

## HALKLA İLİŞKİLERDE PROAKTİF VE REAKTİF STRATEJİLER

Başak SOLMAZ\*

### Özet

Halkla ilişkiler, bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edildiğinde, durum analizi, planlama, eylem, iletişim ve değerlendirme gibi aşamaları da içermektedir. Halkla ilişkiler çalışmaları doğrudan kurumsal hedeflere katkıda bulunmalıdır. Kurum itibarının korunması ve yönetilmesinin kuruma dikkate değer faydalar sağlaması gerekir. Halkla ilişkiler çalışmalarını sadece ürün ya da hizmet tanıtımına yönelik kampanya süreci şeklinde düşünmek yanlış olur. Halkla ilişkiler çalışmaları, müşterinin memnun edilmesi ve beledikleri hizmet kalitesini en iyi şekilde vermeyi amaçlar. Organizasyonun uzun dönem planlarının, stratejilerinin oluşturulmasında da rol oynamalıdır. Halkla ilişkiler; kurumu, kurumun ürün ya da hizmetini tanıtmaya yönelik olarak diğer iletişim araçlarıyla bütünleşik olarak kullanılmaktadır. Bu amaca yönelik halkla ilişkiler, proaktif ve reaktif yaklaşımlarla kuruma hizmet etmektedir. Proaktif halkla ilişkiler, iletişim unsurlarını da içine alarak ürün ya da hizmet tanıtımına bir haber özelliği ve değeri katmaktadır. Reaktif halkla ilişkiler ise kurumların karşı karşıya kaldığı olumsuz durumları başarıyla atlatabilmesine yönelik giriştiği halkla ilişkiler çabalarıdır. Bu çalışma, halkla ilişkiler çerçevesinde uygulanan proaktif ve reaktif yaklaşımlara stratejik bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Her konuda olduğu gibi halkla ilişkiler alanında da değişimler gerçekleşmekte ve halkla ilişkilerin gelecek yıllarda stratejik olarak var olan öneminin daha da artacağı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif strateji, reaktif strateji, stratejik iletişim yönetimi

### **Abstract: Proactive and Reactive Strategies In Public Relations**

Public relations contains situation analysis, plannings, action, communication and evaluation if it is assumed that public relations have management functions. Public relations studies should directly contribute corporate aims. Protection and management of corporate consideration should reap remarkable benefits to the corporation. It is a false valuation that evaluating public relations only as a promotion-oriented campaign process. Public relations which aim to please customers and to offer them their expected service quality in the best way. Long term plans of organization have to take a part in building strategies. Public relations are used together with the other means of communication for promoting corporations and corporation's services or products. Public relations serves corporations by proactive and reactive approaches in this purpose. Proactive public relations adds information feature to the service promotion including communication components. Reactive public relations is public relations that made for repelling successfully bad situations corporations faced. And this study aims to make a strategical point of view to proactive and reactive approaches applied within the framework of public relations. As is like every matter, changes happens in the public relations area too. And this indicates that strategical importance of public relations will be increase by the coming years.

**Key words:** Proactive strategic, reactive strategic, strategic communication management

---

\*Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi.

## GİRİŞ

Etkin halkla ilişkiler tutarlı hareketler üzerine inşa edilir ve sözcükler kadar eylemleri de içerir. Böylece kişi amaçlarına ulaşmayı başarırken eylem stratejilerine de odaklanır. Stratejik iletişim, kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için hem proaktif hem de reaktif stratejileri kullanmaları gerektiğini anlatır.

Proaktif stratejiler, bir kurumun ilgi alanını en iyi şekilde gerçekleştirmek için belli bir iletişim programını yerine getirme yaklaşımını kapsar. Reaktif stratejiler de, tam aksine sadece kurumun çevresini etkilemek için geliştirilen stratejilerdir. Proaktif stratejiler, kamuya açık ve halkın ihtiyaçlarını dikkate alan, reaktif stratejiler ise sadece kurumsal faydayı düşünen stratejilerdir. Proaktif stratejiler hem eylemi hem de iletişimi içermektedir (Smith, 2005:82). İşletmelerde stratejik yönetim, bir anlamda gelecekteki varlığını sürdürebilmesiyle ilgilidir. Bu durumda işletme varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına da uyum sağlamalıdır. Burada genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesi gerektiğidir. Bazı düşünürler ise daha proaktif bir yaklaşımla stratejik yönetimi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirmesiyle ilgili faaliyetler, kararlar ve uygulamalar olarak görmektedir. Onlara göre esas olan, işletmenin değil, çevrenin işletme amaçlarına uygun olarak hazırlanması hatta değiştirilmesidir. Her iki durumda da işletmenin, reaktif (çevreye uyum sağlayan) veya proaktif (çevreyi değiştiren) olarak (Ülgen ve Mirze:2004:80) çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve çevreyle etkileşimi söz konusudur.

## Halkla İlişkiler İçin Bir Stratejik Planlama Modeli

Halkla ilişkiler, bir organizasyon ve bu organizasyonun seslendiği kitle ile arasında iletişim, anlayış, yardımlaşma ve kabule dayanan bağlar oluşturmayı ve bu bağları korumayı amaçlayan yönetsel bir fonksiyondur. Halkla ilişkiler yönetsel sorunlarla da ilgilidir. Kurum yönetiminin halkın fikir ve görüşlerinden haberdar olması ve uygun karşılıkları vermesini sağlar, kurum yönetiminin kamu yararına hareket etmesi gerekliliğini vurgular, trendleri önceden tahmin ederek kurumun değişime ayak uydurmasına yardımcı olur, temel araçlar olarak da araştırma ve ahlaki iletişim tekniklerinden faydalanır (Theaker, 2006: 16).

Halkla ilişkiler, çeşitli kitlelerle ikna, temsil, eğitme, bilgilendirme, imaj oluşturma ve itibar yapılandırma gibi amaçlarla uzun soluklu ve sağlıklı ilişkiler kurmaya dayalıdır. Bu geniş kapsamı nedeniyle halkla ilişkiler, 'stratejik ilişkiler yönetimi' olarak da görülebilir. Yönetim kavramı; planlama, kontrol, geri besleme ve performans ölçümünü, strateji kavramı ise; planlama, üstün olma, eyleme yönelme ve organizasyonun amaçlarına en uygun bağlantılarına odaklanmayı ifade eder. Sonuç olarak ilişkiler, etkili iletişim, karşılıklı uyum, karşılıklı bağlılık, ortak değerler, güven ve taahhüdü içerir (Hutton, 2001:394). Halkla ilişkiler bir kurum ve o kurumu ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi olarak düşünüldüğünde, halkla ilişkiler ya da iletişim yönetiminin gerek iletişim tekniklerinden gerekse medya ilişkileri ve tanıtım gibi uzmanlaşmış halkla

ilişkiler programlarından daha geniş kapsamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi, bir kurumun iç ve dış kamularla başka bir ifadeyle kurumun hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamını ifade etmektedir (Grunig, 2005: 15). Halkla ilişkilerde planlama süreci, birbiriyle birbiriyle örtüşen mantıksal bir yol takip eder. Buna göre (Jackson ve Center, 1995:14-15):

1. Gerçek bulgular ve veriler toplanmalı, genellikle formal araştırmaları içerir, spesifik problemleri veya fırsatları tanımlar,
2. Planlama ve programlama yapılmalı, bir strateji tasarlanmalı ve hazır hale getirilmeli,
3. Eylem ve iletişime geçilmeli, stratejiyi gerçekleştirmek için,
4. Değerlendirme yapılmalı, reaksiyonu saptamak ve sırada ne yapılacağına karar vermek ya da farklı olarak bir şey yapmak.

Stratejik planlama, stratejiyi kâğıda dökmekten daha fazlasıdır: kültüre, yapıya ve organizasyondaki sistemlere önem vermelidir, onun için kurumun her bir unsuru stratejiyi etkin kılmak için seferber olabilmelidir (Hussey, 2000: 1). Stratejik yönetim süreci ise, kurumlar açısından genel yönetim sürecinden ayrı düşünülmelidir. Genel anlamda kuruluşun yönetimi, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim, kuruluşların genel yönetim süreçlerin bir parçası olarak görülmelidir. Başka bir ifadeyle, stratejik yönetim, kurum hiyerarşik olarak düşünüldüğünde üst yönetimin ilgilendiği

özel bir yönetim alanı olarak karşımıza çıkar (Taştan, 2005: 1). Gerek stratejik planlama gerekse stratejik yönetim sürecinin, stratejik bilince sahip olmakla başlaması gerektiğini söylemek mümkündür.

İletişim performansının ölçülmesi ve kanoatlerin etkilenmesinde mesajların oluşturulması 'stratejik iletişim yönetimi' olarak tanımlanan tekniklerin kullanımını zorunlu hale getirmiştir (Kadıbeşegil, 2006:197). Bu tekniklerin kullanılması ve ilişkilerin stratejik boyutu kurumlarda hem iletişimin hem de ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Stratejik yönetim kuramlarında, dış ortamların gözetimine ve kurumun misyonunun onlarla uyumlu hale getirilmesine verilen önem, bu süreçte halkla ilişkilere de çok önemli roller düştüğünü göstermektedir. Kurumun misyonuna verilen önem ise, halkla ilişkilerin kurumsal etkinliğe katkıda bulunabilmesi için kurumun hedefleriyle kurması gereken bağlantıyı sağlamaktadır. Halkla ilişkiler, stratejik yönetime genel anlamda katkıda bulunmakla birlikte, stratejik yönetim ilkelerine uygun olarak kendi programlarını da stratejik olarak yönetmek zorundadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde stratejik yönetim üç düzeyde gerçekleşmektedir (Grunig ve Repper, 2005: 134-135):

**Kurumsal Düzey:** Bu aşamada, Yönetim kurulu, CEO ve başkan yardımcıları genel stratejiler oluşturmakta, paydaşların ve toplumun çıkarlarını yansıtmaktadırlar.

**Faaliyet Alanı ya da Uzmanlık Düzeyi:** bu düzeydeki stratejik yönetim, pazar segmentleriyle ilgilenmekte ya da uzmanlaşmış çeşitli hizmetler sunmaktadırlar.

**İşlevsel Düzeyler:** Ürün yöneticilerinden, coğrafi bölgelerden ya da pazarlama ve halkla ilişkiler gibi işlevlerden oluşmaktadır.

Stratejik ilişkiler yönetimi tanımı altında halkla ilişkilerin durumsal rolleri; ikna edici, temsil edici, eğitici, yenilikçi, bilgi yöneticisi ve itibar yöneticisi şeklinde sıralanmaktadır. Uygulamada birincil işlevi ise, araştırma, imaj oluşturma danışmanlık, yönetim, erken uyarı, yorum, iletişim, arabuluculuk şeklinde ifade edilebilir. Taktikler ya da yararlanılan araçlar olarak da; duyurum, ürün konumlandırma, haber yayınları, konuşmalar, kişiler arası iletişim, web siteleri, yayınlar, kurumsal reklam yayınlarını sayabiliriz (Hutton, 2001:397). O halde halkla ilişkilerin, yöneticiler, planlama departmanına ve paydaşlara gerekli girdileri sunarak stratejik yönetimin bir parçası olduğunu söyleyebiliriz.

Halkla ilişkilerde stratejik planlama modeli çerçevesinde, Ketchum'un organizasyonel modeli, profesyonellerin ve müşterilerin benzer olarak, müşterinin genel amaçlarına uygun plan yapmayı gerektiren kesin bir durum analizine yönlendiği yorumunu yapmaktadır ve şu yaklaşımlarda bulunmaktadır. Ketchum'a göre (Wilcox ve Cameron, 2006:154-156):

#### **Faktörler**

**Kategori faktörleri.** Son zamanlardaki sektör eğilimleri nelerdir?

**Ürün/hizmet sorunları.** Ürün, servis veya sorunun önemli karakteristikleri nelerdir?

**Rekabet faktörleri.** Rakipler kimdir, rekabete dayalı olan dayanıklılıkları, benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

**Müşteri faktörleri.** Ürünü kim ve niçin kullanır?

#### **Hedefler**

**Ticari amaçlar.** Şirketin ticari amaçları nelerdir? Zaman sınırlaması nedir?

**Halkla ilişkilerin rolü.** Halkla ilişkiler nasıl pazarlama karışımına uygun hale gelir?

**Yeni ticari kaynaklar.** Hangi sektörler büyüme gösterecek?

#### **Dinleyiciler/İzleyiciler**

**Hedef dinleyiciler/izleyiciler.** Hedef dinleyiciler/izleyiciler nedir?

**Geçerli kafa yapısı.** Dinleyiciler/izleyiciler ürün, servis ya da sorun için ne hissediyor?

*Arzu edilen kafa yapısı.* Onların nasıl hissetmesini istiyoruz?

#### **Anahtar Mesaj**

**Temel nokta.** Kafa yapısını değiştirmek ya da desteklemek için bir anahtar mesaj neyi iletmelidir?

Bununla beraber halkla ilişkiler planlama süreci çeşitli değişimlerin de olduğu sekiz temel basamağa ayrılır. Bunlar; (1) Durum, (2) Hedefler, (3) İzleyici/Dinleyici, (4) Strateji, (5) Taktik, (6) Zamanlama, (7) Bütçe ve (8) Değerlendirmedir. **Durum:** Doğru amaçlar, halkla ilişkiler programına ihtiyaç duyulduğu sonucuna rehberlik eden, net bir anlayış olmaksızın tayin edilemez. Üç durum sık sık halkla ilişkiler programını harekete geçirir: (1) Organizasyon bir problemin veya olumsuz bir durumun üstesinden gelmek için çare niteliğinde olan bir programı yönetmek zorundadır; (2) Organizasyon tek seferlik, spesifik bir projeyi yönetmek zorundadır; veya (3) Organizasyon, itibarını ve kamu desteğini korumak için devam eden bir çabayı desteklemeyi istemektedir. **Amaçlar:** Durum ya da problem bir defa kavrandığında sonraki adım program için amaçları saptamaktır. Tespit edilmiş bir amaç şunları sormak yoluyla değerlendirilmeli: (1) Gerçekten duruma hitap ediyor mu? (2)

Gerçekçi ve ulaşılabilir mi? (3) Başarı, anlamlı bir vadede ölçülebilir mi? (Wilcox "v.d." 1998: 143-145).

**Dinleyiciler/İzleyiciler:** Halkla ilişkiler programları spesifik ve tanımlanmış dinleyici-izleyicilere ya da genele hitap etmelidir. Her ne kadar bazı kampanyalar genele hitap etse de, bu tip örnekler istisnadır. **Strateji:** Bir strateji ifadesi, tasarımda, bir amacın nasıl elde edileceğini, kapsamlı program için proje ana hatlarını ve temaları sağlayarak tarif eder. Strateji ifadeleri, planlanan eylemler ve program unsurları için mantıksal bir temel önerir. Genel bir stratejinin ana çerçevesi çizilmiş olabilir veya programın amaçlara ve belirlenmiş dinleyicilere bağlı olarak, birkaç stratejisi olabilir. **Taktik:** Taktik, stratejileri operasyona yerleştiren ve belirlenmiş amaçlara ulaşmada yardımcı olan spesifik aktiviteleri tanımlar. Taktik, anahtar mesaj ile birincil ve ikincil dinleyici-izleyicilere ulaşmak için iletişim araçlarını kullanmayı da içerir. **Takvim/Zaman Çizelgesi:** Program planında zamanlamanın üç yönü (1) bir kampanyanın idare edilmesi gerekirken karar vermek, (2) aktiviteler için uygun bir sıralama belirlemek ve (3) mükemmel bir ürün üretmek için tamamlanması gereken adımlar derlemek. Bu üç yönün hepsi maksimum verimliliğe ulaşmak için önemlidir. **Bütçe:** Hiçbir program bütçesiz tam değildir. Müşteri ve işverenlerin ikisi de sorar, 'Bu programın maliyeti ne olacaktır?'. Birçok durumda ters yaklaşım gösterilir. Organizasyonlar güçlerinin yeteceği bir meblağa onay verirler daha sonra halkla ilişkiler personelinin ya da firmasından tahsis edilen miktarı yansıtan bir program planı isterler. **Değerlendirme:** Bir planın değerlendirme ögesi doğrudan programın belirlenmiş amaçları ile ilgilidir. Daha önce tartışıldığı gibi, amaçlar, müşterilere ve işverenlere

amaçlarına ulaştığını göstermek için bazı yollarla ölçülebilir olmalıdır (Wilcox ve Cameron, 2006:161-168).

### Proaktif Halkla İlişkiler Stratejileri

Halkla ilişkiler stratejileri, kurumlar tarafından proaktif olarak adlandırılan stratejilerle başlar. Bu stratejiler en etkin stratejilerdir çünkü kurumlardaki planlamaların yürütülmesi ya da uygulanmasına imkan tanır. Bu stratejiler kurumdaki performansı ve etkiyi arttırmayı, dinleyici katılımını, özel olayları, durumları, anlaşmaları, birleşmeleri ve sponsorları içine alır. Proaktif iletişim, haber değeri olan bilgiler verir ve açık iletişim adımları sunar(Smith, 2004:82-83).

### Proaktif Halkla İlişkiler Stratejilerinin Sınıflandırılması

Eylem Stratejileri	İletişim Stratejileri
Kurumsal performans	Tanıtım
Dinleyici katılımı	Haber değeri olan bilgi
Özel olaylar	Şeffaf iletişim
Anlaşmalar ve birleşmeler	
Sponsorluk	
Stratejik hayırseverlik	
Faaliyetler	

Proaktif halkla ilişkilerde, işletmenin pazarlama hedefleri, şirket tanıtım çalışmaları, ürün ve hizmetleri geniş ölçüde kabul görmektedir, ortada bir sorun yoktur. Bu durumda kurumsal strateji savunucu olmaktan çok hücumu yöneliktir, sorun çözmekten çok fırsat kollayıcı, düzeltici olmaktan çok destekleyici niteliktedir (Odabaşı ve Oyman, 2003:153). Başka bir deyişle proaktif halkla ilişkilerin uzun vadeli ve hedefe yönelik olduğu söylenebilir.

### Eylem Stratejileri

Etkin halkla ilişkiler stratejilerinin ilk aşamasını eylem stratejileri oluşturur ve altı basamağa ayrılır. Bunlardan birincisi 'kurumsal performans'tır. Burada önemli olan, müşterilere yönelik en yüksek kaliteyi sunmaktır. Bir kurumun iyi bir ismi ya da itibarı olması kurumun iyi bir performans sergilediği anlamına gelmez. Ürün ya da hizmetler, halkın beklentileri, ihtiyaçları, ilgi alanları ve istekleri doğrultusunda sunulmalıdır. O halde müşteriler ne ister? Kaliteli ürün, değer, müşteri hizmeti, uygun fiyat. Etkin halkla ilişkiler ilkelerinden biri de uyumdur. Kurumlardaki isteklilik ve yeterlilik hem kurumun kendi içinde hem de hedef kitlede iletişimin yayılmasını sağlar. Bazı kurumlar da kendi hedef kitlelerini organizasyon yapılarına uydurmak için ikna etmeye çalışırken stratejik iletişimi kullanırlar. Halkla ilişkiler etkinliğinde rol oynayan bir diğer önemli ilke de kurumlar ile kamular arasında karşılıklı ilişkiyi sağlamak ve geliştirmektir. Başka bir deyişle kurum, yönetim kurullarından daha çok karşılıklı ilişki veya kamunun isteklerini, düşüncelerini göz önüne alarak programlar hazırlamalıdır. Eylem stratejilerinden bir diğeri 'dinleyicilerin/izleyicilerin katılımı'dır. Dinleyici ya da izleyici katılımı her zaman, içinde aktiviteleri barındırır. Dinleyici/izleyici için yararlı olabilecek bilgilerin aktarılması ve yine onların katılımının sağlanması adına geribildirim sağlanması gerekmektedir. Özel olaylar, dinleyicilerin/izleyicilerin katılımını sağlayan bir diğer eylem stratejisidir. Özel olaylar, kurumların gelişimini destekler ve eğer medya o kurum hakkında haber yapmaya değer bir olayı yayınlıyorsa bu özel bir olaydır. Özel olayların pek çok türü vardır; Artistik programlar; resitaller ve sanat şovları, Yarışmalar; spor olayları ve yarışmalara hazırlık, Toplumsal olaylar;

törenler, festivaller ve fuarlar, Tatil kutlamaları; kentsel, kültürel, etnik dini ve diğer özel olaylar, Görenekler; yıldönümleri, doğum günleri, özel günler ya da aylar gibi, Devamlılığı olan aktiviteler; meydan seremonileri ve görkemli açılışlar gibi. 'Anlaşmalar ve Birleşmeler', iki veya daha fazla organizasyon ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya geldiklerinde, stratejik iletişimi başlatmak adına güçlerini sabit bir noktada birleştirirler. Anlaşmalar, informal eğilimlidir, az yapılandırılmış ve kurum içindeki önemsiz ilişkileri kapsarken, birleşmeler ise, anlaşmalara göre daha resmidir ve yapılanmış ilişkileri kapsar. 'Sponsorluk', sponsorlar organizasyon ve kamuyla sıkı bir ilişki içindedir ve stratejik bir öneme sahiptir. Programı doğrudan yöneten, finansal destek sağlayan, kurumun ihtiyaçlarını karşılayan maddi kaynaklardır. 'Stratejik hayırseverlik', başarılı bir şekilde sponsorluğu yapılan kurumlar, tekrarları olacak şekilde desteklenirler. Pek çok şirket, o kurumu, çalışanlarını ve müşterilerini destekler ama bu hayırseverlikten öte bir şeydir. Şirketler elindekileri vermek veya yatırımı maksimum tutmak amaçlı yapmış oldukları sponsorluklarla aslında stratejik anlamda kendilerine yatırım yapmaktadırlar. Faaliyetler ise, halkla ilişkilerin temel olarak ikna edici ve savunucu modellerine odaklanır. Faaliyetler genellikle, sosyal konular, çevresel sorunlar, politik meseleler gibi sebepler ve eylemler ile ilgilidir (Smith, 2006:83-93).

### Proaktif Stratejide Etik Kararlar Nasıl Verilir?

Gerek eylem gerekse iletişim stratejileri açısından önemli olan karar vermede kimin etkili olacağı ve bunun sonucunda ne gibi yaptırımların uygulanacağı sorularının

cevabıdır. Uygulanması gereken beş yaptırım vardır (Smith, 2006:84):

1. Kendimize karşı görevlerimiz; kendi ahlaki değerlerimiz ile başkalarının ilgileri ya da ahlaki değerlerinin farklı olması gerektiği konusunda bilgili ve dikkatli olmalıyız.
2. Müşterilere karşı görevlerimiz; müşterilerimiz elbette organizasyonların kamuları ve dinleyicileridir. Onlar çabaların en iyisini hak ediyorlar hele bir de faturayı ödüyorlarsa, ama onlara da körü körüne bağlanmamalıyız.
3. Şirketimize ve patronumuza karşı görevlerimiz; şirkete bağlılık ve maşa olma arasında iyi bir denge kurulmalıdır. Şirketin sahip olduğu ilkeler, bunların etkisi ve motivasyon gibi durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.
4. İş arkadaşlarımıza karşı görevlerimiz; işinizde arkadaş ilişkilerinizin prestijinizi ve mesleki itibarınızı etkisini hesaba katın.
5. Toplumla karşı görevlerimiz; insanlar için ne yapmalı ve bunları gerçekleştirmek için ne yapılmalıdır?

### İletişim Stratejileri

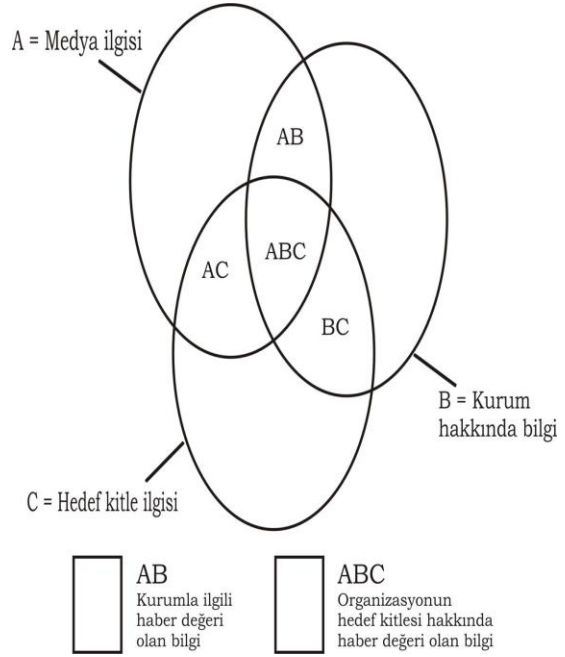
İnsan davranışının sebepleri nedir, insanlar neden iletişim kurarlar ve iletişim insanları nasıl etkiler? Davranış bilimcileri, davranışları açıklayabilmek için, gereksinimler, motivasyonlar, tutumlar, algılar, bilişler, duygular ve sorunlar gibi kavramlar kullanmışlardır. İletişim bilimcileri de, insanların neden iletişim kurduğunu ve iletişimin etkilerini açıklamak için bu kavramların birçoğunu iletişim davranışıyla ilişkilendirmiştir. İletişim etkileri ise pasif iletişim davranışından çok, aktif iletişim davranışı sonucunda ortaya çıkar ve kurumun, halkla ilişkiler stratejileri için belirlenebilecek hedeflerin büyük kısmını içine alır (Grunig, 2005:148-151).

Daha önce bahsettiğimiz proaktif stratejiler organizasyonun eylemlerine odaklanırken bir diğer strateji grubu daha çok iletişimle ilgilidir. Bunlar; tanıtım, haber değeri olan bilgi ve şeffaf iletişimdir. 'Tanıtım', pek çok kurum öncelikle tanıtımın önemini ortaya koyar. Program yönetmenleri, organizatörler kamunun ilgisini çekmek için tanıtıma önem verirler. Haberleri halka duyurmak ve medyayı bilgilendirmek amacıyla basın toplantıları düzenlerler. Ancak bazı medyalar diğerlerine göre daha inandırıcı kabul edilirler ve bu medyalar halkla ilişkiler stratejilerini kullanarak daha da etkin hale gelerek hedef kitleye ulaşırlar. Bu arada kurumlar haber oluştururken on temel basamağa dikkat etmelidirler, bunlar;

1. Olaylara veya değerlere dikkat çekmek için ödül sunulması
2. Sizin değer ve yargularınıza katılımı sağlamak için rekabet ortamı oluşturulması
3. Programı yönetecek ve yeni projelere başlayacak personelin seçilmesi
4. Yerel ihtiyaç ve problemlerin yorumlanması
5. Yerel ihtiyaç ve problemler hakkında araştırma yapılması ve rapor hazırlanması
6. Bir şeyleri başarmak için kampanya başlatılması
7. Belli bir topluluğa konuşulması ve bilgilerin medya ile paylaşılması
8. Kurumun şöhretiyle ilgili bir konunun kişiyle de ilgili olması,
9. Kamunun ya da medyanın gündemde olan bir konuya yönlendirilmesi ya da kurumun gündemdeki haberlere yönlendirilmesi
10. Genel bir rapor hazırlanmasıdır.

Olumlu tanıtımlar açık bir şekilde kuruma yardımcı olurken olumsuz tanıtımlar bazı yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir. Ancak bazen olumsuz tanıtımların kurumlara fayda

getirdiği de görülmektedir. Olumsuz tanıtımlar, özellikle potansiyel izleyici ve dinleyiciler arasında ilgi uyandırmak için olumlu bir etkiye sahiptir. İzleyiciler, haberleri habercilerden aktif, görsel hatta daha eğlendirici sunmalarını isterler, haberciler de halkın bu isteklerini yerine getirmek için gerekeni yaparlar. Ancak elle tutulur bir bilgi görsel bir şekilde kamuya ulaştırılmazsa bu mesajı hedef kitleye ulaştıracak iletişim aracını bulmak da zor olacaktır. 'Haber değeri olan bilgi'; haber değeri olan mesajları yayınlamak kamunun ilgisini çekmek için gereklidir. Haber nedir? Haberin özü, izleyici/dinleyicilere yeni bir fikir veya en son gelişmeleri duyurmaktır. Haberin değerini ortaya çıkaran iki unsur vardır, ünü ve farklılığıdır. Haberi oluşturan ana unsurlar ise, önemi, yerelliği, dengeli olması bulara ek olarak ünü ve farklılığıdır. Haber önemli bir bilgidir, yerel olanlarla ilgilenir, dengeli ve objektif bir bilgidir, halkla ilişkiler uzmanları kurumu desteklemek adına bilgiyi kullanmalı ancak tarafsız olmalıdır, haberi oluşturan sonuç kısmı haberin gündemi yani halkın ve medyanın günlük olaylarla bağlantılı olduğu kısımdır. Bütün bunlara ek olarak, habere ilgi olağanüstü durumlarda ya da bilgi ve şöhret içermesi hallerinde daha da artmaktadır. Halkla ilişkiler profesyonelleri haber değeri oluşturan üç unsuru analiz etmelidir. (1) Organizasyon aktiviteleri ve mesajlar, (2) Medya gündemi, (3) Hedef kitlenin ilgisidir.



Şekil I: Organizasyonel aktivite, mesaj, medya gündemi ile hedef kitle ilgisi arasındaki ilişki

Yukarıdaki şekilde; 'AB' bölgesi, organizasyonun haber değeri olan bilgisine işaret eder. Kurumun haber medyası aracılığıyla duyurduğu aktivite ve mesajları içerir. 'ABC' bölgesi medya ilişkilerine odaklanırken, 'BC' bölgesi, tanıtım yoluyla kamuya tanıtılacak ya da aktarılabilecek bilgiyi içerir. Bu bölgede, halkla ilişkiler uzmanının hedef kitlenin ilgisini çekmek için bilgiyi yeniden düzenleyip şekillendirmesi gerektiğine işaret eder. 'AC' bölgesi ise, medya ve kamu gündemini kapsar. Stratejik iletişim uzmanları, gündemi fırsat olarak kabul edip, kurumu gündemle birleştirmeye çalışırlar. 'Açık iletişim' ise; kamunun kurumu anlaması ve kurumu desteklemesine yardımcı olur. Açık iletişim basit bir şekilde, bilginin anlaşılması ve farkına varılmasını sağlar (Smith, 2006:94-100). Yine açık iletişim sayesinde insanlar



körü körüne bilgiye inanmaz ve bağlanmazlar.

### Reaktif Halkla İlişkiler Stratejileri

Organizasyonlar kendilerine yönelik suçlamalar ya da eleştiriler yapıldığında reaktif moduna girer. Organizasyonlar dışarıdan gelen tepkilere cevap verirken, halkın güvenini sağlayacak ve desteğini arttıracak hedefler geliştirmelidir. Kurumlarda özellikle kriz durumlarında karşı stratejiler geliştirilir ve savunma durumu ortaya çıkar. Savunma ise kurumun, düşünce yapısı ve eylemleri için zorunlu bir durumdur. Ancak burada savunma ve özür dilemeyi karıştırmamak gerek çünkü savunma özür dilemeye göre daha geniş bir alan yaratmaktadır. Keith Michael Hearit (1994) savunmayla ilgili olarak kurumun itibarını da korumaya yönelik üç basamak önerir, (1) Savunma gerektiğinde açıklama yapma, (2) Pişmanlık ifadeleri ve (3) Organizasyonu sorundan ayıran bağımsız taktikler. Organizasyonlar karşı tepki gösterirken ya da krizden kurtulma aşamalarında sözel ve davranışsal eylemlerde bulunurlar. Bu eylemler reaktif halkla ilişkiler stratejileri olarak basamaklara ayrılmaktadır (Smith, 2006:100-101);

### Reaktif Halkla İlişkiler Stratejilerinin Sınıflandırılması

<b>Hata!</b>	
<i>Ön Hazırlık Stratejileri</i>	<i>Paylaşım Stratejileri</i>
Delillerle çürütme,	İlgi
reddetme	Teselli
<i>Saldırma Stratejileri</i>	Pişmanlık
Saldırı	Özür
Küçük düşürme	<i>Düzeltilme Stratejileri</i>
Şok	Araştırma
Tehdit	Çare
<i>Savunma Stratejileri</i>	Onarma
İnkâr etme	Tövbe
Özür	<i>Stratejik Eylemsizlik</i>
Haklı çıkarma	Sessizlik
<i>Hedef Şaşırtma Stratejileri</i>	
Kabul etme	
Sevdirme	
Ayrılma	
Yeniden isimlendirme	

Reaktif halkla ilişkilerde ise, pazarda meydana gelen değişiklikler, tüketici davranışlarındaki değişiklikler, hükümet politikası ya da rekabet koşullarındaki değişiklik gibi durumlarda harekete geçilir. Bunlar genellikle olumsuz değişikliklerdir ve kurumun zedeleneceği itibarını kazanmak gibi amaçlar sözkonusudur (Odabaşı ve Oyman, 2003:153). Kurumlarda, krizlerin ve sorunların ele alınması durumlarında reaktif halkla ilişkiler devreye girmektedir.

‘Ön hazırlık stratejilerinde’, organizasyona karşı saldırı (muhalafet) başlamadan alınacak önlemler stratejinin ön-hazırlık eylemlerini gerektirir. Bu strateji ‘önleyici’ olarak nitelendirilir. Kelime kendi başına ‘delil yoluyla çürütme’ kelimesinden türetilmiştir. Ama buradaki anlamı; ‘kötü haber’ kaçınılmaz olduğunda ‘önleyici’ tedbirler almaktır. ‘Saldırma stratejileri’; halkla ilişkiler planlamacıları eleştirileri cevaplamak adına zaman zaman saldırı, küçük düşürme ve tehdit gibi stratejileri kullanırlar. ‘Saldırı’, bir organizasyonun itibarına zarar vermek üzere kötü niyetle yapılan eylemlere karşılık olarak kullanılan stratejilerden bir tanesidir. Özellikle rakipler kurumun açıklarını büyütürken kuruma karşı kullanır ve saldırıya geçerler. Saldırı stratejisi aynı zamanda ‘küçük düşürmeyi’ de içerir. Bu stratejide organizasyon, rakibin etkisini küçük düşürme ya da utanç verici unsurlar kullanarak azaltmaya çalışır. Ancak küçük düşürme stratejisini kullanırken dikkatli olmak gerekir. Çünkü kamu kurumun rakiplerine karşı haksız bir şekilde davrandığını anlarsa strateji ters tepebilir.

Bazen küçük düşürme yerini şoka bırakır. 'Şok'; kasıtlı olarak ortaya çıkarılan durumlar, zihnin bulandırılması ya da duyguların dalgalanmasıdır. 'Tehdit' de saldırma stratejilerinden bir tanesidir. Burada rakipler birbirlerinin açıklarını yakalamaya çalışır ve buldukları anda bunu rakibe karşı çok iyi kullanmasını bilirler. Bu strateji en son başvurulması gereken strateji olmalıdır. 'Savunma stratejileri'; inkar etme, özür dileme, ya da haklı çıkarma stratejilerini içeren savunma stratejileri diğer iletişim stratejilerine göre daha yumuşaktır. 'İnkâr etme' stratejisi, suçlamayı kabul etmez, problemin olmadığını iddia eder. Buradaki açıklamalar, kendilerinin yapmadığına, başkalarıyla karıştırıldıklarına ya da suçu başkalarına yükleme yönündedir. İnkâr etme stratejisi kamu tarafından desteklendiği zaman anlamlı olur. Kurum ya da ilgili kişilerin olaya karıştıklarının ispatlanamaması, stratejinin en iyi kullanma zamanıdır. 'Özür dilemede' ise, organizasyonda yanlış bir şey yapıldığında bu stratejinin sorumluluğu artmaktadır. En güçlü savunma stratejisi özür dilemedir. Çünkü burada savunulan bir amaç vardır. 'Haklı çıkarma stratejisi', organizasyonda yaşanan problemin başkasından miras kalmasıyla ilgilidir. Burada başarısızlık kabul edilir ancak iyi bir neden ortaya konulur. Haklı çıkarma da kendi içinde belli stratejileri kullanır. Bazen iyiniyete dayalıdır, bazen de şartlar ve çevre etkilidir. Bazen, etik değerlerle ilgili bir idealizm bazen de suçu hafifletmektir. 'Hedef şaşırtma stratejileri'; kabul etme, sevdirmeye, ayrılma ve yeniden sınıflandırma basamaklarından oluşur. 'Kabul etme' stratejisinde, organizasyon durumu kabul ederek kamunun beklentilerine cevap vermiş olur. Bu stratejide dikkat çekilmesi gereken nokta, kabul etmenin, hem kurum hem de kamu tarafından değer gördüğüdür.

'Sevdirmeye' stratejisi ise genellikle organizasyonun olumsuz durumlarını atlatmada kullanılır. Kurum kamuyu etkiler ve kurumla ilgili kayda değer bazı şeyler yapar. Bunu yapmasının sebebi, dikkati suçlamalar ve eleştirilerden uzak tutmaktır. Sevdirmeye ve kabul etmeye birbirinden farklıdır; kabul etmeye kamuya karşı doğallığı içerirken sevdirmeye yapmacıktır. 'Ayrılma' stratejisi; organizasyonu yanlıştan uzaklaştırmak için kullanılır (Smith, 2005:101-107). Ayrılma stratejisini, herhangi bir durumun kuruma zarar vermesi durumunda o durumu savunanlardan uzaklaşma olarak ifade edebiliriz.

Bir diğer hedef şaşırtma stratejisi de 'yeniden isimlendirme'dir. Burada organizasyon eleştirilerden uzak tutulmaya ve oluşan olumsuz imaj mantıklı bir şekilde değiştirilmeye çalışılır. Eğer kurumun hedef kitlesi yeniden isimlendirmeyi aldatıcı ya da yalan olarak nitelerse bu strateji ters teper. 'Paylaşım stratejileri', empati ya da kamunun sıkıntılarını anlama amaçlı kullanılır. İlgi, teselli, pişmanlık ve özrü içine alır. İlgi stratejisinde, organizasyon kurum içinde gelişen sorunlarla ilgilidir ancak bu sorunun yaşanmasındaki payını kabul etmeyerek geçiştirir. 'Teselli etme' ise en çok kullanılan resmi strateji tipidir. Burada kurum, kayıplar ya da felaketler karşısında kendini sorumlu hissedip acısını ifade etme yoluna gider. 'Pişmanlık' stratejisi, bir durum için sözkonusu olan kederi ve acıyı kabul eder ancak teselli stratejisinde olduğu gibi hatayı kabul etmez. Bu strateji halkla ilişkiler uzmanlarının kriz dönemlerinde kullandıkları önemli bir stratejidir ve pişmanlık dile getirilerek halkın tepkisi azaltılabilir. Organizasyon üzerine en az yoğunlaşan strateji, 'özür stratejisi'dir. Özür stratejisini uygulamak bütün sorumlulukları kabul etmeyi ve af

dilemeyi içerir. Bu strateji, organizasyonun kesin bir biçimde hatalı olduğu ve ilişkilerin uzun dönemde yeniden düzenlenmesinin daha önemli olduğu durumlarda kullanılır. Gönülsüz yapılan özürler hiç yapılmamasından daha kötüdür ve özür dilemenin zamanı olmalıdır. Burada, kamunun öze nasıl karşılık vereceği önemlidir ve bu özürler genellikle kamunun amaçlarıyla ilgilidir. 'Düzeltilme strateji'leri de, araştırma, çare, onarma ve tövbe stratejilerini içerir. 'Araştırma' stratejisinde, kurum durumu incelemeye söz verir ve sonra da gerçekleri garantilemeye çalışır. Araştırma stratejisi kısa dönemlidir, az zaman alır ve gerçeklerin garanti altına alınmadığı durumlarda kullanılır. 'Çare'; güçlü bir strateji örneğidir. Bu strateji sorunu çözme de zarar önlemeye çalışır böylece hem kurumun hem de kamunun karşılıklı faydalanmasını sağlar. Bu stratejiyi bir kurum sorunlarla karşılaştığında veya kurum hatalı bulunduğu anda kullanılır. Ancak bu strateji, kurumun, sorunu çözmedeki sorumluluğunun farkına vardığı zaman daha etkili olur. 'Onarma' stratejisi ise, durumu bir öncekinden daha etkin hale getirir. En güçlü düzeltme stratejisi 'tövbe'dir. Bu hem eylemde hem de merkezdeki değişikliği ifade eder. Pek çok organizasyon tövbe eder, daha iyi işler yapacakları yönünde söz verir ama bunu çok azı başarır. Organizasyonlar bu stratejiyi sıklıkla kullanırlar. Halkla ilişkilerde reaktif strateji olarak kullanılan bir diğeri de 'etkisiz stratejilerdir'. Bu stratejiye göre, sessiz kalındığında kamu kurumuna güvenir ancak rakipler bu sessizlik karşısında kuruma daha çok yüklenirler. 'Sessiz kalma' stratejisi, olumsuz eleştirileri engellemeyi risk altına alır ve bu da kuruma zarar verebilir. Ayrıca güçlü bir rakip kurumun üstüne giderse kurumun bu sessizliği sürdürmesi zor olabilir. Unutmamak gerekir ki, sessizlik

sadece rakibe karşı alınan bir tavır değil duruma karşı da alınan bir tavidir (Smith, 2005:107-113). Kurumun yaşadığı sorunlarda ya da kriz dönemlerinde bazen sessiz kalmak kadar gerekli açıklamaları yapmak da önem taşır. Kurum hedef kitleden gelen tepkiler karşısında sessiz kalma ya da açıklama yapma stratejilerini belirleyebilmelidir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumlar, iletmek istediği mesajın ne kadarının nerelerde çıkması gerektiğini, ne kadarının kitlelere ulaşacağını ve kitlelerin bu mesajların ne kadarını anlamaları gerektiğini ve ne kadarının hatırlanmasının hedeflendiğini tanımlamalıdır. Önemli olan, hedefler doğrultusunda ulaşılan kişi, kitle ve kurumlarda hedeflediğiniz algılamaya ulaşıp ulaşılmadığıdır. Bu hedeflere ulaşmanın yolu da stratejik bir planlama ve stratejik halkla ilişkiler politikalarının kullanılmasıyla mümkün olur. Halkla ilişkilerin kısa ya da uzun vadede belirleyeceği stratejiler kurumun yönetim anlayışı içinde yer bulmalıdır. Gerektiğinde proaktif gerektiğinde de reaktif yaklaşımlarla kuruma ve kurumun geleceğine yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Proaktif halkla ilişkiler uzun dönemli politikalar ve uygulamaya, problemi tanımlamakla başlar sonrasında hedefleri belirler, mesajı ve araçlarını seçer, programı uygular ve sonuçları da değerlendirir. Proaktif halkla ilişkiler aynı zamanda, uzun vadede kurumun imajını arttırmaya yöneliktir. Reaktif halkla ilişkiler politikaları, kurumun zarar gören itibarını tamir etmekle birlikte, kaybolan pazar payını önlemede, satışları yeniden arttırmada kurumun varolan statüsünü korumaya çalışır. Başka bir ifadeyle, proaktif halkla ilişkiler

kurumun güçlü taraflarını ele alıp stratejiler geliştirirken, reaktif halkla ilişkiler de kurumun zayıf yönlerini ele alır ve bu zayıflıkların nasıl telafi edileceği konusunda stratejiler oluşturur.

Sorun çözme aşamasında devreye reaktif halkla ilişkiler stratejileri girerken yine kurumun zayıf yönlerine bakarak savunma stratejisi kullanır. Dolayısıyla bu yönde geliştirilen reaktif halkla ilişkiler stratejileri yakın ve kısa dönemde meydana gelen değişimleri kapsar. Özellikle kriz dönemlerinde kurumun gücünün ve imajının azalmaması için kurumun da çaba

göstermesi ve uygun stratejileri kullanması gerekir. Kurumun hedef kitlesine tanıtımında gerek proaktif gerekse reaktif yaklaşımlar önem gösterir. Organizasyonlarda yönetimlerin, daha ileriye görerek, değişen ve gelişen rekabet ortamlarında kurumlarını ayakta tutabilmeleri, hem proaktif hem de reaktif stratejileri kullanmalarıyla mümkündür. Sonuç olarak; organizasyonların uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmelerinde halkla ilişkilerin belirleyici bir rolü vardır ve halkla ilişkiler stratejilerinin kullanımı da bir o kadar etkilidir.

#### KAYNAKLAR

- Grunig, J.E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J.E & Repper, F.C (2005), *Stratejik Yönetim Kamular ve Gündemler*, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar(Çeviren). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hussey, D. (2000), *Strategy and Planning A Manager's Guide*, John Wiley&Sons Ltd., U.S.A.
- Hutton, J. G. (2001). *Halkla İlişkilerin Tanımı, Boyutları ve Etki Alanları*, Başak Solmaz (Çeviren). Kurgu, S:18, s.394-397
- Jackson, P.& Allen H. Center, E.H. (1995). *Public Relations Practices*, USA: Prentice Hall, Inc.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Odabaşı, Y. & Oyman M. (2003), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Smith, R.D. (2005). *Strategic Planning For Public Relations*, USA: Lawrence Earlbaum Associates, Inc.
- Tekinalp Ş. (2003). *Camera Obscura'dan Synopticon'a Radyo ve Televizyon*, İstanbul: Der Yayınları.
- Theaker, A (2006), *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, Murat Yaz (Çeviren). MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Ülgen, M. & Mirze,K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wilcox, D.L. & Cameron, G.T. (2006). *Public Relations Strategies and Tactics*, USA: Pearson Education, Inc.
- Wilcox, D.L., Ault, P.H., Agee, W.K. (1998). *Public Relations Strategies and Tactics*, USA: Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.