

KONU YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER

Çisil SOHODOL BİR*

Özet

Konu yönetimi; bir kurum veya çıkar gruplarını olasılıkla etkileyecek ortaya çıkabilecek eğilimlerle ilgili olan noktalar veya sorunlara yönelik uygun eylemi alan ve bunu tahmin eden bir yönetim sürecidir. Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşları arasındaki karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Paydaş beklentilerini belirleyerek kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatabilmek için halkla ilişkiler uzmanları kamu politikası süreci içinde konuları değerlendirmelidir. Konu yönetimi, konuları teşhis etmeyi, onları analiz etmeyi, öncelikleri belirlemeyi, program stratejilerini seçmeyi, hareket ve iletişim programlarını yürütmeyi ve verimliliği değerlendirmek gibi karmaşık süreçleri içermektedir. Konu yönetimi kurumların aldığı bir dizi stratejik kararların uygulanmasından oluşmaktadır. Bu karar alma ve uygulama süreci içerisinde konu yöneticilerinin stratejik kararları uygulanabilmesindeki en önemli aracı da konu iletişimidir. Konu yöneticisi, konu yönetimine ilişkin faaliyetleri yerine getirirken aynı zamanda amaca hizmet eden iletişim seçeneklerinin en etkili olanını belirleme ve biçimlendirme görevini üstlenmektedir. Konu yönetimine ilişkin ana sorulardan biri de kimin onu kullanmak için en iyi vasıflara sahip olduğudur. Konu yönetimi kamu işleri, iletişim ve hükümet ilişkileri gibi halkla ilişkilerin çeşitli disiplinlerinden güç almaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları konu yönetimi içinde iletişim çabalarını yönetebilecek en önemli güç olmaları ve çevresel taramayı doğru bir biçimde gerçekleştirebilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar sözcükler: Konu yönetimi, iletişim, halkla ilişkiler..

Abstract: Communication And Public Relations İn Issue Management Process

Issue Management is a management process that estimates and takes action toward the problems which are related to developing trends that will affect firm stakeholders with great probability. Issue management in public policy is the management of corporate and social resources towards the aim of increasing the corporate benefits and rights with the stakeholders in mutual balance. PR practitioners must evaluate the issue in public policy for filling the gaps between corporation and stakeholders by determining the needs of the stakeholders. Issue management covers identifying the issue, analyzing the issue, setting priorities, choosing the strategies, operating the action and communication programs and evaluating the productivity. The most important element for the issue managers in the decision making and practice process is the issue of communication. The issue manager while exercising the actions of issue management at the same time is charged with the determination and formulation of the most effective communication alternative. Issue management gains strength from public relations disciplines such as public affairs, communication and government relations. Public relations play an important role due to the fact that public relations experts practice the most important

* Öğretim Görevlisi, Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi

force in the management acts of communication and in the analysis of the environment in the effective form.

Key words: *Issue management, communication, public relations*

GİRİŞ

Günümüzde kurumların iş yaptığı çevre oldukça dinamik ve değişken bir yapı içerisindedir. Bu değişken çevrede her gün bir çok farklı konu ortaya atılmakta ve kamunun gündemine getirilmektedir. Kurumlar da doğrudan ya da dolaylı olarak bu konulardan etkilenmekte, konuların gelişiminde ortaya çıkan durumlar kurumların iş yapma

biçimlerini değiştirebilmektedir. Bu nedenle kurumların kamunun gündemini oluşturan konuları ya da ilerideki dönemlerde oluşturma ihtimali bulunan potansiyel konuları takip etmeleri, konuların gelişimini izlemeleri, bu gelişimlerden hem hedef kitlelerin hem de paydaşların nasıl etkilendiğini araştırmaları gerekmektedir. Ancak bu takip ve araştırmalar sonucunda kamuyu etkileyen ya da etkileyebilecek konulara ilişkin gündemleri kurum lehine yönetmeleri mümkün olacaktır. Konu yönetimi, paydaşlarla kurum arasında ortak akıl yaratmayı, görüş farklılıklarını uzlaştırmayı amaçlayan iki taraflı bir iletişimdir. Ortaya çıkan değişikliklere, yükselmekte olan yeni eğilimlere yönelik iletişim aksiyonlarının planlanmasını ve uygulanmasını gerektirir.

Konu yönetimi, proaktif bir iletişim türüdür. Süreç içinde ortaya çıkan değişimler, öne çıkan eğilimlere yönelik iletişim davranışlarının planlanması ve bu plana göre uygulama geçmeyi içerir. Ancak başarılı konu yönetiminin en önemli katkısı, yönetilen konunun krize dönüşmemesidir. Çünkü konu yönetimi iyi yapılamadığı takdirde kriz ortaya çıkmaktadır.

Konu yönetiminin başarılı olması paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı bir zeminde sürmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kurum içindeki yönetici ve çalışanların dış dünyayı algılamalarıyla, kurum dışındaki gerçekliklerin birbiriyle uyumlu hale gelmesine yardımcı olur. Bu da daha sağlıklı stratejiler oluşturulmasını sağlar. Başarılı konu yönetimi çalışmaları ilgili tarafların ilişkilerini etkinleştirmesi, iletişimde önyargı ve tartışmaları önlemesi ve sağlıklı stratejiler oluşturmaya zemin hazırlaması bakımından önem taşır.

Konu yönetimi süreci kurumların kendilerini, sektörlerini etkileyebilecek konuları analiz etmeleri, iç ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri, söz konusu oluşumlar için kurum lehine stratejiler geliştirerek konu iletişimi çalışmaları ile hedef kitle ve sosyal paydaşlarını yönetmeleri mantığı üzerine kurulmuştur. Bu süreçte de konu yönetiminin kurumun stratejik planlamasının bir parçası olarak kabul edilmesi ve sürecin her aşamasında kamu ile iletişim faktörünün gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

'Konu Yönetimi Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler' başlıklı bu çalışmada öncelikli amaç konu ve konu yönetimi kavramlarını tanımlamak, konu yönetiminin işletmeler için neden önem taşıdığını ortaya koymaktır. Konu yönetimi son günlerin çok tartışılan alanlarından bir tanesi durumundadır. Ancak uygulamacıların yoğun olarak bahsedip kullandıkları bu kavram ülkemizde akademisyenler tarafından yeterince ele alınmamış ve özellikle iletişim literatü-

ründe konu yönetimini açıklayan çalışmalar gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle bu makalede, konu ve konu yönetimi kavramının temelleri açıklandıktan sonra konu yönetimi süreci ile iletişim ve halkla ilişkiler disiplini arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve konu yönetimi sürecinde halkla ilişkilerin rolünün tartışılması amaçlanmaktadır. Makale konu ve konu yönetimi kavramlarıyla ilgili ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak hazırlanmış ve daha sonra da konu yönetimi-iletişim-halkla ilişkiler ilişkisi yorumlanmıştır.

Bu düşüncelerden hareketle önce konu kavramının ne olduğu ele alınmış daha sonra konu yönetimi tanımlanarak, konu yönetiminin işleyiş süreci, konu yönetimi programının aşamaları anlatılmıştır. Daha sonra da konu yönetimi sürecinde konu iletişim ve halkla ilişkiler kavramları ele alınarak sonuca gidilmiştir.

Konu ve Konu Yönetimi

Konu Kavramı

Konu tanımlaması daha çok kamusal sorunlar tarafından oluşturulmaktadır. Kurumlar iş yaptıkları toplumun tamamını veya bir bölümünü etkileyebilecek konularla ilgilenme gereği duymaktadırlar çünkü söz konusu konular ve bunlar çerçevesinde gelişen olaylar kurumların yatırımlarını, yönetsel kararlarını ve işleyiş düzenlerini etkilemektedir. Konular kurumların faaliyetleriyle çıkar gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında ortaya çıkmaktadır(Chase, 1984:4).

Yönetim ve iletişim biliminde 'konu' fikri üzerine pek çok farklı tanım geliştirilmiştir. Örneğin Amerikalı uzmanlar Hainsworth ve Meng konuyu; bir veya daha fazla parti tarafından, gizli pazarlık ve düzeltmelerle,

sivil veya suç davalarıyla sonuçlanabilecek veya yasama yahut düzenleme hareketleri sonucunda kamu politikası konusu haline alabilecek, bazı alınan veya niyetlenen hareketlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan durum olarak tanımlamaktadırlar(1988:28).

Moore, konuları stratejik ve kamu politikası konuları biçiminde iki bölümde inceleyerek ve stratejik konuları ortaya çıkaranın kurumun çevresindeki güç ve eğilimler olduğunu vurgulamıştır. Stratejik konular demografik, sosyolojik ya da ekonomik niteliklere sahip olup kurumun varlığını sürdürmesinde ve başarı kazanmasında etkili olmaktadır Kamu politikası konuları ise, kurumun göz önünde bulundurmakta yarar gördüğü kamusal konular olarak değerlendirilmektedir(Moore ve Kalupa, 1985:473).

Max Meng ise farklı konu türlerini tanımlayarak bu konuda çalışan yönetici ve çeşitli uygulamacıların konuların özelliklerini ve kamular üzerindeki etkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmayı amaçlamıştır. Bu anlamda konuları pek çok farklı sınıflandırmaya tabi tutmuş ve farklı kategoride değerlendirmiştir. Meng'in belirlediği konu kategorileri demografik, ekonomik, çevresel, hükümete ait, uluslar arası, kamusal tutumlar, kaynaklar, teknolojik gelişim, değerler, yaşam biçimleri şeklinde sıralanmaktadır. Meng ayrıca ortaya çıkan olası altı kamusal konu kaynağını tanımlamaktadır. Bunlar; ortaklıklar, işçi dernekleri, kamu -genel halk, hükümet, medya, özel ve genel ilişki gruplarıdır. Sayılan tüm bu kategorilerin kurumlar üzerinde çeşitli etkileri bulunmakta ve bunlar bir kurumun yönetimini ve bazen de bir konunun potansiyel etkisini arttıran dış formlarını ve iç güç birliğini kontrol edilmektedir (McKenzie, 2000:454).

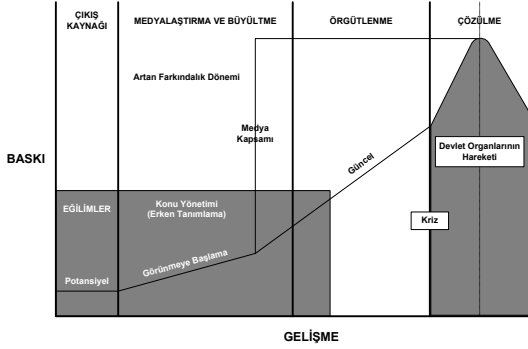
Kurumların faaliyetlerini sürdürdükleri tüm çevrelerde her gün çok sayıda konu ortaya atılmakta ve tartışılmaktadır. Potansiyel dönemde kurumların inceleyebileceği bu konular daha sonraki dönemlerde kurum için önemli bir problem ya da tartışma konusuna dönüşebilecek tanımlanmış durum ya da olaylardır. Bu nedenle kurumların söz konusu tartışma konularını, bunlar arasından hangilerin öne çıkabileceğini ve kurumun bunlardan nasıl etkileyeceğini önceden belirleyebilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların hangi kategori içinde olursa olsun konu tanımlaması stratejik yönetimin başarısı için en önemli adımlardan biridir.

Konu tanımlamasının içeriğini daha çok kamusal sorunların oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ülke geneline yayılmış, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek konular ne zaman bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olacaksa, kurum o konularla aktif olarak ilgilenme gereği duyacaktır. Konu yönetimi kurumu bir yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların çözümüne yönelik bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kurumun kamu politikalarını etkileme amaçlı stratejiler geliştirmesi de, kamusal sorunlara dikkatleri çekmesi gereğini doğurur. Bu noktada her ne kadar konu alanı kamusallıkla çizilse de önemli olan kurumların kendilerini etkileyecek konulara öncelik tanımlarıdır(Wilson, 1990:40).

Konuları nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve çözüm yollarının neler olabileceği farklı kişi ve gruplar tarafından pek çok farklı şekilde ortaya konmuştur. Bu farklı tartışmalardan ortaya çıkan önemli bir ortak nokta bulunmaktadır ki o da kurumları etkileyecek konuların bir süreç içinde ele alındı-

ğdır. Bu süreç genel anlamıyla oluşum, güçlenme, hareket ve çözümden meydana gelen dört basamaktan meydana gelmektedir(Kim ve Kim, 2001:76).

Konu yönetimi konusunda önemli çalışmalara imza atmış olan Hainsworth ve Meng kurumu etkileyebilecek konuların bir hayat eğrisine ya da birbirini takip eden bir döngüye sahip olduklarını, belirli bir süreç içerisinde geliştiklerini ortaya koymuştur. Söz konusu süreç 4 aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlanmıştır. Bunlar; ortaya çıkış, medyada görünme ve büyütme, örgütlenme ve çözülme olarak sıralanmaktadır. Söz konusu sürecin aşamaları aşağıdaki şekilde de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Şekilde diyagramın dikey eksenini, gelişen bir konunun kurum üzerindeki baskısının seviyesini; yatay eksense konunun gelişiminin çeşitli aşamalarını göstermektedir. Evrimin her bir aşamasında kurumun üzerindeki baskı, kurumun konunun artan önemi karşısında tepki göstermesi için tırmanmaktadır. Bu sürecin herhangi bir noktasında, çeşitli nedenlerden ötürü bir konu önemini kaybedebilir fakat olgunlaşmaya devam eden konular evrimlerini tamamlayarak bir aşamadan diğerine geçer(Regester ve Larkin, 2002:37)



Şekil 1. Konu Yaşam Döngüsü (Hainsworth ve Meng, 1992: 18)

Potansiyel dönemde kurumların gözlemleyebileceği konular ilerde önemli bir problem ya da tartışma konusuna dönüşebilecek tanımlanmış durum ya da olaylardır. Bunlar aynı zamanda henüz kamuoyuna mal olmamış konulardır. Konu medyada görünmeye başlayınca belli gruplar konuya taraf olmaya başlar. Medya kapsamı arttıkça konu kamu politikasının bir parçası haline gelir. Kurum bu noktada konuya müdahale etme şansını kaybetmiştir. Örgütlenme aşamasında her grup kendi çıkarına en uygun çözüm arayışına geçer. Kamuoyunda giderek artan ilgi karşısında her grup çatışmanın çözüme ulaşması için devlet organlarının harekete geçmesini ister. Gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda yasal uygulamacılara baskılar artar. Konu karşısında devlet organları harekete geçtiği zaman kurumların artık o konu hakkında herhangi bir güçleri kalmamıştır(Hainsworth ve Meng, 1988: 28).

Konu Yönetimi Kavramı

Konu yönetimi kavramını tanımlarken öncelikle çok sık karıştırılan bir konuya açıklık getirmek gerekmektedir. O da konu yönetiminin kriz yönetimi ile aynı şey olmadığı ve bu iki terim birbirinin yerini tutabilecek şekilde kullanılmaması gerektiğidir. Konu yönetiminin prensiplerini tanımlama

ve anlamının zorluğunun bir parçası da onun doğasının kriz yönetiminden daha az hareket-merkezli olup daha çok sezinleme gerektirmesidir. Konu yönetimi, değişim için potansiyeli teşhis etmesi ve bu değişimle ilgili kararları şirkete negatif bir etkiye sahip olmadan yönlendirmesi nedeniyle inisiyatifi ele alıcı bir özellik göstermektedir. Konu yönetimi, kurumun işleyişini 'etkileyebilecek', ancak o anda çok az odaklanmayı gerektiren hatta belirsiz bir referansa sahip ve aciliyeti 'olmayan' potansiyel trend ve olayları teşhis etmek için geleceğe bakışı içermektedir.

Konu yönetimi, yasa koyanlara iş aktivitelerinin daha katı kontrolü için baskı yapan eylemci grupların çabalarıyla baş etmede şirketlerin kullanacakları stratejileri belirleyebilecekleri bir teşebbüstü. "Şirketlerin ve onların birliklerinin 'dış ilişkilere' harcadıkları milyarlarca dolara rağmen genel anlamda iş dünyası, kamu politikası konularındaki konumunu tanımlama ve onaylamada yetersiz kalmaktaydı" (Jones ve Chase, 1979). Böylece şirket iletişimde yeni bir alan belirdi – konu yönetimi ilk olarak şirketlerin eleştirileriyle baş edebilecekleri bir yol olarak yürütülmüştü. Ancak günümüzde konu yönetimi kavramı anlamını ve uygulama alanlarını önemli ölçüde geliştirilmiş ve modern yönetim anlayışına sahip pek çok kurum için stratejik planlamayla bütünleşen bir parça ve şirketin varolması için gereken temel unsurlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.

Konu yönetimini, kurumlarda konuları gözlemlemek, stratejik iş planlarını bu konular doğrultusunda biçimlendirmek, uygulamalarını bu doğrultuda sürdürmek ve anahtar kamuyu ilişkilerini başlatacak ve kuvvetlendirecek şekilde iletişim kurmak için kullanılmaktadırlar(Heath, 1997:4).

Konu yönetimi, öngörme, politika geliştirme ve savunmadan faaliyetlerinden meydana gelmektedir. Öngörü teşhis koymayı, gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve konuların önceliğini belirlemeyi içermektedir. Politika geliştirme konu yönetiminin özünü oluşturmakta ve tutarlı faaliyet, tepki ve savunma gerçekleştirebilmek için fikir üretilmesi aşamasını kapsamaktadır. Son faaliyet olan savunma ise hedef kitleye ulaşmak ve kampanya hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan iletişim çabalarını kapsamaktadır(Arrington ve Saway, 1984:149)

Konu yönetimi sürecinde kurumlar öncelikli olarak konuları belirlemede ve potansiyel tehdit ve fırsatların sözlü olarak tanımlanmasını gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler konuların kurumlar üzerinde nasıl bir etkisi olacağına belirlenmesi açısından önemlidir. Bu ön çalışmalardan sonra belirlenen konuların paydaşlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılır, onların algıları, konular üzerindeki potansiyel konumları ve davranışsal eğilimleri incelenir ve buradan elde edilecek sonuçlara göre bir konu yönetimi programı uygulanır(Tucker, 1993:25).

Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşlarıyla karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, anahtar paydaşlarca beklenen şirket sorumluluğu standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için stratejik şirket planlamasını ve yönetimini desteklemektedir. Ürünleri, hizmetleri ya da uygulamaları kamu politikasına adapte etmek veya kamu politikasını ürün, servis ya da uygulamaları desteklemek için değiştirmektedir. Konu yönetimi medya, müşteri ya

da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Stratejik konu yönetim stratejik kurumsal planlama seçeneklerinde paydaşlarla karşılıklı çıkar oluşturmak ve uyum sağlamak için iletişim kurma ve uygulama, ürünleri ya da hizmetleri değiştirebilme özelliğiyle yer almaktadır. Firmanın etik olarak topluma duyarlı olması ve şirket misyonuna ilişkin kamu politikası değişimlerini kendi çıkarına kullanması, bunları yatıştırması veya beslemesi beklenmektedir(Tucker, 1993:9).

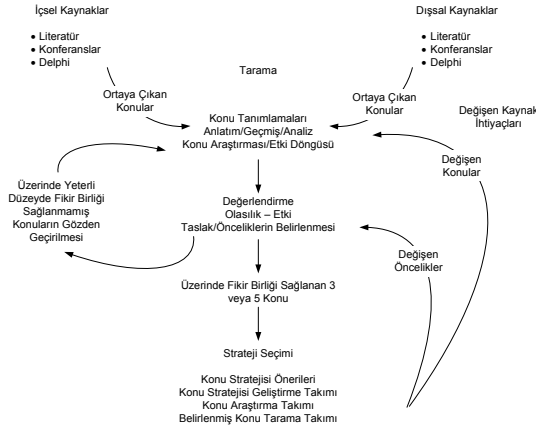
Konu yönetimi sürecinin başarı ile uygulanması kurumların pazar payının artması, kurum itibarının gelişmesi, kuruma tasarruf sağlaması ve kurumun paydaş ve hedef kitleleri ile olan ilişkilerini geliştirmesi gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ayrıca konu yönetimi kurumlara çevrenin gerçek beklentilerini anlamalarına yardımcı olması, kamu politikalarına ilişkin tartışmalarda yer alabilecek iletişim donanımına sahip olmalarına olanak sağlaması kurumun genel çevresinde meydana gelebilecek değişimlere ilişkin duyarlılığı artırması, kurumları tepkisel olmak yerine inisiyatifli ele alıcı bir tutuma sahip olmalarına yardımcı olması gibi noktalarda da kuruma önemli faydalar sağlamaktadır(Heath ve Cousino, 1990:8).

Konu Yönetimi Süreci ve Bir Konu Yönetimi Programını Yürütme

Kamu konularında kurumların tepkisi birbiri ile ilişkili eylemlerden meydana gelir. Bunların bazıları kurumun doğrudan içsel değişimleriyle ilgiliyken bazıları da kurum üzerindeki dış çevrenin etkisiyle meydana gelir. Kurumlar kamu politik arenasına girdiklerinde kamu politikasını, hükümet politikasını hatta mümkün olduğu noktada paydaşların beklentilerini ve kurum davranışının algılanmasını etkilerler. Kurumlar politikalarını ve davranışlarını

önemli kamu konuları ve problemleri karşısında değiştirirler

Konu yönetimi sürecinde öncelikle kamudaki içsel ve dışsal kaynaklar taranmakta, araştırılmakta ve yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen ve kurumu etkileyen, etkileme potansiyeli bulunan konuların bir özeti çıkarılmaktadır. Daha sonra kurumun içerisinde konuları değerlendirmek için kurulan ekipler devreye girmekte ve konuların etkileri ile önceliklerini ortaya koyacak bir çalışma gerçekleştirmektedir. Komiteler üzerinde çalıştıkları konular arasından öncelikli olanları seçerek bunlara yönelik stratejiler geliştirmek için görüşlerini strateji geliştirmekten sorumlu ekiplere iletmektedir. Zaman içinde öncelikler, konular ve kaynak ihtiyacı değişebilmekte ve bu noktada konu tanımlama basamağına geri dönülmektedir. Aşağıdaki şema konu yönetimi sürecini oldukça iyi özetlemektedir (Renfro, 1987: 553).



Şekil 2. Konu Yönetimi Süreci (Morrison vd. 1983: 554)

Kerry Tucker ve Bill Trumpfheller ise bir konu yönetimi sistemi oluşturmak için beş-adımlı bir plan hazırlamışlardır. Bu plan günümüzde konu yönetimi uygulayan pek çok kurum tarafından tercih edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu sistemin

basamakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (1993: 36-37).

Konuları Sezinlenip ve Öncelikleri Belirlenmesi

Buradaki ilk temel adım, çok basit bazı varsayımlar çizmekten ince ayrıntısına kadar düşünülmüş konu sezinleme sistemlerine kadar birçok şekil alabilmektedir. Programın ilk basamağında aşağıda gösterilenler gibi pek çok soruya yanıt aranmaktadır:

-Ne tür ani veya orta-vadeli rakip, sosyal ve düzenleyici faktörlerle mücadele etmemiz gerekiyor?

-Önümüzdeki 12 ay ve ilerisinde, pazarda ve daha geniş politik ve sosyal ortamda ne gibi değişikliklerin olacağını sezinliyoruz?

-Çalışma biçimimizi ne gibi faktörlerin etkilemesi muhtemeldir?

-Pazarlarımızı muhafaza etme ve geliştirme becerimiz üzerinde etki yaratabilecek ne gibi özel olayların oluşumu muhtemeldir?

Bu konular teşhis edildikten sonra, öncelikler belirlenebilir ve onlara ne kadar zaman ve kaynak ayrılması gerektiğine dair kararlar alınabilir.

Konuların Analiz Edilmesi

Bir dizi farklı senaryo üzerindeki fırsat ve tehditlere bakarak konunun resmi bir özeti veya analizini çıkarılması gerekmektedir. Bu çalışma konular görmezden gelindiğinde olabileceklerin ve anahtar seyircilerin konu tarafından muhtemelen nasıl etkileneceklerinin tayinini de içermelidir. Ayrıca konunun hangi yön doğrultusunda ilerlediğinin özeti de bulunması gerekmektedir.

Konu Üzerinde Kurumsal Bir Pozisyon Tavsiyesinde Bulunulması

Bir önceki adımdaki analiz, etkilenen bireylerin ve grupların büyük çoğunluğunun

dan destek sağlamaya yönelik tasarlanmış bir pozisyonun geliştirilmesi için bir veritabanı sunmaktadır.

Kurumun Pozisyonunu Artırabilecek Gurupların ve Fikir Liderlerinin Teşhis Edilmesi

Bu guruplar ve bireyler şunların sorulmasıyla belirecektir:

- Konu üzerinde karar alanlar kimlerdir?
- Bizim pozisyonumuzu desteklemesi muhtemel olanlar kimlerdir?
- Desteklememesi muhtemel olanlar kimlerdir?
- Kendi pozisyonumuzu geliştirmede en büyük farkı yaratabilmek için kimleri başarıyla hedef alabiliriz?

Arzulanan Davranışların Teşhis Edilmesi

Yazarlara göre bu, gözden kaçırılması kolay bir noktadır. Kurumun pozisyonuna ilişkin belirli davranışların geliştirilmesi, planlama sürecinin diğer kısımlarının (iletişimler, pazar stratejisi, hedefler, amaçlar, mesajlar, taktikler, kaynak tahsisatı ve bütçeler) da gelişmesine yol açmaktadır. Ancak bu aşamada beklenen yalpan tüm analizler ve hedef kitle tespitlerinden sonra konuyu yönetmek için nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesidir.

Son olarak gösterilen ilerlemenin değerlendirmesi, anahtar kilometre taşlarının yerine oturduğundan, konunun çizelgesinin belirlendiğinden ve gerekli ayarların yapıldığından emin olunması gerekmektedir.

Konu Yönetimi Süreci, İletişim ve Halkla İlişkiler

Konu yönetimine ilişkin ana sorulardan biri de kimin onu kullanmak için en iyi vasıflara

sahip olduğudur. Chase'e göre konu yönetimi kamu işleri, iletişim ve hükümet ilişkileri gibi halkla ilişkilerin çeşitli disiplinlerinden güç almaktadır. Halkla ilişkiler pratisyenlerinin, yönetimin karar almasında tam katılıma sahip olmalarına konu yönetiminin neden olduğunu vurgulamıştır (Chase, 1984).

Konu yönetimi kurumların aldığı bir dizi stratejik kararların uygulanmasından oluşmaktadır. Bu karar alma ve uygulama süreci içerisinde konu yöneticilerinin stratejik kararları uygulanabilmesindeki en önemli aracı da konu iletişimidir. Konu yöneticisi, konu yönetimine ilişkin faaliyetleri yerine getirirken aynı zamanda amaca hizmet eden iletişim seçeneklerinin en etkili olanını belirleme ve biçimlendirme görevini üstlenmektedir. Konu iletişimi iki yönlü bir özelliğe sahiptir. Bir grup ya da kurum tarafından tercih edilen bir konu tutumu muhtemelen başka bir grup ya da anahtar kesim tarafından karşı çıkılacaktır. Eğer kurumlar anahtar paydaşlara kendi koşulları hakkında yararlı bir 'içinde benim için ne var' bilgisini sağarlarsa başarılı olabilirler bu da ancak konu yönetiminde iletişim sürecinin doğru yönetilmesiyle mümkün olabilecektir (Karademirlidağ, 2006:114).

Konu iletişiminin başarılı olması için öncelikle çevrenin oldukça iyi analiz edilmesi gerekir. Bu analizler konu yöneticilerine doğru kararlar alabilmeleri için gerekli yaşamsal verileri içerir yine konu yöneticileri konu iletişimi aracılığıyla anahtar önermeler sunarak kamu politikaları sorunlarının sonuçlarıyla hedef kitlelerine ve kamuya ulaşmayı umarlar. Tutumları biçimlendirebilmek için zaman oldukça önemlidir. Diğer önemli nokta bir tutumun hedef kitle zihnindeki konumudur. Yerleşen tutumları hedef kitle zihninden söküp atabilmek ol-

dukça zordur. Bu nedenle tutum oluşmadan daha tartışmalar devam ederken harekete geçmek gereklidir. Böyle bir durumda konu iletişimi yöneticisi bir dizi iletişim seçeneğine sahiptir. Burada önemli olan fikirlerin temelini ne olduğu ve nasıl oluştuğunun bilinmesidir. Konu tartışmaları kamu politikasının ilgili taraflar için bu konunun ya da düşüncenin en iyisi olduğunu garanti altına almada bütün araçları kullanır ve toplumun büyük bir kesimine ulaşmaya çalışır.

Konu iletişimi, belli fikirlerin bir araya gelmesiyle ortak paydada toplanan belirlenen bir konunun çözümüne yönelik tartışma platformları oluşturur. Böylece kurum sağlam bir zemin yapısında stratejilerini inşa eder. Kurumlar belirlenen konuya bağlanır, çözümünün bir parçası olur ve hedef kitesinin güvenini kazanmak için yeni iletişim fırsatları yakalar.

Halkla ilişkiler uzmanları konu yönetimi içinde yukarıda anlatılan iletişim çabalarını yönetebilecek en önemli güç olmaları ve çevresel taramayı doğru bir biçimde gerçekleştirebilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkilerde çevresel tarama; kamu hakkındaki bilginin, kuruma yönelik kamu tepkilerinin toplanması ve kurum için önemli olabilecek kamu düşüncesinin belirlenmesini kapsamaktadır. Kurumun iç ve dış çevresinde meydana gelen sosyal eğilim ve konuların bir kriz olarak ortaya çıkmadan önce belirlemesi kurumlar için hayati önem taşımaktadır(Miler, 1999: 5). Halkla ilişkiler yöneticileri biçimsel ve biçimsel olmayan tarama aktiviteleri ile çevresel taramayı (konu tanımlaması ve izleme de dâhil olmak üzere) gerçekleştirmeye çalışırlar. Biçimsel aktiviteler medya içerik analizlerini, hedef kitlelere yönelik anketleri ve anahtar roldeki paydaşlara yönelik odak grup çalışmalarını

kapsamaktadır. Yöneticiler aynı zamanda, medya takibi ve ilişkileri, yazılı ve telefon şikâyetleri gibi biçimsel olmayan tarama aktivitelerini de kullanmaktadırlar. Bu aktiviteler aracılığıyla yöneticiler, organizasyonlar ve kitleleri arasında iletişim araçları gibi hareket ederken organizasyonları için bilgi toplar ve süzerler(Lauzen, 1994: 67)

Konu yönetimi, kurumun halkla ilişkilerinin fonksiyonuyla yönetiminin fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirmeye araçtır. Birçok halk topluluğunun olması ve konuların çeşitliliği nedeniyle karışık sayılabilecek bir ortamda uyumlu ilişkiler peşinde olan kurumlar için bu fonksiyonların harmanlanması çok önemlidir. Karar verme ve stratejik planlama için bu konulara verilen tepkileri idare etmek halkla ilişkiler personelinin yönetimde söz sahibi kılmaktadır(Lauzen ve Dozier, 1994: 182).

Halkla ilişkiler yöneticilerinin dünya görüşlerine yönelik bilgileri ve hem içsel hem de dışsal destekleyicileri ile kurdukları ilişkinin değeri, onların konu yönetimi sürecinde yer alan konu analiz basamağını kursosuz bir şekilde başarmalarını sağlar (Karade-mirlidağ, 2006:120). Konu analiziyle, örgütsel karar vericiler konuların farkına varırlar ve bunların organizasyon açısından etkisini ve sonuçlarını belirlerler. Halkla ilişkiler yöneticileri, karar verme takımına sağladıkları dışsal perspektifler ile konuların içsel analizlerine geçerlilik anlamında katkıda bulunmuş olurlar. Son olarak, halkla ilişkiler, önemli konular etrafında oluşan anahtar roldeki kitlelerle olan ilişkileri yönetmek için eylem ve iletişim stratejilerini devreye sokarak organizasyonların konulara yönelik tepkilerine katkıda bulunmaktadır. Çevresel tarama ve konu analizi

ile yöneticiler organizasyonel eylemleri ve çevresel güçlere yönelik tepkileri biçimlendirirler.

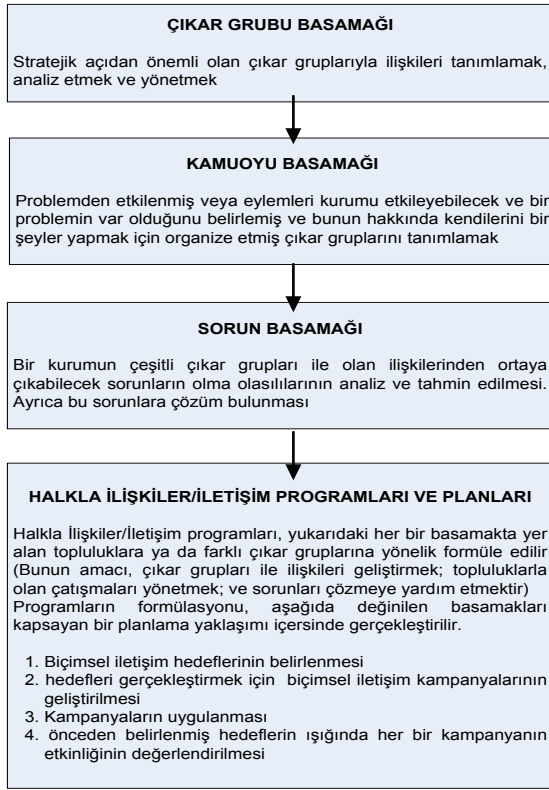
Konu yönetimi süreci literatürde birçok uzman tarafından asimetrik bir süreç olarak belirtilmiştir. Kurumlar gelecekte belli bir grup yada aktif kitleler tarafından yaratılacak bir konuyu önceden tahmin ederek rakiplerine karşı bunu bir avantaj oluşturacak biçimde yönetir. Bununla birlikte Grunning ve Repper'in(1992) modelinde(aşağıdaki tabloda süreç gösterilmektedir) konu yönetimi daha çok simetrik bir süreç olarak görülmektedir. Konular ortaya çıkar çünkü kamu konuları problemlerden dolayı yaratır. Böylece halkla ilişkiler yöneticisi stratejik yönetime bu konuların yönetim kararları içine dahil olması yönünde hizmet eder. Eğer kurumlar yönetim kararları içine bu konuları dahil etmeseler de konular ortaya çıkar. Simetrik konu yönetiminde halkla ilişkiler uzmanı probleme yönelik kararlar alınmadan ve kamu bu konularla yüzleşmeden önce kamu ile iletişime geçer(Mass ve diğerleri, 2003:42).

Konu yönetimi, özel sektörün kamu politikalarını ve düzenleyici ya da yasal sınırlamalarını olgunlaştırabilecek, anahtar kamunun fikirlerindeki eğilimlerin belirlenmesini, gösterilmesini ve bunların analizlerini içermektedir. Teknik ve idari personelin desteğiyle beraber, stratejik işletme planları ve iletişim kampanyaları çerçevesinde yürürlüğe konmuş bir şirket ya da sanayi tutumu geliştirebilecek personel fonksiyonunu da kapsamaktadır. Halkla ilişkiler dışında başka hiçbir şirket fonksiyonu, etik şirket davranışının, kamu hükmünün, sorumlu üretimin, malların ve servisin dağıtımının, desteklerini kazanmak için hedeflenen öğeleri bilgilendirmeye ve ikna etmeye yönelik iç ve dış girişimlerin ayrılamaz olduklarını

daha iyi vurgulamamaktadır. Bu nedenle de konu yönetimi sürecinin doğru ve kuruma olumlu katkılar sağlayacak şekilde yönetilebilmesi için konu iletişiminin öneminin ve de bu iletişim sürecini en iyi biçimde yönetebilecek olan halkla ilişkiler fonksiyonunun gerekliliğinin gözden kaçırılmaması ve halkla ilişkilerin mutlaka sürece entegre edilmesi gerekmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Konu yönetimi, konuları teşhis etmeyi, onları analiz etmeyi, öncelikleri belirlemeyi, program stratejilerini seçmeyi, hareket ve iletişim programlarını yürütmeyi ve verimliliği değerlendirmeyi içermektedir. Konu yönetimi; bir kurum veya çıkar gruplarını ortaya çıktığında olasılıkla etkileyecek eğilimler ile ilgili olan noktalar veya sorunlara yönelik uygun eylemi alan ve bunu tahmin eden bir yönetim sürecidir. Paydaş beklentilerini belirleyerek kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatılabilmek için halkla ilişkiler uzmanları kamu politikası süreci içindeki konuları değerlendirir. Konuları başarıyla yönetmek, krizlere engel olmaktır.



Tablo 1. Halkla İlişkilere Yönelik Konu Yönetimi Modeli (Grunig, J.E., F.C. Repper, 1992: 77)

Tabi bunun yanında her şeye rağmen bir kriz ile karşılaşan kurumlar için paydaşların desteği oldukça önemlidir. Paydaşların desteğini kazanabilmek, onların beklentilerine anlamak ve bunlara çözüm bulmakla mümkündür. Konu yönetimi birçok kurum için hayatı bir fonksiyon olarak görülmektedir. Hatta birçok uzmana göre kurumlar, zamanlarının yüzde ellisini ya yasalar, hükümet kararları gibi düzenleyici sorunlarla mücadeledeki hükümet ilişkileri biçimi gibi ya da sosyal sorumluluk programları gibi konu yönetimine hazırlanmak için harcamalıdır.

Günümüzde kurumlar için kurumsal itibar oldukça önemli, kurumsal sosyal sorumluluk vazgeçilmez olmuştur. Kamunun nabzını tutmayan, paydaşların beklen-

tilerini belirlemeyen kurumlar, kendi beklentilerine de ulaşamazlar. Halkla ilişkilerde konu yönetimi kurumlara stratejik olarak yol göstermektedir. Görüldüğü üzere halkla ilişkilerin günümüzde geldiği nokta, duyuru çabalarının çok ötesinde gerçekleşen, hedef kitleleri ikna etmek için onları daha iyi anlamaya yönelik gerekli çevre analizlerini kapsayan yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğudur. Konu yönetimi, kurumun halkla ilişkilerinin fonksiyonuyla yönetiminin fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirmeye araçtır. Birçok halk topluluğunun olması ve konuların çeşitliliği nedeniyle karışık sayılabilecek bir ortamda uyumlu ilişkiler peşinde olan kurumlar için bu fonksiyonların harmanlanması çok önemlidir. Karar verme ve stratejik planlama için bu konulara verilen tepkileri idare etmek halkla ilişkiler personelinin yönetimde söz sahibi kılınmaktadır.

Konu yönetimi programlarının uygulanmasında başarı sağlayabilmek için işletmenin hem iç hem de dış çevre ile kurduğu iletişimin miktarı ve kalitesi büyük önem taşımaktadır. Eğer halkla ilişkiler yöneticisi sürece dahil edilmezse öncelikle işletme içi analiz imkanları zayıflayacak, işletmenin çeşitli kademelerine ulaşan potansiyel konu gündemleri hakkındaki bilgilerin ilgili kişi ve birimlere ulaştırılmasında ciddi sorunlar yaşanacaktır. Ayrıca potansiyel konulara ilişkin doğru bir stratejik planlama gerçekleştirilebilmesi için konuların işletme içinde farklı düzeylerde tartışılması gerekmektedir bu da ancak işletme içinde sağlıklı bir iletişim sisteminin varlığı ve doğru iletişim tekniklerinin kullanılması ile mümkün olabilir.

İşletmenin potansiyel konular hakkındaki gündemi yönetebilmesi için işletme içi iletişim kadar dış çevredeki hedef kitle ve paydaşlarla kurduğu iletişimin miktarı ve kalitesi de önem taşımaktadır. İşletmelerin potansiyel konuları ve bunlara bağlı olarak gelişen kamu gündemini başarı ile yönetmesinde ilgili kişi ve grupların desteğini sağlamanın rolü vardır. Söz konusu hedef kitle ve paydaşlar da ancak sürekli, bilinçli bir

iletişim politikası sayesinde işletmenin konu yönetimi sürecinde destekçi durumuna gelebilirler. Aksi halde işletmenin bu tür gruplara kendisini anlatabilmesi ve konuları yönetme noktasında görüş ya da destek istemesi mümkün olmayacaktır. Ve bu nedenle de konu yönetimi sürecinde halkla ilişkiler fonksiyonun desteği büyük önem taşımaktadır..

KAYNAKLAR

- Arrington C.B, Sawaya R.N (1984), Managing Public Affairs: Issue management in an Uncertain Environment. *California Management Review*, 149, 148-160.
- Chase, H. W. (1984) *Issue Management: Origins of the Future*. Virginia:USA Issue Action Publications Inc.
- Frazier, H.M.& Kalupa F. B. (1985) *Public Relations Principles, Cases and Problem*. USA:Homewood,
- Grunig, J.E.& Repper F.C. (1992) Strategic Management, Publics, and Issues. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hainsworth B.& Meng M. (1988 Winter) How Corporation Define Issues Management. *Public Relation Review*, 18, 18-30.
- Heath, R.L.& Cousino K.R. (1990) Issue Management: End of First Decade Progress Report, *Public Relations Review*. 16, 6-19.
- Heath, R. L. (1997) *Strategic Issue Management*, New York: McGraw Hill Com.
- Karademirliadağ İ. (2006) Halkla İlişkilerde Stratejik Konu Yönetiminde 'Jenerik İlaç' Konusunun İncelenmesi. Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir: Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Kim, J.& Kim Y. (1998) Issue Evaluation:The Case of Microsoft, *Corporate Communications An International Journal*.6.
- Lauzen M.& Dozier D.M. (1994) Issue Management Mediation Of Linkages Between Environmental Complexity And Management Of Public Relation Function, *Journal of Public Relation Research*. 6, 163-184
- Lauzen, M. (1994) Public Relation Practioner Role Enactmentin IM, *Journalism & Mass Communication Quarterly Quarterly* 71.
- Mass, D. & Vercie D. & Warnaby G. (2003) *Perspectives on Public Relations Research*, NewYork: Routledge Taylor ve Francis Group.
- McKenzie B. (2000) Strategic Issue Classification in Transition Economies, *Management Decision*. 38.
- Miler K. (1999 Summer) Issue Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception. *Public Relations Quarterly*. 5, 5-12.

- Regester , M. & Larkin J. (2002) *Risk Issues and Crisis Management*, New York: Kogan Page.
- Renfro ,W. L.(1987 October) Issue Management The Evolving Corporate Role, *Futures*.
- Tucker, A. & Trumpfheller B. (1993) Building an Issues Management System, *Public Relations Journal*. 49, 36-39.
- Wilson, L.J. (1990) Corporate Issue Management: An International View, *Public Relation Review*. 16, 40-52.