıştır. Bu oran her geçen gün artmaktadır.
- Türkiye İletişim Kurumu (TÜİK) 2009 yılı “Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmasına” göre Türkiye'deki hanelerin %30,1'inde internet erişimi bulunmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre Türkiye'de 60.3 milyon mobil telefon aboneli bulunmaktadır. (bkz: www.tuik.gov.tr).

8 Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”.

9 Ibid.

10 Özellikle 2004 sonundan itibaren medyada kullanılmaya başlayan bu terim, ikinci nesil internet hizmetleri olarak tanımlanan sosyal medya paylaşım siteleri, iletişim araçları, yani aslında internet kullanıcılarının paylaşarak ve ortaklaşa yarattıkları bilgi sitelerini tanımlar.

11 Necmi Emel Dilmen, “Yeni Medya Kavramı Çerçevesinde İnternet Günlükleri-Bloglar ve Gazeteciliğe Yansımaları”, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı 12: Şubat 2007.

lebilecek bu devrimle, iletişimin temel paradigmaları bir kez daha değişmektedir.<sup>12</sup> Zaman ve yer sınırı olmadan, mobil tabanlı, paylaşım ve tartışmayı esas alan, kişisel arkadaşlık üzerine kurulan, kullanıcılar tarafından ortaklaşa ve paylaşılarak yaratılan, genelde ücretsiz, değiştirilebilen, kalıcı, kolay erişilebilir, yeniliklere açık, hem görsel hem de işitsel iletişim imkanı sunan, kullanıcı merkezli bir “insani” bir iletişim tarzı olan sosyal medya,<sup>13</sup> iletişimi stratejik bir değere yükselten en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir. Örneğin, yapılan bir araştırmada, 2008 yılı Kasım ayındaki başkanlık seçimlerinden önce sosyal medyayı 400 günlük seçim kampanyasında “stratejik bir kuvvet çarpanı olarak” çok iyi kullanan ABD Başkanı Obama’nın sosyal medya sitelerinde paylaşılan video görüntülerinin 1.5 milyardan fazla sayıda izlendiği ortaya konmuştur.<sup>14</sup> Yine aynı araştırmada, “Bize Katılın (*Join Us*)” sloganı ile Başkan Obama’nın seçim kampanyasını desteklemek için sosyal medya sitelerinde yapılan bağış çağrısına 850.000 kişi karşılık vermiş ve bağış kampanyasında toplam 200 milyon \$ toplanmıştır.<sup>15</sup> Sosyal medya ile ilgili bir diğer önemli tespit ise her geçen gün sayıları artmakta olan sosyal medya kullanıcılarının, sosyal medyada karşılaştıkları bilgilerle resmi kurumlarca yapılan bilgilendirmelere nazaran daha fazla inanmalarındır.<sup>16</sup> İnternet ve özellikle sosyal medyanın birey ve toplum hayatında artan öneminin de açıkça gösterdiği gibi, artık iletişim stratejik bir yetenek haline gelmiştir. Öte yandan, gittikçe karmaşıklaşan iletişim ortamında bilgi kaynaklarının sayısının artmasına paralel olarak, birey tüm bilgi kaynaklarını takip edemez hale gelmiş, siyasi ve sosyo-ekonomik eğilimlerine göre bir veya birkaç haber kaynağı ile yetinmeye başlamıştır.<sup>17</sup> İnternet ve sosyal medyanın bil-

12 Philip M. Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, (London, Rutledge Press, 2009), p. 252.

13 Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”.

14 Abdullah Özkan, “Sosyal Medya ve Siyasi Partiler”, *Bilişim Dergisi*, (2010) yıl: 38, sayı 127.

15 Ibid.

16 Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”.

17 Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) “Televizyon İzleme Eğilimleri Araştırması -2” (2009).

gi kaynaklarının “kişiyeye özel (*customize*)” haline getirilmesine imkan vermesi sayesinde, birey artık kendi hoşuna giden ve siyasi görüşüne uygun televizyon ve radyo programlarından oluşturacağı bir yayını akışını takip etme yani bir başka deyişle kendi televizyon kanalını yaratma imkanı kazanmaktadır. Bireyin alternatif bilgi kaynaklarından kendini tecrit etmesi olarak tanımlanabilecek bu süreç sonunda da ilgili kamuoyu öncelikle siyasi görüş ve hayat tarzına göre çok parçalı hale gelmektedir.<sup>18</sup>

Kavramsal yanı ağır basan bu çalışmanın araştırma sorusu, temelde stratejik iletişim modelinin güvenlik alanında uygulanabilir olup olmadığıdır. Bu soruya cevap arayan çalışma, bu alanda gayretleri en çok kurumsallaşmış güvenlik aktörü olan NATO’nun stratejik iletişimi güvenlik alanına uyarlama çabalarının bir analizini sunar.

a. İlk bölümde, stratejik iletişimin ne demek olduğunu, ne demek olmadığını, niçin önemli olduğunu irdelenmektedir. Bu bölümde, geleneksel iletişim modeli ile stratejik iletişim modelinin bir kıyaslaması sunulmaktadır.

b. İkinci bölümde, stratejik iletişimin güvenlik alanında kullanılmasında öncü kurumların başında gelen NATO’nun 2008 yılı sonundan itibaren yoğunlaştırdığı iletişimin stratejik yönetimi gayretlerinin bir analizi sunulmaktadır.

c. Sonuç bölümünde ise günümüzde iletişimin geleneksel tanımlarından taşarak nasıl bir “süreçten” bir “yeteneğe” dönüştüğü vurgulanmaktadır. Yine bu bölümde güvenlik alanında iletişimin stratejik yönetiminin önemini kavrayan NATO’nun bu konuda oynadığı lokomotif role dikkat çekilmekte, modelin uygulanması sırasında karşılaşılan problemlere yer verilmektedir.

## 2. Stratejik İletişim Nedir, Niçin Önemlidir?

Stratejik iletişim kısaca, kurumsal itibarın etkin yönetimi maksadıyla iletişimin stratejik bir yetenek olarak kullanılması şeklinde tanımlanabilir.<sup>19</sup> Stratejik iletişim, uygulanacak kurumsal politikaların belirlenmesinde bir “yol haritası” çizilmesine rehberlik eder. Bu

18 Ünsal Oskay, *İletişimin ABC’si*, İstanbul, Der Yayınları, 2007, s. 15.

19 Philip M Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, p. 115.

sayede, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak “mesajların” içeriğini doldurarak “ne” söylenebileceğini saptamakta, “el yordamı” ile yapılan iletişim çalışmaları yerine “neyi”, “niçin” ve “nasıl” yaptığını bilen ve kurumsal itibarı güçlendiren bir vizyon ortaya koyar. Stratejik iletişim aslında karmaşıklaşan iletişim sürecini çözen bir “*decoder*” işlevi görmektedir. Reaktif değil, proaktif bir anlayışla sorunları oluştuktan sonra çözmek yerine, sorun oluşturacak zayıf noktaları önceden belirleyip bunları güçlendirerek, sorunları belirmeden veya henüz belirlemeye başlamışken çözmeyi hedefler. Günübirlik değil, uzun soluklu bir çalışmayı gerektirir.<sup>20</sup> Stratejik iletişim ilgili kamuoyunun mevcut algısını değiştirmek için ne düşünmesi gerektiğini dikte eden gizli bir ajandası olan, gerektiğinde uygulanan ve zorlayıcı bir propaganda süreci değil, tam tersine mevcut algıyı olumlu şekilde şekillendirmek amacıyla ilgili kamuoyu için neler hakkında da düşünebileceğini gösteren alternatifler sunan şeffaf ve sürekli bir ikna etme ve etkileme sürecidir.<sup>21</sup> Bu açıdan genelde aldatma, manipülasyon ve kandırma amacıyla yapılan zorlayıcı propaganda tekniklerinden ayrılır.

Stratejik iletişim salt en uygun mesajın ilgili kamuoyuna ulaştırılmasını, kamuoyunun bilgilendirilmesini amaçlayan kaynak odaklı pasif bir iletişim süreci değil, belirlenmiş mesajların kurumun vizyon ve hedeflerine uygun şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşılmasını ve kamuoyu algısının olumlu şekilde şekillenmesini sağlayacak ve etkilemeyi esas alan aktif bir iletişim sürecidir. Stratejik iletişim, kurumun vizyonunu ortaya koyduğu, stratejik hedefleri ile niyet ve maksadını, eylem ve söylemlerinin ilgili kamuoyu tarafından iyi anlaşılmasının amaçlandığı, halkla ilişkiler, bilgi yönetimi, kamu diplomasisi, medya ile ilişkiler ve algı ve itibar yönetimi gibi disiplin-

20 Emily Goldman, “Strategic Communication Theory and Application” Presentation presented in the Office of Coordinator for Counterterrorism of U.S. Department of State (2008).

21 Anais Reding, Kristin Weed, *NATO’s Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*, RAND Papers (2009), p. 13.

leri sinerji içinde kullanır.<sup>22</sup> Stratejik iletişim basit ve tek taraflı bir bilgi paylaşımı değil, aksine ilgili kamuoyunu ikna amacı güden, kamuoyunun mevcut tutum ve davranışlarını da dikkate alan, tutum ve davranışlarındaki değişimleri ölçen aktif bir etkileme sürecidir.<sup>23</sup> Ayrıca, stratejik iletişim, ilgili kamuoyunun ön şartlanmışlıklarını, mevcut algı ve tutumlarını da dikkate alır, kamuoyunun iletişim sürecinde pasif bir değişken olarak değil, süreci etkileyen aktif bir değişken olduğunu kabul eder.<sup>24</sup> Stratejik iletişim, halkla ilişkilerde amaçlandığı gibi, kamuoyunun tamamına hitap eden stratejiler geliştirmek yerine ilgili kamuoyu üzerinde istenen azami etkiyi oluşturmak için o kamuoyuna özel iletişim stratejileri belirler.<sup>25</sup> Bu nedenlerle, geleneksel anlamda bir reklam ve pazarlama faaliyeti olarak algılanan halkla ilişkilerden ayrılır.<sup>26</sup>

Literatür araştırmasında stratejik iletişimin kamu diplomasisi (*public diplomacy*) kavramı ile yakın anlamlı olduğu, sık sık birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları göze çarpmaktadır. Ancak genelde savunma ve güvenlik alanındaki kaynakların stratejik iletişim terimini kullanmayı tercih ederken, ekonomi/ticaret ve siyaset ile ilgili kaynakların kamu diplomasisi kavramını kullanmayı tercih ettiği görülmektedir.<sup>27</sup> Öte yandan Emily Goldman'a<sup>28</sup> göre stratejik iletişim; yabancı ülke kamuoylarını etkileme amacı güden kamu diplomasisi, yabancı ülkeleri etkileme amacı güden diplomasi, kendi kamuoyunu etkileme amacı güden

22 Dennis Murphy, Jeffrey L. Smith, David J. Ayers, *Information As Power: An Anthology of Selected United States Army War College Student Papers*, US Army War College, Carlisle PA., (2006), p. 55.

23 Jeffrey Jones, "Strategic Communication: A Mandate for the United States", *Joint Force Quarterly*, National Defense University vol.4. pp. 104-114, (2009).

Bush yönetimi esnasında Stratejik İletişimden sorumlu Ulusal Güvenlik Konseyi olan Jeffrey Jones, bu kavramın ABD hükümeti ve NATO içinde yayılmasının aktif savunucularından biridir. Yapılan kaynakça taramasında Jones'un bu konuda pek çok makalesine rastlanmıştır.

24 Steve Tatham, "Strategic Communication: A Primer" Defence Academy of United Kingdom, December 2008, p. 18.

25 ABD Savunma Bakanlığı "Report on Strategic Documentation", Washington DC: Department of Defense, 2009.

26 Reding, Anais, Weed, Kristin, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*.

27 Philip M. Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, p. 7.

28 Emily Goldman, "Strategic Communication Theory and Application", p. 43.



halkla ilişkiler faaliyetlerini kurumsal çıkarlar ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda kullanan şemsiye bir modeldir.

Aynı zamanda stratejik iletişim, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak mesajların etkinliğini ölçen, algılama oranlarını belirleyen, yanlış anlaşılın veya arzu edilen etkiyi uyandırmayan “söylemler” varsa bir “hasar tespiti yaparak” bunları anında değiştiren bir yaklaşımdır.<sup>29</sup> Stratejik iletişim, asla ilgili kamuoyunun yanlış bir algılama içine düşmesine izin vermez. Çünkü, kurum hakkındaki mevcut eksik ve yanlış bilgiler yanlış algılama sorununa neden olmakta, zamanla bu yanlış algılamalar tekrarlanarak “yanlış kanaatlere” dönüşmektedir. Yanlış kanaatlerin düzeltilmesi de çok uzun süreli ve oldukça masraflı bir süreçtir. İşte stratejik iletişim, kurumu bu duruma düşmekten koruyan önemli bir kontrol mekanizmasıdır.<sup>30</sup>

Goldman’a göre<sup>31</sup> güvenlik alanında uygulanacak bir stratejik iletişimde birbirinin tamamlayıcısı iki temel boyut vardır. Bunlardan ilki “söz” boyutu olup bu boyut uygun medya vasıtaları ile “bilgilendirmeyi” esas alır. Diğeri ise “eylem” boyutu olup; tatbikatlar, güç gösterileri, ziyaret ve temaslar, askeri yardım ve eğitim işbirliği gibi faaliyetler ile nükleer silahlar, balistik füze sistemleri, füzesavar sistemleri, stratejik hava ulaştırma gibi yetenekleri içine alır ve “etkilemeyi” amaçlar. Bir güvenlik aktörünün belirlediği hedeflere ulaşmak için bu iki boyutun optimum oranda birleştirildiği “eylem-söylem” paketlerinin stratejik iletişimde kullanılması başarı için ilk şarttır.

Bir başka deyişle, stratejik iletişim, kurumun vizyonu, yeteneklerinin, faaliyetlerinin, halkla ilişkiler-kamu diplomasisi-bilgi yönetimi çabalarının, kamuoyu hakkındaki kanaati ve algı yönetimi çabalarına yönelik gayretlerinin toplandığı bir “lens” olduğu söylenebilir. Aktör, kendisi ile alakalı tüm gayretlerini topladığı bu lens sayesinde “kişiyeye-özel” olarak geliştirdiği eylem-söylem paketlerini en uy-

29 Abdullah Özkan, “Sosyal Medya ve Siyasi Partiler”.

30 Steve Tatham, “Strategic Communication: A Primer”.

31 Emily Goldman, “Strategic Communication Theory and Application”.

gun yer ve zamanda, en güçlü etkiyi yaratacak şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşılabilir. Burada önemli olan nokta, güvenlik aktörünün tüm gayretlerinin bu lense akmasıdır. Yani lens atlanarak herhangi bir gayretin mesaj olarak ilgili kamuoyu ile paylaşılması geliştirilecek eylem-söylem paketlerinin etkisini zayıflatabilir ve hatta yanlış algılamalara yol açabilir.<sup>32</sup>

Yine bir aktör için yeni iletişim ortamında başarılı olabilmenin en önemli şartları;

- a. Rekabete dayalı bir “vizyon”,
- b. Değişime duyarlı bir “yönetim anlayışı”,
- c. Emsallerinden farklılaşan bir “kurumsal kültür”,
- d. Süratli karar verme ve icra süreci,
- e. İnisiyatif,
- f. Kurum içinde ağ-merkezli bir iletişim yapısıdır.<sup>33</sup>

Aslında stratejik iletişimin neden zor olduğunu çok iyi açıklayan bu altı önemli husus, “değer oluşturabilmek” ve güçlü bir kurumsal itibar için güvenlik aktöründe bulunması gereken en önemli özelliklerdir. Bu özellikler sayesinde, aktörün sunduğu ve emsallerinden farklılaşan “değerler bütünü” ilgili kamuoyu tarafından doğru algılanmakta ve bunun sonucu olarak da aktöre rekabet üstü olmanın yolunu açmaktadır. Neticede bir “fark” ortaya koyabilen aktör, aslında “imkan ve kabiliyet”, “güvenilirlik” ve “iyi niyet” kavramlarının bir bileşimi olan kurumsal itibarını güçlendirebilmektedir.<sup>34</sup>

### **Neden Stratejik İletişim?**

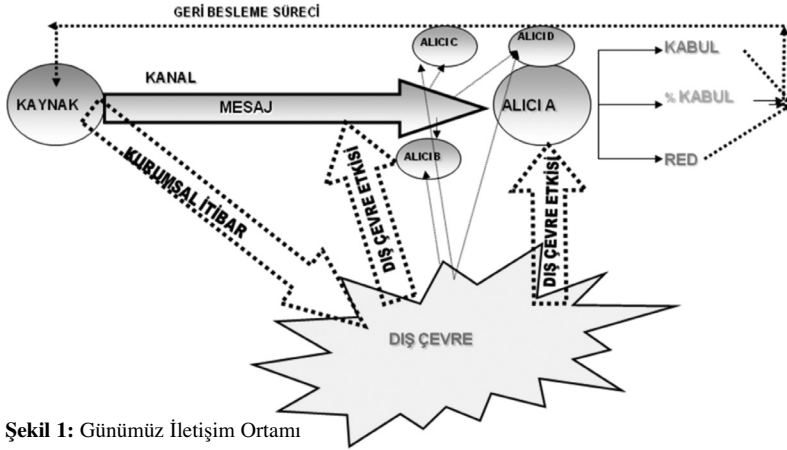
“Neden stratejik iletişim modeline ihtiyaç duyulmuştur?” sorusuna cevap verebilmek için öncelikle geleneksel iletişim modelinin günümüz iletişim ortamını açıklamakta niçin yetersiz kaldığını irdelemek yerinde olacaktır.

Geleneksel iletişim modeli, kaynak tarafından, bilginin kodlanmış bir mesajla, tek bir alıcıya, dış etkilere kapalı bir kanal vasıtası

32 Philip M. Taylor, *Routledge Handbook of Public Democracy*, P. 156.

33 Ibid., P. 158.

34 Ibid., p. 156



Şekil 1: Günümüz İletişim Ortamı

ile iletilmesi esasına dayanmaktadır.<sup>35</sup> Aşağıda ise günümüz iletişim ortamı tanımlanarak geleneksel modelle stratejik iletişimin öngördüğü iletişim modelinin bir kıyaslaması sunulmuştur.

Geleneksel iletişim Modeli ile Stratejik iletişim modeli arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir:

Geleneksel iletişim modelinin yukarıda şematize edilen günümüz iletişim ortamını açıklamakta oldukça yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. O halde şu soruyu sormak yerinde olacaktır: Modern güvenlik ortamında iletişimin stratejik yönetimini hangi model sağlayabilir? Bu soruya cevap bulmak için ABD ve İngiltere'nin küresel terörle mücadele stratejileri kapsamında, başta el-Kaide olmak üzere aşırı örgütler ve aşırılıkla mücadele etmek amacıyla stratejik iletişimi bir model olarak geliştirmeye çalıştığı görülmektedir. Bu kapsamda, ABD ve özellikle Irak ile Afganistan'da koalisyonun yükünü çeken İngiltere ve Kanada başta olmak üzere diğer ülkelerin küresel terörizmle daha iyi mücadele edebilmek, hedef kamuoyu olarak belirledikleri Afgan ve Irak halkı başta olmak üzere genelde Müslüman nüfusu olan ülkelerde, niyet ve maksatlarını, stratejik vizyonlarını, uygulayageldikleri politikaları "meşrulaştırmak" için

35 Ayla Okay, Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul, Der Yayınları, 2005, s. 45.

hedef kamuoylarında algı ve tutum değişikliği yaratmaya yönelik bir yöntem olarak stratejik iletişimi kullandıkları söylenebilir.<sup>36</sup>

**Tablo 1:** Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar

GELENEKSEL İLETİŞİM MODELİ	STRATEJİK İLETİŞİM MODELİ
İletişim ortamı, aktif kaynak, pasif alıcı ile dış etkilere kapalı bir mesaj kanalından oluşur.	İletişim ortamında kaynak ve alıcıdan sonra “Dış Çevre” 3’ncü bir aktör olarak dikkate alınır. Dış çevre hem ortamdaki alıcıları hem de kanalı etkiler. Kaynak ise dış çevreyi kurumsal itibarı ile etkiler.
Modelde tek alıcı vardır.	Modelde farklı çıkar ve görüşleri olan birden fazla alıcı vardır yani iletişim ortamı çok parçalıdır.
Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve önyargıları yok farzedilir.	Alıcının geçmiş şartlanmışlıklarını ve önyargılarını dikkate alır. Bu nedenle alıcının algı ve kanaatlerinin doğru analizi başarı için önem taşır.
“Alıcı, kaynaktan gelen her mesajı koşulsuz kabul eder” varsayımına dayanır. Alıcının kaynak üzerinde etkisi yoktur.	Alıcı kaynaktan gelen mesajı kabul, belli oranda kabul veya reddedebilir. Alıcı geri besleme süreci ile kaynağı etkiler.
İletişim süreci sadece mesaj iletileceği zaman kurulur yani kesintilidir.	İletişim süreci süreklidir.
Süreç, mesaj odaklıdır.	Süreç, alıcı odaklıdır.
Kaynak, alıcıdan bağımsızdır.	Kaynak ile alıcı arasında karşılıklı bağımlılık vardır.

### ABD’nin Stratejik İletişim Yaklaşımı

ABD Savunma Bakanlığı stratejik iletişimi;

*“ABD’nin ulusal çıkarlarını korumak maksadıyla koordine ve senkronize edilmiş bilgi hareketi, medya yönetimi, halkla ilişkiler ve benzeri disiplinlerle hedef kitle ile iletişime geçerek onları daha iyi anlamak ve ABD çıkarları lehine algı oluşturmak.”*

şeklinde tanımlanmakta ve özellikle 2008 yılından bu yana bu modelin kendi bünyesi içinde kurumsallaşmasına önem vermektedir.<sup>37</sup>

36 Steve Tatham, “Strategic Communication: A Primer”.

37 2006 Quadrennial Defense Report Preface, s. iv ve “Execution Roadmap for Strategic Communication” bölümü. Lütfen raporun tamamı için bkz.: <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/dod/qdr-2006-report.htm>. (23 Mayıs 2010)

ABD'nin dünya genelinde "itibarının" düşmekte olduğu sonucuna ulaşan Lindsey J. Borg'a göre<sup>38</sup> yeni yüzyılda savaşlar aslında harp sahasından kişilerin zihinlerine kaymış ve "fikirlerin savaşı" (*battle of ideas*) artık tank ve uçakların savaşından daha önemli hale gelmiştir. Soğuk Savaş yıllarından kişilerin bilgiye ulaşması devlet kurumları tarafından "milli güvenlik" bahane edilerek engellenebilirken, günümüzde artan iletişim hızı, çeşitlenen bilgi kaynakları ve en önemlisi kişilerin bilgi edinmeyi "hak" olarak algılamaya başlaması nedeniyle iletişim ortamındaki bilgileri filtrelemek bir devlet için artık mümkün değildir.<sup>39</sup> Devletler bu geleneksel "sansürcü refleks" göstermek yerine iletişimi stratejik bir yetenek olarak algılayarak, bilginin stratejik yönetimine yönelmelidir. Artık modern dünya orduları için barış döneminde askeri güçleri ile üretecekleri caydırıcılık, savaş döneminde ise fiziki harp sahasında vereceği askeri mücadele kadar kişilerin bilişsel düzeydeki algı ve kanaatleri de önem kazanmıştır.<sup>40</sup> Bu nedendir ki, ABD Savunma Bakanlığında, doğrudan Savunma Bakanına bağlı bir Stratejik İletişim Konseyi'nin teşkili, ABD Ordusunun stratejik iletişimle ilgili hedeflerinin koordineli ve senkronize gerçekleştirilerek birleşik bir doktrin oluşturabilmek amacıyla bir Stratejik İletişim Komutanlığı kurulması ve askeri eğitim sisteminin bu model ışığında gözden geçirilmesi gibi yapısal reformlara girişilmiş, yani stratejik iletişim modeli ABD Ordusunda kurumsallaşmaya başlamıştır.<sup>41</sup> Aslında ABD Savunma Bakanlığı (Pentagon) diğer dünya orduları ile kıyaslandığında ilgili kamuoyuna ulaşmak için medyayı stratejik bir iletişim yeteneği olarak en iyi şekilde kullanan güvenlik aktörlerinin başında gelmektedir. Başında stratejik iletişim konusunda uzman bir sivilin bulunduğu medya ve halkla ilişkiler birimi, ilgili kamuoyunu en iyi ve en etkin şekilde bilgilendirmek amacıyla ABD Savunma Bakanlığı içinde yaklaşık 30 basın kuruluşunun ofisinin, stüdyoların, bilgilendirme ve brifing salonlarının olduğu, Bakanlık içinde medya men-

38 Lindsey J. Borg, *Communicating with Intent*, Incidental Paper, Harvard University 2008, p. 9.

39 Ibid, p. 11.

40 Ibid, p. 14.

41 Christopher Paul, *Whither Strategic Communication*, RAND Occasional Papers, 2009, p. 12.

suplarına “kısıtlanan yerler” hariç büyük bir hareket serbestliğinin sağlandığı, medya mensuplarının kafeteryalarda askerlerle bir araya gelebildiği “şeffaf” bir yapı içinde çalışmalarına devam etmektedir.<sup>42</sup> İletişimin güvenlik alanında stratejik yönetiminde göze çarpan bir diğer önemli husus ise artık iyice kurumsallaşan “Pentagon muhabirliği”dir. Ulusal düzeyde faaliyet gösteren her bir medya kuruluşunun yıllardan beri Pentagon muhabirliği yapan ve artık “kıdemli” hale gelmiş, sistemin nasıl çalıştığını çok iyi bilen bu gazeteciler, Pentagon’un resmi görüşlerini kamuoyu ile paylaşması sürecinde kaynak ile alıcı arasında çok önemli birer “ara birim” işlevi görmektedir.

ABD Ordusuna göre stratejik iletişim, konvansiyonel kinetik yetenekler (tank-top-uçak) ile nükleer imkan ve kabiliyetlerin ilgili kamuoyunu veya hedef ülkeyi etkilemek amacıyla kullanıldığı bir eylem-söylem sürecidir.<sup>43</sup> Çünkü güvenlik söz konusu olunca eylem ve söylem eşit önemdedir. Murphy’ye göre,<sup>44</sup> güvenlik alanında stratejik iletişimin %80’i eylem, %20’si ise sözdür. ABD’nin 2006 yılında kabul ettiği ve halen uygulamakta olduğu biçimlendirilmiş caydırıcılık (*tailored deterrence*)” stratejisinin en önemli bileşenlerinden biri stratejik iletişimdir.<sup>45</sup> Gerçekten de, yeni küresel güvenlik ortamında rakibin stratejik kararlarını etkileme amacı güden zorlama stratejilerinin en önemlilerinden biri olan “caydırıcılık” stratejisinin en etkin şekilde kullanılabilmesi için rakibin niyetiniz ve yeteneklerinizi tam ve doğru algılamasını sağlamak ancak etkin bir stratejik iletişim stratejisi ile mümkündür.<sup>46</sup> O halde stratejik iletişimin güvenlik alanına uygulanması ile sadece söylem değil, eylem-söylem paketi önem kazanmaktadır. Gerçekten de, ABD Ordusu

42 Özgür Ekşi, Genelkurmay- Basın İlişkileri Raporu, Basın Konseyi, 20 Haziran 2010.

43 ABD Savunma Bakanlığı, “Report on Strategic Documentation”, Washington DC: Department of Defense, 2009.

44 Dennis Murphy, “Information As Power: An Anthology of Selected United States Army War College Student Papers”, US Army War College, Carlise PA., 2006.

45 Metin Gürcan, “From Traditional into Tailored: The Evolution of the Concept of Deterrence in the Post-Cold War Era”, SAREM Stratejik Araştırmalar Dergisi, yıl: 9, sayı:1, 2011.

46 Metin Gürcan, “From Traditional into Tailored: The Evolution of the Concept of Deterrence in the Post-Cold War Era”.

Birleşik Harekat Konseptinde operasyonel yeteneklerin stratejik iletişimin özünden çıkarılmasının ve stratejik iletişimin sadece “söylem” olarak görülmesinin hayati bir hata olduğunu vurgulamaktadır.<sup>47</sup> ABD Ordusu özellikle Irak ve Afganistan işgalleri sonrasında, “iliştirilmiş gazetecilik (*embedded journalism*)” kavramının yaratıcısı olmuştur. Irak ve Afganistan başta olmak üzere ABD askerlerinin bulunduğu bölgelerde ve özellikle operasyon zamanlarında cephedeki askerlerin görüş ve görüntülerinin dünya kamuoyu ile paylaşılması esasına dayanan bu gazetecilik anlayışı, çoğu zaman da “propaganda” ile “stratejik iletişim” arasındaki hassas sınırı propaganda lehine ihlal ettiği iddiaları ile de sıklıkla eleştirilmiştir.<sup>48</sup>

Literatürde, stratejik iletişim hakkında bir diğer yaklaşımın da öncülüğünü, yeni küresel güvenlik parametrelerine uygun olarak kendini Avrupa-Atlantik bölgesinde görev yapan bir savunma örgütünden küresel bir güvenlik aktörüne “dönüştürmek” isteyen ve bu süreçte iletişimin stratejik yönetimini önemli bir yönetim fonksiyonu olarak kabul eden NATO yapmaktadır.<sup>49</sup> Stratejik iletişimin güvenlik ortamında uygulanabilir olup olmadığı sorusuna cevap bulabilmek için özellikle 2008 yılından bu yana bu modele önemli oranda zaman, emek ve para ayıran NATO’nun bu modeli nasıl anladığı, modeli bünyesinde nasıl kurumsallaştırdığı ve kullandığı, modelin kuvvetli ve zayıf yanlarının neler olduğu sorularını irdelemek yerinde olacaktır.

### 3. NATO ve Stratejik İletişim

Geçmişte Avrupa-Atlantik savunma bloğunun oluşturulmasında ve tüm Soğuk Savaş dönemi boyunca bu savunma bloğunun yönetilmesinde önemli bir rol oynamış olan NATO’nun geleneksel iletişim stratejileri incelendiğinde, öncelikle Doğu Bloğu’na karşı üye ülke kamuoylarını etkileyecek politik söylemler geliştirerek Sovyet askeri tehdidi konusunda bir farkındalık yaratmaya odaklandığı gö-

47 Marshall V. Eucklund, “Strategic Communications: How to Make It Work”, IO Sphere, Fall, San Antonio TX, 2005.

48 Barbara Starr, “Pentagon sites: Journalism or Propaganda”, CNN News, 5 Şubat 2005.

49 NATO, *Military Concept for NATO Strategic Communication*, 2010.

rülmektedir.<sup>50</sup> Aynı zamanda üye ülkelerin kendi aralarında sorumluluk paylaşma (*burden sharing*) veya sorumlulukları üzerinden atma (*burden shifting*) stratejilerinde “söylem” ve bunları destekleyen “eylemler” NATO’da kullanılan politik dili şekillendirmiştir.<sup>51</sup> Örneğin, 1956’daki Süveyş Kanalı Krizi, 1957 ilk Sovyet Uydusu Sputnik’in uzaya gönderilmesi ve 1960’larda başta Vietnam olmak üzere uzak Asya’da beliren sol referanslı ulusal kurtuluş hareketleri ile Sovyet Bloğu’na karşı güç duruma düşen NATO üyesi devletler, askeri, politik ve ekonomik güçlerini NATO bünyesinde daha koordineli hale getirmeye çalışmış ve bu dönüşümün slogan politik söylemi “karşılıklı bağımlılık - *Inderdependence*” olmuştur.<sup>52</sup> Yine 1958’de işbaşına gelen Fransa Devlet Başkanı De Gaulle’nin “Avrupalı Avrupa –*European Europe*” ve “bağımsızlık- *sovereignty*” gibi başta Fransa olmak üzere Avrupalı üye devletlerin ulusal çıkarlarını ön plana çıkartan politik söylemlerine ve bu çerçevede şekillenen iletişim stratejilerine karşı etkili bir politik söylem üretmeyen NATO’nun ikinci Genel Sekreteri Paul Henri Spaak (1957-1961) istifa etmek zorunda kalmış, müteakiben gelen genel sekreterler Dirk Stikker (1961-1964) ve Manlio Brosio da (1964-1971) Fransa’nın başrolünü oynadığı ve 1966’da askeri kanattan çekilmesi ile sonuçlanan stratejik pazarlıklarda De Gaulle’ye karşı pek de etkin politik bir dil kullanamamış ve bu politik söylemlerini uygun iletişim stratejileri ile pazarlayamamışlardır.<sup>53</sup> Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, NATO’nun politik söylemleri Soğuk Savaş boyunca Sovyet tehdidinin üye ülke kamuoylarına etkili anlatılması ile üye ülkelerin kendi aralarındaki stratejik pazarlıklarda bilgilendirme, saptırma, uzlaşma ve ya muhalefeti pekiştirme amacıyla kullanılmış ve İttifak içindeki iletişim stratejileri de bu kapsamda şekillenmiştir.

Sovyetler Birliği’nin çökmesi ile bir “Soğuk Savaş artığı” olarak

50 Ian Thomas, *The Promise of Alliance*, Boston, Rowman&Littlefield Publisher Inc., 1997, p. 5.

51 Ibid., p. 6.

52 Ryan C. Hendrickson, *Diplomacy and War at NATO*, Columbia, University of Missouri Press, 2006, p. 20.

53 Ibid., p. 32.



meşruiyeti hakkında sorular doğmasına rağmen<sup>54</sup> NATO, güvenlik alanında hala en önemli uluslararası örgüt hüviyetini korumaktadır. Özellikle 11 Eylül sonrası dönemde başta Afganistan ve son dönemde Libya olmak üzere geleneksel Avrupa-Atlantik alanı dışındaki bölgelerde icra edilen askeri hareketler ile bugün 26 üye ve 23 ortak olmak üzere 49 ülkeyi bünyesinde barındıran NATO'nun küresel güvenlik ortamındaki görünürlüğü oldukça artmıştır. NATO'nun yükselen bu profilinin de örgütün stratejik çıkar ve hedeflerine uygun olarak İnternet ile daha da karmaşıklaşan rekabetçi bir medya ortamında yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Yeni iletişim ortamında NATO'nun doğrudan veya dolaylı ilgili olduğu pek çok güvenlik sorunu, pek çok NATO ülkesinin siyaset ve medya sahnesinde ön plana çıkmaya, NATO'nun askeri operasyonları ve dönüşüm çabaları ile ilgili gelişmeler medyada daha çok yer bulmaya başlamış, NATO'yu ilgilendiren çoğu konu pek çok ülkenin ulusal ve uluslararası politik söylemlerini şekillendirmeye başlamıştır. Bu dönemin yeni olguları; küresel terörizm ve bölgesel istikrarsızlıklarla mücadele, kültürel ve sosyo-ekonomik boyutlarda özendirme ve teşviği içeren yumuşak güç, kamusal sorumluluk ve hesap verebilirlik, demokrasi ve insan haklarının küresel anlamda güçlendirilmesi, artan mali sorumluluk, hükümet savunma bütçelerinin denetime açılması ve bütçe kısıntıları, daha açık ve şeffaf güvenlik örgütleri, karşılıklı işbirliği, güvenlik örgütlerinin nitelikli işgücü pazarında özel sektörle artan rekabeti olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>55</sup> Öte yandan NATO'nun bir önceki genel sekreteri Jaap De Hoop Scheffer'e göre değişen küresel güvenlik ortamına “dönüşerek” uyum sağlaması gereken NATO'nun yeni dönemde bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi için “güvenlik” kavramını yeniden yorumlaması, bu kapsamda beliren/belirmek üzere olan tehditleri “alan dışında” henüz Avrupa-Atlantik bölgesini etkilemeden karşılaması ve bu maksatla diğer ülkeler ve uluslararası örgütlerle daha sıkı bir işbirliği için iletişime

54 Ian Thomas, *The Promise of Alliance*, p. 3.

55 David S Yost, *NATO Transformed: The Alliance's New Roles in International Security*, Washington DC, US Institute of Peace, 2001, p. xvi.

yöneldiği şarttır. Bu açıdan, NATO resmi dokümanlarında NATO ve üye ülke karargahlarındaki iletişim gayretlerinin şekil, içerik ve esnekliği tüm bu gelişmelere paralel olarak sınılanmalı ve kararlılıkla artık güncelliğini yitiren geleneksel iletişim stratejileri gözden geçirilmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır.<sup>56</sup> NATO'nun bu kararlılığı özellikle NATO'nun niçin 2008 sonrasında stratejik iletişimi bir model olarak benimsemesi ve bu konuda uluslararası arenada lokomotif rolü üstlenmesini net olarak açıklamaktadır. NATO, yeni küresel güvenlik ortamında halen geçerli ve muteber bir örgüt olduğunu ilgili kamuoylarına anlatmayı "meşruiyetini" pekiştirecek en önemli adım olarak görmektedir.<sup>57</sup>

NATO'nun iletişimin stratejik yönetimi ile meşruiyetini sağlamlaştırma çabaları incelendiğinde, İttifak'ın bu çabaların temelinde "itibar yönetimini" oturttuğu görülmektedir. Taylor'a göre<sup>58</sup> "itibar" aslında alıcının zihninde olan algısal bir olgudur. Bu nedenle alıcıların yani NATO'nun belirlediği hedef kamuoylarının NATO hakkındaki algı ve kanaatlerinin olumlu anlamda ve kurumsal itibarı güçlendirilecek şekilde şekillendirilmesi önem kazanmaktadır. İtibar olgusunun üç kaynağı olduğuna dikkat çeken Taylor'a göre<sup>59</sup> bu kaynaklardan ilki "İmkan ve Kabiliyet" (*expertise*), ikincisi karşılıklı işbirliği için gerekli olan "Güvenilirlik" (*trustworthiness*), üçüncüsü ise karşı tarafın da çıkar ve düşüncelerine saygı duyulduğunu gösteren "İyi niyet"tir (*goodwill*). Gerçekten de NATO'nun faaliyetleri bu üç boyut göz önüne alınarak incelendiğinde;

"İmkan ve Kabiliyet" boyutunda NATO, kendisine üç temel görev olarak belirlediği;

- Beşinci madde kapsamında kolektif savunma,
- kriz yönetimi,
- uluslararası istikrara katkı

56 NATO, *NATO Concept for Strategic Communication*, 22 July 2010.

57 NATO, *NATO Concept for Strategic Communication*, 22 July 2010.

58 Ibid.

59 Philip M. Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, p. 155.

59 Ibid., pp. 158-162.

görevlerini etkin şekilde yerine getirmek amacıyla yeterli imkan ve kabiliyete haiz olduğunu (yetenekli olduğunu) dost, tarafsız ve rakiplere göstermek zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için de NATO, ilgili kamuoylarına yeteneklerini göstermek amacıyla görünür güvence<sup>60</sup> (*visible assurance*) kapsamında çeşitli faaliyetler icra etmektedir. Aslında eylem-söylem paketinin de eylem boyutunu oluşturan olgu imkan ve kabiliyetler ile bunları görünür kıldığı faaliyetlerdir. Örnek olarak NATO'nun her yıl düzenli olarak icra ettiği askeri tatbikatlar,<sup>61</sup> hava keşif ve devriye görevleri, Barış Sağlama ve Barış Destek faaliyetleri, askeri eğitim ve işbirliği faaliyetleri, üst düzey askeri ziyaretler gibi faaliyetler ile NATO stratejik hava ulaştırma imkan ve kabiliyetleri, NATO Mukabele Gücü ve son olarak 2010 Lizbon Zirvesinde kurulması planlanan NATO Bölgesel Balistik Füze Savunma Sistemi (Füze Kalkanı) gibi yeteneklerini görünür kılmakta ve bu sayede itibarın "İmkan ve Kabiliyetler" boyutunun içini doldurmaktadır.

"Güvenilirlik" boyutu ile kastedilmek istenen ise NATO'nun açıklıkla (*openness*) ve şeffaflıkla (*transparency*) paylaştığı stratejik hedefleri dışında gizli bir ajandası olmadığı algısının zihinlere yerleştirilmesidir. Karşılıklı işbirliğinin temellerinin atılabilmesi için güven duygusu ilk adımdır. Ayrıca tutarlı, tahmin edilebilir ve olgun bir caydırıcılık dengesi için güvenilir olma en önemli gerekliliktir.<sup>62</sup> Örneğin, güvenilirlik sayesinde Rus kamuoyu ile NATO arasında karşılıklı işbirliğinin artırılması konusunda fırsatlar yaratılabilmektedir.<sup>63</sup> Yine, Lizbon Zirvesi Sonuç Belgesinde Bölgesel Füze Savunma Sistemi (Füze Kalkanı) ile ilgili NATO'nun herhangi bir devleti düşman olarak vurgulamadığına dikkat çekmesi bu boyut ile ilgilidir.<sup>64</sup> Ek olarak, NATO 2011 Stratejik Konsepti'nde şeffaflığa da

60 Görünür güvence kavramının tam karşılığı dostu güven, hasıma korku vermedir.

61 2010-2011 döneminde Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanlığı (SHAPE) görev sahasında toplam 35 askeri tatbikat planlanmıştır. Lütfen bakınız: [www.nato.int](http://www.nato.int).

62 Metin Gürcan, "From Traditional into Tailored: The Evolution of the Concept of Deterrence in the Post-Cold War Era".

63 NATO, *NATO Concept for Strategic Communication*, 22 July 2010.

64 NATO 2011 Stratejik Konsepti için lütfen bakınız:

<http://www.nato.int/lisbon2010/strategic-concept-2010-eng-pdf>. (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2011)

yalı olarak uluslararası uyuşturucu kaçakçılığı, korsanlık, terörle mücadele, doğal afet yardımı konularında diğer devlet ve örgütlerle karşılıklı işbirliğinin geliştirilmesinin vurgulanması da bu boyutta değerlendirilebilir.

“İyi niyet” boyutunda ise ilgili (veya hedef) kamuoyuna kendisinin de çıkarlarının korunduğu, algı ve kanaatleri ile hassasiyetlerinin dikkate alındığı mesajının verilmesi ön plana çıkmaktadır. Örneğin, NATO’nun Afganistan hareket alanında iletişim faaliyetlerinin özünü teşkil eden bu boyut, hedef kamuoyunun hem kalbini (duygusal boyut) hem de beynini (bilişsel boyut) kazanabilmek için geleneksel yaklaşımlar dışında farklı iletişim stratejilerinin kullanılmasını zorunlu kıldığı görülmektedir. Afganistan’da merkezi yönetim ile bölgesel yönetimler arasındaki güven bunalımında oynanması gereken arabulucu rolü, terörle mücadele, ulus ve devlet inşa çabaları, geniş oranda rüşvet ve yolsuzluk ve organize suç örgütleri ile mücadele gibi konularda eğitim ve kültür düzeyi oldukça düşük olan Afgan halkının desteğinin sağlanmasının hayati önemde olduğunun farkında olan NATO, halk nezdinde meşruiyet kazanmak için uygulayacağı iletişim stratejilerinde bu boyutu ön plana çıkarmalıdır.<sup>65</sup> Tatham’a göre<sup>66</sup> Afgan kamuoyuna verilen mesajlarda “Batının İslamla savaşta olmadığı” vurgulanmalı ve artık 11 Eylül saldırılarının mesajlarda tema olarak kullanılmasından vazgeçilmelidir. Öte yandan Afgan hükümeti tarafından sürekli eleştirilen Afganistan’daki NATO operasyonlarında sıklıkla karşılaşılan sivil kayıplar da NATO’nun “iyi niyeti” konusunda soru işaretleri belirmesine ve dolayısıyla bu ülkedeki itibarının yıpranmasına neden olmaktadır.<sup>67</sup>

Bu boyutla ilgili bir başka örnek olarak NATO’nun başta Türkiye olmak üzere üye ülke kamuoylarında oldukça tartışmalara yol açan Bölgesel Balistik Füze Savunma Sistemi’ne yönelik iletişim stratejisi verilebilir. Füze Kalkanının sadece askeri birlikleri değil,

65 Steve Tatham, “Strategic Communication: A Primer”.

66 Ibid.

67 Metin Turcan, “Seeing the Other Side of the COIN: A Critique of the Current Counterinsurgency (COIN) Strategies in Afghanistan”, *Small Wars Journal*, vol.7, no:3, March 2011, p. 44.

NATO üyesi ülke halklarını da balistik füze tehdidinden topyekün koruyacak- Madeleine Albright'ın ifadesiyle - "İttifak'ı oluşturan ülke halklarının evlerini koruyan yeni bir alarm sistemi" olarak üye ülke kamuoylarına pazarlanmasında ve Lizbon Zirvesinde Füze Kalkanın "NATO üyesi ülke halklarını koruyarak küresel barış ve istikrarı" hizmet edeceği temasının işlenmesinde iyi niyet kavramının ön plana çıkarıldığı görülmektedir.<sup>68</sup>

Diğer taraftan, NATO'nun yukarıda boyutları irdelenen kurumsal itibarını doğrudan etkileyebilecek gündemi incelendiğinde;

a. NATO'nun Rusya ile kuracağı ilişki biçimi ve düzeyi,  
b. NATO'nun Avrupa Birliği (AB) ve Birleşmiş Milletler (BM) başta olmak üzere, diğer uluslararası örgütlere kuracağı ilişki biçimi ve düzeyi,

c. *Eurozone* bölgesindeki ülkelerin güvenlik ve savunma politikalarını derinden etkileyen ekonomik kriz,

d. Afganistan'da NATO'nun rolü,

e. NATO'nun genişleme politikası,

f. Lizbon Zirvesi'nde kurulacağı açıklanan Füze Kalkanı Sistemi'nin konuşlanacağı yerler, maliyetinin nasıl paylaşılacağı, yönetimi, hangi tehdide yönelik kullanılacağı,

g. Avrupa kıtasındaki konvansiyonel kuvvet indirimi,

h. Barış için Ortaklık (BİO) üyesi ülkelerin<sup>69</sup> gelecekteki statüleri, NATO ile olan ilişki biçimi ve düzeyi,

i. NATO'nun alan dışı hareket konsepti çerçevesinde geliştirdiği Akdeniz Diyaloğu,<sup>70</sup> İstanbul İşbirliği Girişimi<sup>71</sup>, ve Temas Ülkeleri<sup>72</sup> kapsamında ilişki kurduğu ülkelerle olan ilişki biçimi ve düzeyinin NATO'nun öncelikli konuları olduğu görülmektedir.

68 Armağan Kuloğlu, "Hâlâ Akıllanmadık", Yeniçağ Gazetesi, 27 Kasım 2010.

69 NATO'nun 2007 yılında başlattığı BİO programı Hava Savunması, İletişim, Kriz Yönetimi, Askeri Eğitim ve Tatbikatlar, Barışı Koruma gibi konularda karşılıklı işbirliğini tesis maksadıyla hayata geçmiştir. BİO ülkeleri: Ermenistan, Avusturya, Azerbaycan, Belarus, Bosna Hersek, Finlandiya, Makedonya, Gürcistan, İrlanda, Kazakistan, Kırgızistan, Malta, Moldova, Sırbistan, İsveç, İsviçre, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna, Özbekistan.

70 Akdeniz Diyaloğu Akdeniz bölgesinde karşılıklı anlayış ve işbirliğinin tesisi için 1995'te kurulan girişimin ülkeleri: Cezayir, Mısır, İsrail, Ürdün, Moritanya, Tunus,

71 İstanbul İşbirliği Girişimi ülkeleri: Bahreyn, Katar, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri.

72 Temas ülkeleri: Avustralya, Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda.

Bu gündemde öne çıkan farklı ülke ve örgütleri göz önüne getirildiğinde NATO için ilgili (veya hedef) kamuoyunun farklı çıkar ve görüşleri olan alıcılardan meydana gelen çok parçalı bir yapı olduğu görülmektedir. Bu çok parçalı kamuoyuna yönelik çıkar ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda farkındalık yaratabilmek ve kurumsal itibarını güçlendirmek maksadıyla NATO iletişim faaliyetlerini üç düzeyde planlamakta ve icra etmektedir. Bunlar;

a. Medya İle İletişim: Politik liderlik, komuta kademesi, karar-gahlar ve İletişim Ofisleri vasıtası ile medyanın bilgilendirilmesini amaçlar.

b. NATO İçi iletişim: İttifak'ın tüm askeri ve politik komuta kademelerini içerecek biçimde dikey; üye ülke orduları ve NATO ile paralel çalışan diğer güvenlik örgütleri ile yatay koordineyi esas alacak şekilde etkin iletişim faaliyetlerini kapsar.

c. Toplumsal İletişim: NATO'nun tüm iletişim imkan ve vasıtalarını kullanarak dost, tarafsız ve rakip ülke/örgüt kamuoyları ile bilgi paylaşılmasını sağlayacak iletişim faaliyetlerini kapsar.

Örneğin NATO;

- hem üye ülke kamuoylarını “birlik ve beraberliği”, “NATO'nun gerekliliği ve vazgeçilmezliğini” vurgulayacak temalarla kendine bağlayacak,

- hem BİO, Akdeniz Diyalogu ve İstanbul İşbirliği Girişimi<sup>71</sup> ile Temas Ülke kamuoylarını “NATO ile işbirliğinin önemini ve kazandırdıklarını” ve “NATO'nun gerekliliğini” vurgulayacak temalarla rahatlatacak,

- hem Rus kamuoyuna “NATO'nun savunma amaçlı ve demokrasiyi yücelten ve Rusya'yı tehdit olarak algılamayan bir örgüt” olduğunu vurgulayacak temalarla güven verecek,

- hem diğer uluslararası örgütlere vazgeçilmez ve önemli bir küresel savunma aktörü olduğunu vurgulayacak,

- hem başta Afganistan kamuoyu olmak üzere uluslararası kamuoyunda “NATO'nun etkin ve başarılı bir örgüt olduğunu”, “yeni güvenlik ortamında da meşruiyetini koruduğunu ve küresel barış ve güvenliğe katkıda bulunduğunu”, “barıştan yana bir savunma örgütü olduğunu” vurgulayacak temalarla iyi niyet gösterecek,

- hem de rakip olarak algıladığı devlet ve örgütlerle başarılı bir caydırıcılık stratejisi uygulayarak baş etmeye çalışacaktır.

Peki NATO üyeleri birbiri ile çoğunlukla aynı dış politika çizgisinde olsalar da en son 2008 Rus-Gürcü Savaşında gördüğümüz gibi bazen birbiriyle çatışan alıcıların olduğu karmaşık bir iletişim ortamında bu hedeflerine nasıl ulaşacaktır? Veya, Akdeniz’de icra edilen bir NATO tatbikatı, Akdeniz Diyalogu ve İstanbul İşbirliği Girişimi ülkeleri ile Akdeniz’e kıyısı olan ülkelerin kamuoyları tarafından nasıl algılanacaktır? Bu tatbikat NATO’nun kurumsal itibarını pekiştirecek midir, yoksa yıpratıcı mıdır? NATO yukarıda belirtilen her bir kamuoyu ile nasıl sağlıklı bir ilişki kurabilir?

İşte yukarıdaki sorulara NATO’nun bulduğu en kısa cevap; “çok iyi bir iletişim stratejisi” ile olacaktır.<sup>73</sup> 30 Ekim 2009 tarihinde Kuzey Atlantik Konseyi NATO’nun yeni iletişim politikasını açıklamıştır. NATO stratejik iletişimi;

*“iletişim yeteneklerini ( kamu diplomasisi, halkla ilişkiler, sivil-asker ilişkileri, bilgi harekatı) koordineli ve etkin şekilde kullanarak NATO’nun politikalarını, askeri operasyon ve faaliyetlerini NATO’nun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde şekillendirerek hedef kamuoyları ile eylem ve söylem paketleri olarak paylaşmak”*

olarak tanımlamıştır.<sup>74</sup> Bu tanım incelendiğinde, NATO stratejik iletişimi sadece basit bir halkla ilişkiler ve bilgilendirme faaliyeti olarak algılamamaktadır. Bunun yanında çoklu kamuoyu yapısını da kabul eden NATO, stratejik iletişimi “bir kuvvet çarpanı” olarak tanımlamaktadır. NATO, stratejik iletişim politikasını uygulamayı ve ilgili birimler arasında koordineyi bir “karargah sorumluluğu”<sup>75</sup> olarak kabul etmiştir. Stratejik iletişim kavramını geniş bir şekilde yorumlayan NATO, Bilgi Harekatı, Kamu Diplomasisi, halkla ilişkiler yeteneklerini de muhafaza ederek bu yeteneklere bir vizyon getirecek ve yetenek paketini sinerjik kullanma imkanı verecek şekilde stratejik iletişim politikasını belirleme yetkisini NATO Genel Sekre-

73 NATO, *NATO Concept for Strategic Communication*, 22 July 2010.

74 NATO ACO 95-2, *Allied Command Operations Strategic Communications*, 2009.

75 NATO, karargâh olarak Kuzey Atlantik Konseyi, Genel Sekreter ve Askeri Komiteleri içine alan üçlü mekanizmayı kastetmektedir.

teri ve Kuzey Atlantik Konseyine, koordine yetkisini ise Kamu Diplomasisinden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısına ve NATO Kamu Diplomasisi Bölümü'ne vermiştir.<sup>76</sup> Konsey etkin bir iletişim stratejisi için genel politikayı oluşturur.

Yine Müttefik Operasyon Komutanlığı (*Allied Command Operations- ACO*) stratejik iletişimin icrasından sorumlu iken Transformasyon Komutanlığına ise (*Allied Command Transformation- ACT*) bu konuda konsept ve yetenek geliştirme sorumluluğu verilmiştir.<sup>77</sup> Ayrıca ACO Komutanı NATO operasyonlarından, ACT Komutanı ise transformasyondan sorumlu askeri sözcüdür. İletişim alanında gerekli koordineyi sağlamak ve yeni projeler geliştirmek maksadıyla ACO bünyesinde bir stratejik iletişim çalışma grubu kurulmuş olup, bu çalışma grubu aylık toplantılarla stratejik iletişimin icrası ve planlaması konusunda tavsiye kararları almaktadır. Avrupa Müttefik Kuvvetler Karargahında (SHAPE) toplanan bu çalışma grubunda aşağıdaki unsurlardan temsilci bulunmaktadır.

- a. SHAPE Harekat Komutanlığı (J3),
- b. NATO Kuvvet Komutanlıkları,
- c. Medya Faaliyetleri Merkezi,
- d. Uluslar arası Askeri Halkla İlişkiler Ofisi,
- e. Bilgi Harekatı.<sup>78</sup>

Yukarıdaki bilgiler ışığında NATO stratejik iletişim komuta yapısının ilk ikisi stratejik, üçüncüsü operatif ve taktik olmak üzere üç farklı düzeyde dizayn edildiği görülmektedir. Bunlar;

- a. NATO iletişim politikasının belirlendiği ilk stratejik seviye olan Kuzey Atlantik Konseyi ve Milli Askeri Komiteler,
- b. Belirlenmiş politikaları uygulamadan ve iletişim eğitiminden sorumlu diğer stratejik düzey olan Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanlığı (SHAPE),

---

76 Anais Reding, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*, p. 14.

77 NATO, NATO Concept for Strategic Communication, 22 July 2010.

78 Böyle bir çalışma grubunun faydasını gören ABD Ordusu da bu grubun benzerini stratejik iletişim çabalarının kurumsallaşmasını sağlamak maksadıyla 2009 yılında ABD Savunma Bakanlığı bünyesinde kurmuştur (ABD Savunma Bakanlığı, 2009).



c. Sözlü, yazı veya davranış şekilleri olarak belirlenmiş mesajların ilgili kamuoyları ile paylaşılmasında icrai sorumluluk alan alt düzey komutanlıklar ise operatif ve taktik düzeyde görev yapmaktadır.<sup>79</sup> Ayrıca tüm NATO karargahları ve komuta unsurları Komuta Grubu içinde bir iletişim birimi kurmakla görevli olup bu birimler komutana doğrudan destek sağlar. Bu birimin başındaki personel, karargahın resmi sözcüsü olarak doğrudan iletişim faaliyetlerini yürütür ve komutana rapor verir.

NATO, stratejik iletişimden güttüğü amacı, geleneksel iletişim anlayışını kinetik yetenekleri ile birleştirerek geliştirdiği eylem-söylem paketlerini stratejik hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde ve sürekli olarak hedef kamuoyu ile paylaşmak şeklinde tanımlamıştır.<sup>80</sup> Örneğin, NATO'nun en temel kurumsal söylemi “uluslararası barış ve güvenliği yönelen her tehdide etkin bir şekilde karşı koymayı amaç edinmiş çok uluslu ve demokratik müttefiklik”<sup>81</sup> olarak her fırsat ve platformda kullanmaktadır. Bu söylemle NATO, “demokrasiyi” bir değer olarak kabul eden ve “küresel” anlamda güvenlik sorumluluğu olan “çok uluslu” bir savunma örgütü olarak hem ulus-devlet hem de devlet-dışı aktörlerden kaynaklanabilecek her türlü tehdide karşı hazır olduğu mesajlarını ilgili kamuoyları ile paylaşmaktadır.

NATO stratejik iletişim prensipleri olarak,<sup>82</sup>

a. Eylem-söylem Paketlerindeki Tutarlılık: Kurum, ilgili kamuoyuna, kendisini ilgilendiren her konuda en güvenilir ve en tatmin edici bilgiyi ve sürekli olarak sunabilmelidir. Ayrıca iletişim sürecinde, kurumun eylem ve söylemleri birbirini desteklemeli ve asla çelişmemelidir.

b. Bütünlük: Taktik ve stratejik düzeyin birbiriyle entegre ve söylem birliği içinde olmasını ifade eder.

79 Anais Reding, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*, p. 15.

80 NATO, *NATO Strategic Communication Policy*, 2009.

81 NATO, *NATO Concept for Strategic Communication*, 22 July 2010.

82 Ibid.

c. Süratli Reaksiyon: Kurum, yüksek doğruluktaki bilgiye en süratli ve en doğru şekilde ulaşarak ilgili kamuoyu ile paylaşabilmelidir.

d. Şeffaflık: Kurum, vizyonunu, niyet ve maksadını ve en önemlisi bilgiyi paylaşırken şeffaf olmalıdır.

e. Stratejik Liderlik: Stratejik iletişim, kurumun en tepesinden yönetilmesi gereken ve aslında bir lider sorumluluğudur. Stratejik liderlik kurumun resmi söylemlerini oluşturmak üzere politikalar belirler.

f. Stratejik Söylemlerde adem-i merkezi yaklaşım ve inisiyatif: Belirlenmiş stratejik söylemlerden kurumun tüm personeli bilgilendirilerek bu söylemlerin her zaman, her yerde, sürekli olarak ve herkesle paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle kurum, “belirlenen stratejik söylemleri sadece karar alıcılar dile getirir” geleneksel anlayışı yerine – her ne kadar bazı riskler içerse de (Gen. McChrystal örneğinde olduğu gibi)<sup>83</sup> - uygun yer ve zamanlarda belirlenmiş stratejik söylemlerin tüm kurum personeli tarafından kamuoyu ile paylaşılmasını teşvik eder. Bu sayede resmi söylemlerin kamuoyu ile paylaşılması, iletişim hızını arttırmaktadır.

g. Süreklilik: Kurum, ilgili kamuoyu ile sürekli iletişim içinde olmalıdır. İletişim sürecinde kesintiler olmamalıdır. Kurumun hedeflerine vurgu yapacak eylem ve söylemler her fırsatta, sözlü, yazılı olarak ve görsel materyal destekli olarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

h. Netlik: İletişim hedefleri ve ulaşılmak istenen nihai sonuç net olarak ifade edilebilmelidir. Hedefi olmayan ve nihai sonuçları kestirilemeyen iletişim süreçlerinden uzak durulmalıdır.

i. Yaratıcılık: Kurum, ilgili kamuoyu nezdinde “kurumsal farkındalığını” arttırmak için sürekli yenilikler peşinde olmalıdır.

j. Analiz yeteneği: Kurum iletişim ortamını ve ilgili kamuoylarını çok iyi analiz edebilmelidir.

NATO'nun bu prensipleri incelendiğinde ilgili kamuoyunu sürekli ve şeffaf bir şekilde ve doğru olarak bilgilendirilmesini esas

83 General McChrystal, karargâh personelinin ABD Başkanı Obama'nın Afghanistan'daki savaşı yönetmede yetersiz kaldığına dair Amerikan Rolling Stone dergisine yapmış oldukları açıklamalardan dolayı Haziran 2010'da görevden alınmıştır.

alan stratejik iletişim kavramı ile bir askeri hareket tekniği olan Aldatma Harekatı (*Deception*) ve İstihbarata Karşı Koyma (İKK) gayretlerinin birbiriyle çatıştığı söylenebilir.<sup>84</sup> Örneğin, herhangi bir NATO tatbikatı hakkında Halkla İlişkiler Bürosu doğru bilgileri ilgili kamuoyları ile paylaşmak isterken bilgi hareketinden sorumlu birimler stratejik hedefler gereği bu tatbikatta kullanılan yetenekleri olduklarından daha fazla veya daha az göstermek isteyebilirler, NATO'nun Lizbon Zirvesinde kurmayı kararlaştırdığı Balistik Füze Savunma Sistemi ile ilgili Halkla İlişkiler Bürosu mümkün olan azami bilgiyi ilgili kamuoyları ile paylaşarak şeffaflık sağlamaya çalışırken, askeri istihbaratçılar bir İKK prensibi olarak bu konudaki bilgilerin açık kaynaklara verilmesine karşı çıkabilirler.<sup>85</sup> Anais Reding, bu hassas konuda mülakat yaptığı NATO personelinin gözlemlerine dayanarak şu sonuçlara ulaşmıştır:<sup>86</sup>

a. İletişim ortamında yaşanan değişimlere paralel olarak karar alıcılar gizlilik dereceleri konusunda uygulayageldikleri geleneksel anlayışı sorgulayarak yeni iletişim ortamının gereklerine göre gözden geçirmeli ve hangi bilginin ne kadarını kamuoyu ile paylaşacaklarına iyi karar vermelidir. Çünkü yeni iletişim ortamında şeffaflık ile gizlilik arasındaki denge şeffaflık lehine bozulmuştur. Artık herkes her şeyi öğrenmek istemekte ve bu isteklerini sadece resmi kaynaklar yerine, başta internet olmak üzere pek çok farklı kaynaktan karşılayabilmektedir. O halde yeni iletişim ortamında, her türlü bilgiyi gizlilik zırhına büründürmek asıl gizlenmesi gereken bilgileri de riske atmak anlamına gelmektedir.

b. Yeni iletişim ortamında yükselen değer, ancak sürekli doğru ve tutarlı bilgi paylaşımı sayesinde sağlanabilen kurumsal itibardır. Özellikle barış ve kriz dönemlerinde taktik ve operatif amaçlara ulaşmak için yapılacak bir Aldatma Harekatı veya propaganda faaliyeti nedeniyle stratejik seviyede kurumun itibarı zarar görebilir.

84 Anais Reding, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*.

85 Ibid.

86 Ibid.

c. Yine özellikle soğuk savaş döneminde NATO'ya hakim olan, medya ve halkla ilişkiler uygulamalarının istihbarat ve bilgi hareketi faaliyetlerinde bir vasıta olarak görülmesi olarak tanımlanan geleneksel anlayışının bıraktığı tortular NATO'dan temizlenmelidir. İstihbarat ve psikolojik harekât faaliyetleri ile stratejik iletişim faaliyetleri oluşturulacak kurumsal güvenlik duvarları ile hem fiziki olarak hem de siber ortamda birbirinden kesinlikle ayrılmalı ve stratejik iletişim gayretleri istihbarat ve bilgi hareketi için asla kullanılmamalıdır. Aksinin olduğu durumlarda stratejik iletişim gayretleri ve vasıtaları kirlenir, ilgili kamuoyu nezdinde İttifak "güvenilirliğini" yitirir ve sonuç olarak kurumsal itibar zarar görür. Reding'e göre,<sup>87</sup> ABD Ordusunun özellikle Irak ve Afganistan'da ilgili kamuoyları ile bir türlü istediği düzeyde iletişim kuramamasının ve bugün bile etkileri hissedilen "güven bunalımının" temel nedeni özellikle Irak ve Afganistan işgallerinin yaşandığı ilk yıllarda bu temel prensibe riayet edilmemesidir. Reding, Irak ve Afganistan işgallerinin ilk yıllarında ABD Ordusunun Psikolojik Harekat ve Özel Kuvvet unsurlarının doğrudan ilgili kamuoyları ile stratejik iletişim çabalarında önemli rol oynadıkları için stratejik iletişim gayretlerinin kirlendiği ve neticede söz+eylem paketlerinde tutarsızlığa yol açtığı iddiasındadır.<sup>88</sup> Kısaca, Irak ve Afganistan'da kısa vadeli hedefler uğruna yaratılan iletişim kirliliği, uzun vadede ABD Ordusunun kurumsal itibarına zarar vererek, etkileri hala görülen bir "güven bunalımının" doğmasına neden olmuştur. Bu nedendir ki, artık ABD Ordusunda bir zamanlar aynı odada, aynı kişiler tarafından ve aynı bilgisayarlarda planlanan iletişim stratejileri ile bilgi hareketi stratejileri artık hem fiziki hem de siber ortamda birbirinden "güvenlik duvarları" ile tamamen ayrılmış ve stratejik iletişim ayrı bir yetenek olarak algılanmaya başlamıştır.<sup>89</sup>

d. Stratejik iletişimde asıl amaç kurumsal itibarın korunması ve artırılması olduğuna göre, bunu da sağlayacak en iyi yol, eylem-

87 Ibid.

88 Ibid, p. 16.

89 White House (2010), *National Framework for Strategic Communications*, Washington DC: White House.

söylem paketlerindeki tutarlılık ve ilgili kamuoyu ile paylaşılan her bir tutarlı eylem-söylem paketi ile ilgili kamuoyunun kurumsal itibar hakkında olumlu kanaat edinmesinin sağlanmasıdır. Bu açıdan, stratejik iletişim gayretlerini koordine edecek birimin konusunda uzman ve ehil kişilerden oluşması gerekmektedir.<sup>90</sup>

e. NATO iletişimin stratejik yönetiminde sıklet merkezini İnternet ve sosyal medya üzerinde kurmalı ve bu alanda aktif olmalıdır. Gerçekten de İnternetin ve sosyal medyanın iletişim alanında artmakta olan öneminin farkında olan NATO, kendisi ile ilgili uluslararası medyada çıkan haber ve görüşleri, kendi yayınladığı bilgileri, çeşitli dokümanları, yapmış olduğu sempozyum ve konferans türü faaliyetleri, askeri faaliyetlerini “*Natochannel.tv*” adında kurduğu ve resmi sitesinde yer alan bir sosyal medya alanında yer vermektedir. NATO üyesi ülke ve uluslararası kamuoyu ile daha etkin, daha doğrudan, ve interaktif bir şekilde iletişim kurulmasını sağlamak amacıyla 2 Nisan 2008 Bükreş Zirvesinde kurulmasına karar verilen bu İnternet televizyonunda bu güne kadar 800’den fazla konuda yayın yapılmıştır. Daha da önemlisi NATO bu alanda kullanıcılara yapılan anket ve tartışmalara katılma imkanı sunmakta, görüşlerini yayınlamakta yani interaktif bir hizmet sunmaktadır.

Aynı zamanda stratejik model ışığında eğitim sürecini de gözden geçiren NATO, Roma Savunma Koleji, Oberammergau NATO Okulu ve başta Ankara’da konuşlu Terörle Mücadele Mükemmeliyet Merkezi olmak üzere diğer mükemmeliyet merkezlerinde kısa kurs programları ve seminerlerle bu yeni modeli tanıtmayı amaçlamaktadır. NATO, eğitim sistemini de iletişimin stratejik bir değer olarak artan önemi ışığında revize edecek şekilde çalışmalara başlamıştır.

Özellikle stratejik iletişim modeli konusunda literatür geliştirmede “lokomotif” rolü üstlenen NATO’nun 2008 yılından bu yana uluslararası güvenlik alanında stratejik iletişimi bir model olarak uygulamaya çalıştığı, bu model doğrultusunda geliştirmekte olduğu

90 Anais Reding, *NATO’s Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*.

politikalara uygun olarak teşkilat yapısında gerekli reformlara giderek bu modeli bünyesi içinde kurumsallaştırmaya çalıştığı görülmektedir. Aslında bölgesel bir savunma örgütü olan NATO'nun Soğuk Savaş sonrası küresel güvenlik ortamında, bölgeselden küresel bir güvenlik örgütüne dönüşme hedefinin bu çabalarda rol oynadığı da söylenebilir. Güvenlik kavramının ulus-devlet ve ulusal çıkar merkezli ve realist okulun çerçevelediği geleneksel tanımlarından taşarak Somali açıklarında uluslararası deniz taşımacılığını tehdit eden korsanlarla mücadele, küresel terörizmle mücadele, Afganistan ve doğal afetlerde yardım gibi küresel etkileri olan güvenlik sorunlarının da NATO'yu etkilemesi İttifak'ı "alan dışı anlayışa" itmiştir. Bu alan dışılığın aslında iki boyutlu olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere "coğrafi" alan dışılık iken, diğeri ise artık NATO'nun geleneksel görev ve sorumluluklarında alan dışına çıktığı "fonksiyonel" alan dışılıktır. Örneğin, Somali'de korsanlara karşı devriye gezen, Libya'daki Kaddafi rejimine karşı hava hareketini yöneten veya Afganistan'da el-Kaide militanlarının peşine düşen NATO unsurlarının görev yerlerinin alan dışılığı kadar, faaliyetlerinin de geleneksel tanımlarla açıklanmasının oldukça zor olduğu görülmektedir. Bu nedenle NATO'nun bu alan dışı bölgelerdeki mevcudiyeti kadar, alan dışı faaliyetlerinin de "meşruiyeti" konusunda çok parçalı uluslararası kamuoyunda belirebilecek endişe ve soru işaretlerini gidermesi gerektiği de açıktır.

Öte yandan başta Irak ve Afganistan olmak üzere, askeri müdahalelerine hem kendi kamuoyunda hem de küresel anlamda gelen tepkilerin giderek yükselmekte olması ve savunma bütçesindeki olası kesintilere bağlı olarak değişmekte olan güvenlik politikaları nedeniyle küresel güvenlik ortamında askeri anlamda "profilini" azaltmak isteyen ABD'nin mevcut güç boşluğunu NATO'nun artan profili ile doldurma konusundaki gayretleri de dikkat çekmektedir. 1973 Sayılı BM Güvenlik Konseyi kararı ile Kaddafi rejimine karşı başlatılan askeri hareketin sorumluluğunun NATO'ya devredilmesi ile ABD'nin Afganistan'daki gayretleri hem askeri hem de ekonomik olarak NATO'ya "ihale etme" konusunda gösterdiği çaba an-

lamlıdır. Kısaca ,Irak ve Afganistan'daki süttten hem politik, hem de ekonomik olarak ağız yanan ABD'nin NATO "ara yüzü" ile küresel güvenlik ortamını şekillendirmeye çalıştığını, bu maksatla küresel profilini bilinçli olarak düşürmesinden kaynaklanacak güç boşluğunu NATO'nun küresel profilini yükselterek doldurmaya çalıştığını söylemek pek de abartılı olmaz.

Yukarıdaki temel nedenlerden dolayı NATO'nun küresel güvenlik ortamında yeni bir makyajla "kollektif ve küresel bir güvenlik örgütüne" dönüşmesindeki imaj çalışmasında iletişimin oynayacağı stratejik rol hayati görünmektedir. NATO, bu dönüşümü gerçekleştirebilmek amacıyla karargah ve kuvvet yapılanmalarını, örgüt içinde uygulayageldiği yönetsel süreçleri ve karar mekanizmalarını, barış, kriz ve savaş ortamlarında uygulayacağı konseptleri ve en önemlisi geleneksel iletişim stratejilerini gözden geçirmektedir.

NATO'nun stratejik iletişim konusunda en son yayınladığı belge olan "Stratejik İletişim Askeri Yetenekler Uygulama Planında,<sup>91</sup> stratejik iletişimin soyut bir konseptten, planlama ve icra aşamalarında NATO'nun poitik-askeri yeteneklerine entegre edildiği bir doktrine dönüştürülmesi sürecinde önemli bir adım atılmıştır. Bu planda NATO içinde iletişimin stratejik yönetimini gerçekleştirmek maksadıyla öncelikle bir "zihniyet" değişikliği, müteakiben stratejik iletişimin NATO içinde kurumsallaşmasını sağlamak maksadıyla planlama ve icrai yeteneklerle, örgüt içindeki planlama ve karar alma süreçlerinde yapılması gerekenlere dikkat çekilmektedir. Yapılması amaçlanan bu değişikliklerin özellikle stratejik iletişim konusunda eğitim ve öğretim faaliyetleri ile planlama aşamalarında öne çıktığı görülmektedir. Uygulama planında, NATO Mükemmeliyet Merkezlerinin daha etkin kullanıldığı bir eğitim sistemi, bir alınan dersler sürecinin oluşturulmasına, NATO Komutanları Stratejik İletişim El Kitabı hazırlanmasına, iletişim alanında başarının daha bilimsel yöntemlerle ölçülmesi için analiz yeteneklerinin geliştirilmesine, sivil ve askeri gayretlerin bütüncül bir yaklaşımla koordine bir şekilde birleştirilmesine özel önem atfedilmiştir.

91 NATO Strategic Communication Implementation Plan, March 2011.

Yine NATO'nun, aslında temelde bir Halkla İlişkiler sorunsalı olan, "Hedef kamuoyuna önce kendimizi mi anlatmalıyız yoksa önce hedef kamuoyunu mu anlamaya çalışmalıyız?" konusunda "önce hedef kamuoyunu anlamalıyız" şeklinde özetlenebilecek alıcı-odaklı bir iletişim anlayışını benimsediği söylenebilir. Özellikle iletişim ile alakalı mevcut NATO dokümanlarının tümünde ilgili kamuoyu ile paylaşılacak mesajların o kamuoyunun bulunduğu yöreye özgü, kendi dillerinde ve motifleri ile süslenmiş, nesilden nesile aktarılabilir şekilde yani "otantik" olması gerektiği önemli bir prensip olarak yer almaktadır. Hedef kamuoyunun doğru analizinin iyi bir iletişim stratejisinin temeli olduğu konusunda hem fikir olan mevcut güvenlik literatürü hedef kamuoyunun algı, kanaat, düşünce ve davranışlarını şekillendiren tarihi arka planı, coğrafi ve demokrafik şartları, sosyo-ekonomik, kültürel, dini faktörleri de "alan dışı" olarak es geçmek yerine önemli güvenlik parametreleri olarak kabul etmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak bir ülke/toplumda güvenliğe dair önemli davranış biçimlerini ve düşünce kalıplarını tarih, coğrafya, sosyo-psikolojik, sosyo-ekonomik, politik ve dini faktörlerle açıklamaya çalışan "stratejik kültür"<sup>92</sup> kavramı güvenlik çalışmaları alanına girmeye başlamıştır.

Öte yandan stratejik iletişim ile psikolojik hareket faaliyetlerinin stratejik hedefler doğrultusunda nasıl "uyumlaştırılacağı" ve nasıl bir teşkilatlanma içinde kullanılacağı konusunda NATO'da mevcut kafa karışıklığının devam ettiği söylenebilir. Bu iki kavram birbirinden tamamen ayrı birer hareket fonksiyonu olarak mı kabul edilmelidir? Yoksa biri diğerinin bir alt unsuru olarak mı kullanılmalıdır? <sup>93</sup> 2006 yılından bu yana Afganistan'daki ISAF komuta karargahının teşkilatlanmasının bu kafa karışıklığı nedeni yle tam dört kez değiştiğine dikkat çekmiş, her ne kadar kullandıkları yöntem ve vasıtalar aynı olsa da, güttükleri amaçlar ve ortaya koydukları vizyon farklı olan stratejik iletişim yeteneği ile psikolojik hareket yeteneklerinin nasıl uyum-

92 Jeannie L Johnson and Larsen Jeffrey A., *Comparative Strategic Cultures Curriculum Project, US Defense Threat Reduction Agency*, 2006.

93 Anais Reding, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*, p. 16.



laştırılacağı ve birbirlerine zarar vermeden nasıl kullanılacağı NATO'nun çözmesi gereken önemli sorunların başında geldiği değerlendirilmektedir. Çünkü kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için etkin çözümler sunabilen psikolojik harekât teknikleri, harekât alanındaki iletişim ortamını “kirleterek” uzun vadede stratejik iletişimin güçlendirilmesine odaklandığı kurumsal itibarın “güvenilirlik” ve “iyi niyet” boyutlarını yıpratmakta, bu da kurumsal itibarın zarar görmesi ile sonuçlanmaktadır. Bağdat'taki Ebu Gureyb Cezaevinde tutuklu bulunan Iraklıların sorgulanmaları esnasında etik ve hukuk dışı olsa da bir psikolojik harekât tekniği olarak fotoğraflanmaları<sup>94</sup> ve bu fotoğrafların medyaya sızması nedeniyle ABD'nin küresel itibarının büyük zarar görmesi bu konuda verilebilecek en çarpıcı örneklerin başında gelmektedir.

NATO'nun iletişimin stratejik yönetimi konusundaki bir diğer kafa karışıklığı ise iletişim faaliyetlerinde özel sektörün rolünün kapsamının ve içeriğinin ne olacağı konusudur. Alanında başarılı danışmanlık şirketlerinin özel sektörde uyguladıkları pazarlama ve reklam stratejileri güvenlik alanındaki aktörlerin iletişim gayretlerine bir model teşkil edebilir mi ve bu özel şirketlere harekât alanındaki iletişim faaliyetleri ihale edilebilir mi? NATO Afganistan'daki iletişim faaliyetlerinin bir kısmında yerel medya şirketlerini kullanmaktadır. Ancak 2005 yılında Irak'ta Lincoln Group adındaki pazarlama ve reklam şirketine ABD askeri güçlerinin halkla ilişkiler çabalarının bir kısmının ihale edilmesi ve bu ihale sonucunda bu şirketin ABD lehine yayın yapmaları Irak'lı gazete ve televizyon kanallarına için rüşvet verdiğinin ortaya çıkmasına dikkat çeken Reding<sup>95</sup> iletişim faaliyetlerinin özel şirketlere ihale edilmesine kuşkuyla bakmaktadır. Bu açıdan, ticari çıkarları ön plana çıkan özel şirketlere harekât alanındaki iletişim faaliyetlerinin ihalesinde bir sorun olduğu görülmektedir.

94 Olay esnasında Ebu Gureyb Cezaevi Komutanı olan General Janis Karpinski resmi ifadesinde bu fotoğrafların sorgulamaların etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak çekildiği, ancak nasıl medyaya sızdığını bilmediğini ifade etmiştir. İfadenin tamamı için lütfen bakınız: [http://www.fidh.org/IMG/pdf/doc\\_20\\_-\\_Karpinski\\_Testimony.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/doc_20_-_Karpinski_Testimony.pdf). (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2012).

95 Anais Reding, *NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France*, pp. 24-25.

NATO'nun stratejik iletişim ile ilgili dokümanları incelendiğinde NATO'nun öncelikli hedef kitle olarak ilgili kamuoyundaki politik ve askeri elitler ile, akademisyen ve gazetecileri belirlediği görülmektedir. Bu açıdan NATO'nun iletişim faaliyetlerini seçkin bir anlayışla yüksek politika (*high politics*) olarak nitelendirdiği ve sokaktaki vatandaşa hitap edecek (*mass politics*) bir iletişim stratejisini yeterince geliştiremediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Örneğin, NATO tarafından Rus kamuoyuna yönelik yapılan bir anket çalışmasında, Rus elitleri ile Rus halkının NATO hakkında görüşleri arasındaki bariz fark ortaya konmuştur. Ankete katılan Rus elitleri arasında NATO yanlısı olanlar %4, tarafsızlar %42 ve NATO karşıtları %54 iken Rus halkı arasında bu oranlar %2, %30 ve %68'dir.<sup>96</sup>

Yukarıdaki oranlar incelendiğinde, Rus elitleri ile Rus halkının NATO'yu algılamasındaki bariz fark net olarak görülmektedir. NATO'nun Afganistan'daki iletişim gayretleri konusundaki literatür incelendiğinde Afgan elitlerle Afgan halkının NATO algılamalarında rastlanan büyük uçurumun da bu kapsamda değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde Almanya'da konuşlu Marshall Fonu'nun her yıl düzenlediği Transatlantik Eğilimler Anketi'nin 2010 yılı sonuçlarında bu anketin ilk kez düzenlendiği 2004 yılından beri anket düzenlenen ülkelerdeki elitlerin (Türkiye dâhil) NATO yanlısı tutumlarında gözle görülür bir değişiklik tespit edilemediği vurgulanırken Türkiye'de NATO'yu destekleme oranının 2004 yılında %53 iken bu oranın 2010 yılında %30'a düştüğüne dikkat çekilmiştir.<sup>97</sup> Buradan Türkiye'de 2004 yılından bu yana elitlerin NATO yanlısı tutumu sabit kalırken sokaktaki vatandaşın NATO algılamasında büyük bir düşüş görüldüğü sonucuna ulaşılabilir. Tüm bu örnekler ışığında başta NATO olmak üzere, her güvenlik aktörünün güvenlik konularını birer yüksek politika (*high politics*) konusu olarak gören geleneksel seçkin yaklaşımını bir kenara bırakarak hem elitlere hem de doğrudan sokaktaki vatandaşa ulaşan bir iletişim stratejisi geliştir-

<sup>96</sup> Leonid, Kosals, "Russia's Elite Attitude Towards NATO Enlargement" (2001) Lütfen bakınız: <http://www.nato.int/acad/fellow/99-01/kosals.pdf>. (erişim 02 Mayıs 2011)

<sup>97</sup> Ankete ulaşmak için lütfen bakınız: <http://trends.gmfus.org>. (erişim 02 Mayıs 2011)

mesi önemli görülmektedir.

Ayrıca iletişimin güvenlik alanındaki yönetiminde “başarı” ölçülmesi oldukça zor bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. “Ölçemediğiniz bir olguyu yönetemezsiniz” prensibinden hareketle çeşitli bilimsel analiz teknikleri ve yöntemler geliştirilerek iletişim yönetiminde başarının sayısal verilerle ölçülebilir hale getirilmesinin sağlanması, bu sayede daha sağlıklı analizlerle iletişimin faaliyetlerinin planlanması önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, NATO’nun iletişim konusunda başarıyı bilimsel analiz ve yöntemlerini kullanarak nasıl ölçeceği de stratejik iletişimin, başarısı için önem kazanmaktadır.

### **Sonuç**

Stratejik iletişimin NATO içerisinde artık kavramsal olarak tartışılması yerine daha somut ve daha fazla şekilde ele alınacağı, her türlü planlama ve operasyonel faaliyette bu kavramın sık sık gündeme geleceği, kavramın konsept olmaktan çıkarak doktrinleşme sürecine girdiği ve mevcut NATO faaliyetlerine entegresinin başladığı değerlendirilmektedir. Stratejik iletişimi küresel güvenlik ortamında kurumsallaşmasında lokomotif rolü üstlenmiş görülen NATO’nun bu alandaki çalışma ve faaliyetlerinin yakından izlenmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Yine internet ve sosyal medyanın yaygın kullanılmaya başlandığı, kamuoyunun çok parçalı hale geldiği ve bilgilenmeyi bir hak olarak algıladığı, şeffaflaşma ve hesap verilebilirliğin önem kazandığı, gizlilik-şeffaflaşma dengesinin şeffaflaşma lehine bozulduğu ve sansürcü reflekslerin eskisi kadar etkili olmadığı, kurumsal itibarın önem kazandığı yeni iletişim ortamında ,stratejik iletişimin güvenlik sektöründeki aktörlere geleneksel iletişim stratejilerini gözden geçirmede bir rol-model olabileceği değerlendirilmektedir. Başta ABD, İngiltere ve Fransa orduları olmak üzere pek çok modern dünya ordusunun iletişim ortamındaki yapısal değişikliklerin farkında olduğu ve geleneksel yaklaşımlarından uzaklaşarak stratejik iletişim modelini geliştirmeye çalıştıkları kolaylıkla görülmektedir.

Çalışma, güttüğü amaçlar ve ortaya koyduğu vizyon gözönüne alındığında güvenlik alanında uygulanabilirliği mümkün görünen stratejik iletişim konusundaki literatürün ve NATO’nun ve diğer

modern dünya ordularının bu modeli geliştirme konusundaki gayretlerinin her güvenlik aktörü tarafından yakından takip edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yine çalışmaya göre, gelecekte hem karşı tarafa kendini eksiksiz ve doğru anlatmayı hem de karşı tarafı eksiksiz ve doğru anlamayı başarmak isteyen güvenlik aktörlerinin iletişimi basit bir süreç olarak görmeyi bırakıp bir yeteneğe dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu dönüşüm sürecinde ise her bir kurumun halk ve medya ile iletişimde kullandığı geleneksel yöntem, yapı, süreç ve ilişki biçimlerini sorgulaması, kurumsal itibarı merkeze alan, şeffaf, stratejik vizyon ışığında ilgili kitleleri etkileme ve ikna etme amacı güden, kesintisiz, sansürsüz, aldatma ve saptırma amacı taşımayan, uzun dönemdeki stratejik hedeflere yönelmiş, proaktif bir tutumla yönetilen yeni iletişim modelleri geliştirmelerinin kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. İletişim ortamındaki bu değişim ve dönüşümü göremeyen aktörlerin ise sık sık telafisi mümkün olmayan iletişim kazalarına uğrayacağını söylemek de pek de abartılı olmaz.

**134**

Security  
Strategies  
Year: 8  
Issue: 15

### **SUMMARY**

Some of the strategic changes that took place at the end of 20th century have made influenced the contemporary security environment through communication. To begin with the revolution in information technology has had a huge effect on communication in the contemporary world. It has diversified the resources available – especially the appearance of internet – and it has also democratized and expanded access to these technologies. These resources have, in return, significantly increased the volume of information being communicated in an almost instantaneous way. The information technology revolution, specifically the emergence of social networks on internet has extremely complicated the communication process. To be the first to communicate with the target audience has turned out to be the most significant issue for organizations. Besides, speed of communication has turned out to be a prerequisite for offering one's own interpretation of events, before audiences

form their own way of thinking. Attaining the requisite speed is nevertheless challenging as numerous other sources of information are also trying to be among the first to communicate. Furthermore, contemporary communication environment complicates the task of communicating in an influential way, as the audience is not a monolithic entity any more. The more partners as the targeted audience there are, the harder it is to agree quickly on the message to be transmitted and to communicate in a coherent way.

In this new communication environment, “strategic communication” has emerged as a candidate to satisfy the communication needs of the actors in the security realm. Strategic communication may be defined as a “capability” – not a “process” – to disseminate the messages of given organization in a most efficient, most effective, most coherent, most transparent and fastest way to the targeted audience in order to achieve the strategic objectives of it. The principle benefit of strategic communication derives essentially from the principle of war called mass. Strategic communication endeavors to mass information among all agents of public information at a crucial time and place to accomplish strategic objectives of the organization. It is not a concept which dictates people what to think, it is, instead, a concept which tells people what else to think about. Strategic communication is a package of efforts which proposes a formal methodology that craft messages through careful deliberation and coordination, analyzes and prioritizes key audiences, and synchronizes and times of release of information to the respective audience in a disciplined fashion.

Strategic communication may be regarded as a lens, which collects all efforts coming from the organizational capabilities, the vision of organization, its formal rhetoric and disseminate them to the target audience in a disciplined and effective fashion. It aims to convey deliberate messages through the most suitable media to the designated audience at the most appropriate time to contribute to and achieve the desired long-term effects in accordance with the strategic intention of the organization.

NATO, as an international security actor whose relevancy has been a hot-debated topic in the post-Cold War period, has been one of those actors in the global security environment to adapt strategic communication as the model to transmit its messages, or rhetoric-action packages, in a most efficient, most coherent and most effective way. NATO defines the strategic communication as “the coordinated and appropriate use of NATO communication activities and capabilities in support of the Alliance policies, operations, and activities in order to advance NATO’s aims.” NATO also presents credibility, unity of effort, responsiveness, pervasiveness, continuity, leadership as the core principles of this model. NATO has also endeavored to institutionalize this model for two years by fulfilling structural changes and embracing new policies for two years to better meet the needs of contemporary communication environment.

136

Security  
Strategies  
Year: 8  
Issue: 15

#### **KAYNAKÇA**

BOCKSETTE, Carsten (2008) “Jihadist Terrorist Use of Strategic Communication Management Techniques”, George C. Marshall Center for European Security Studies.

BORG, Lindsey J. (2008), *Communicating with Intent*, Incidental Paper, Harvard University.

COFFMAN Julia (2004), “Strategic Communication Audits” Washington DC, Communications Consortium Media Center.

DİLMEN, Necmi Emel (2007), Yeni Medya Kavramı Çerçevesinde İnternet Günlükleri-Bloglar ve Gazeteciliğe Yansımaları, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı 12: Şubat.

EKŞİ, Özgür (2010) Genelkurmay- Basın İlişkileri Raporu, Basın Konseyi, 20 Haziran 2010.

EUCKLUND, Marshall V. (2005) “Strategic Communications: How to Make It Work” *IO Sphere*, Fall, San Anonio , TX.

ERDOĞAN, İrfan; KORKMAZ, Alemdar. (2002), *Öteki Kuram: Kitle İletişimine Yaklaşımların Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirme*, Erk Yayınları.

GOLDMAN, Emily, (2008) “Strategic Communication Theory and Application” Presentation presented in the Office of Coordinator for Counterterrorism of U.S. Department of State.

GÜRCAN, Metin (2011), “From Traditional into Tailored: The Evolution of the Concept of Deterrence in the Post-Cold War Era”, *SAREM Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:9 Sayı:16 Ocak 2011.

HENDRICKSON, Ryan C. (2006), *Diplomacy and War at NATO*, Columbia, University of Missouri Press.

HOOP, Scheffer Jaap de, Konuşması için lütfen bakınız: <http://www.nato.int/docu/speech/2008/s080424a.html> (erişim 06 Mart 2011).

JONES, Jeffrey (2009) “Strategic Communication: A Mandate for the United States”, *Joint Force Quarterly*, Vol.4. s.104-114, National Defense University.

JOHNSON Jeannie L., Larsen Jeffrey A. (2006), Comparative Strategic Cultures Curriculum Project, US Defense Threat Reduction Agency.

KOSALS, Leonid, (2001) “Russia’s Elite Attitude Towards NATO Enlargement” Lütfen bakınız: <http://www.nato.int/acad/fellow/99-01/kosals.pdf> (erişim 02 Mayıs 2011).

MURPHY, Dennis (2006) M.ç, Groh, Jeffrey L., Smith, David J. and Ayers, Cynthia E., *Information As Power: An Anthology of Selected United States Army War College Student Papers*, US Army War College, Carlise PA.

NATO (2010), *Military Concept for NATO Strategic Communication*.

NATO (2010) NATO Concept for Strategic Communication, 22 July 2010.

NATO (2009), ACO 95-2 *Allied Command Operations Strategic Communications*.

NATO (2009), ACO 95-3, *Social Media*.

NATO (2009), NATO *Strategic Communication Policy*.

NUMANN, Marco; HOGAN, Deirdre (2005), Semantic Social Network Portal for Collaborative Online Communities, *Journal of European Industrial Training*, vol.29. No. 6.

OKAY, Ayla ve AYDEMİR, Okay. (2005)., ***Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları***, Der Yayınları.

OSKAY, Ünsal (2007), ***İletişimin ABC'si***, Der Yayınları.

ÖZKAN, Abdullah (2010) “Sosyal Medya ve Siyasi Partiler”, ***Bilişim Dergisi***, yıl:38, Sayı 127.

PAUL, Christopher (2009), ***Whither Strategic Communication***, RAND Occasional Papers.

Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) (2009), “Televizyon İzleme Eğilimleri Araştırması –2”.

REDİNG, Anais and WEED, Kristin 2010 ***NATO's Strategic Communication Concept and Its Relevance For France***, RAND Papers.

SNOW, Nancy and TAYLOR, Phillip (2009), ***Routledge Handbook of Public Diplomacy***, New York Routledge Press.

STARR, Barbara (2005) “Pentagon sites: Journalism or Propaganda”, CNN News, 5 Şubat 2005.

TATHAM, Steve (2008) “Strategic Communication: A Primer”, Defence Academy of United Kingdom, (December 2008).

TAYLOR, Philip M. (2009), ***Routledge Handbook of Public Diplomacy***, London, Rutledge Press.

THOMAS, Ian, QR (1997), ***The Promise of Alliance*** Boston, Rowman&Littlefield Publisher Inc.

TURCAN, Metin (2011), “Seeing the Other Side of the COIN: A Critique of the Current Counterinsurgency (COIN) Strategies in Afghanistan”, ***Small Wars Journal***, Vol.7 No:3, March 2011.

U.S. Department of Defense (2009) “Report on Strategic Documentation”, Washington DC: Department of Defense.

VURAL, Beril Akıncı; BAT, Mikail, (2010) “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”, ***Journal of Yaşar University***, 2010 20 (5) 3348-3382.

White House (2010), ***National Framework for Strategic Communications***, Washington DC: White House.

YOST, David S. (2001), ***NATO Transformed: The Alliance's New Roles in International Security*** Washington DC, US Institute of Peace.