HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI NASIL OLMALI?

Özel Sektör Kuruluşlarında
Kamu Kuruluşlarında
Sivil Toplum Kuruluşlarında
Dijital Ortamlarda
Kültürler Arası Ortamlarda



Engin Çelebi

nobel

HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI NASIL OLMALI?

- **Özel Sektör Kuruluşlarında**
- **Kamu Kuruluşlarında**
- **Sivil Toplum Kuruluşlarında**
- **Dijital Ortamlarda**
- **Kültürler Arası Ortamlarda**

Engin Çelebi

nobel

Halkla İlişkiler Uygulamaları Nasıl Olmalı?
Engin Çelebi

Yayın No. : 2291
İletişim No. : 081
ISBN : 978-605-7846-00-6
Basım Sayısı : 1. Basım, Nisan 2019

© Copyright 2019, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Erhan Bakır -erhan@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt : Atalay Matbaacılık / Sertifika No.: 15689-
Büyük Sanayi 1 Cad. Elif Sok. No.:7/236-237 İskitler / ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Çelebi, Engin.
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI NASIL OLMALI? / *Engin Çelebi*
1. Basım. VIII+ 152 s. 13,5x21,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-605-7846-00-6
1. Halkla İlişkiler 2. Halkla İlişkiler Plan ve Uygulamaları 3. Kurumsal İletişim.

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
E-Satış: www.nobelkitap.com - www.atlaskitap.com - **Bilgi:** esatis@nobelkitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Ana Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, Başarı Dağıtım, D&R mağazaları, Dost Dağıtım, Güneş Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Prefix, Remzi Kitabevleri, TveK Mağazaları

ÖN SÖZ

Halkla ilişkilerin geleneksel disiplininde yer alan en önemli kavramlardan biri ilişki yönetimidir. İlişki yönetimi, halkla ilişkilerin rolüne, uygulamaların nasıl yürütüldüğüne ve hedef kitle ilişkilerine nasıl katkıda bulunulduğu üzerine odaklanmıştır. İlişki yönetiminin etkinliği için halkla ilişkilerin temsil edildiği ortamlardaki rolüne, gücüne ve etkili iletişim modellerine bakılmaktadır. Çünkü bu aynı zamanda devam eden ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada; özel sektör kuruluşlarında, kamu kuruluşlarında, sivil toplum kuruluşlarında, dijital ortamlarda ve kültürler arası ortamlarda etkili halkla ilişkiler stratejileri tasarlamak için halkla ilişkiler uygulamalarından beklenen toplumsal rollere ait teorik bilgilerin neler olduğu ele alınacaktır. Ayrıca, bunları yönlendiren normların ve gücün bireyler üzerindeki etkisi, benzerlikleri ve farklılıkları, bu rollerin bireysel ve sosyal değerleri nasıl etkilediği ve aralarındaki ilişki, hangi koşullarda etkin olduğu ve bunların nedeni anlatılmaya çalışılacaktır.

Halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu kitabın amacı ise halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının etkinliğini arttırmaktır. Böylece, halkla ilişkilerde ilişki geliştirme stratejilerinin farklı kuruluşlarda, farklı ortamlarda ve farklı hedef kitle grupları üzerinde nasıl uygulanacağının anlatılması, hedef kitleler ile etkili ve uygun bir biçimde ilişkilerin geliştirilmesi için gerekli olan bilgi ve beceri ihtiyacının karşılanması amaçlanmıştır.

Engin Çelebi

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **iii**

1. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İLİŞKİ YÖNETİMİ **1**

1.1. Halkla İlişkiler Açısından İlişki Yönetiminin Tanımlanması 4

1.2. Halkla İlişkiler ve İlişki Geliştirme Stratejileri 7

1.2.1. Karşılıklı Kontrol 10

1.2.2. Güven 12

1.2.3. Memnuniyet 14

1.2.4. Bağlılık 16

1.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarında İlişkisel Sonuçlara Odaklanma 16

2. BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER **23**

2.1. İlişkisel Pazarlama 25

2.2. Hedef Kitle İlişkileri Yönetimi 27

2.2.1. Diyalog Geliştirme 29

2.2.2. İlişkisel Sonuçlara Odaklanma 31

2.3. Pratik Öneriler 34

3. BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA HALKLA İLİŞKİLER 37

3.1. Halkla İlişkiler ve Demokrasi 38

3.2. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkilerin Rolü 40

3.2.1. Güven Oluşturmak 42

3.2.2. Kamuoyu Oluşturmak 45

3.2.3. İlişkisel Sonuçlara Yönelik İletişimsel Faaliyetler Gerçekleştirmek 45

3.2.3.1. Açıklık ve Şeffaflık 48

3.3. Sonuçların Ölçülmesi 49

4. BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER 51

4.1. Şeffaflık ve Özgünlük 52

4.2. Stratejik İletişim Yönetimi 54

4.3. Diyalog Geliştirmek 56

4.4. İlişkisel Sonuçlara Odaklanmak 58

4.5. Etik İlkelere Özen Göstermek 61

4.6. Pratik Önerileri 62

5. BÖLÜM

DİJİTAL ORTAMLARDA DİYALOJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ 67

5.1. Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya 74

5.2. Sosyal Medyada Hedef Kitle İlişkilerini Geliştirme 76

5.3. Sosyal Medya ile Diyalog Geliştirme 78

5.3.1. İki Yönlü İletişim 81

5.3.2. Katılım 82

5.3.3. Olumlu Tutum Geliştirme 84

5.3.4. Şeffaflık ve Özgünlük 86

5.3.5. Pratik Öneriler 87

6. BÖLÜM

KÜLTÜRLER ARASI ORTAMLARDA HALKLA İLİŞKİLER 91

6.1. Kültürler Arası Farklılıkları Tanımlamak 92
6.2. Etkili İletişim Kurmak 100
6.3. Duygusal ve Davranışsal Destek Oluşturmak 102
6.4. Sonuçlar Hakkında Olası Tahminlerde Bulunmak 104
6.5. Güven Unsuru Oluşturmak 106
6.6. Olumsuzlukları En Aza İndirgemek 107
6.7. Yanlış Anlaşılmaları Önlemek 108
6.8. Empati Kurmak 109
6.9. Bireysel Değerleri ve İhtiyaçları Anlamak 111
6.10. Toplumsal Kimlikleri Tanımlamak 112
6.11. Demografik Özellikleri Farkında Olmak 115
6.12. Toplumsal Uyum İçin Algı Yönetimi 116
6.13. Kültürler Arası Ortamlarda Diyalog Geliştirmek 118
6.14. İkna Edici Stratejiler Kullanmak 121
6.15. Yeni Topluluklar (Gruplar) Oluşturmak 122
6.16. Ön Yargıların Üstesinden Gelmek 126
6.17. Kültürel Çatışmaları Yönetmek 127
6.18. Kültürel Değişim 130

KAYNAKÇA 133

1. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İLİŞKİ YÖNETİMİ

Halkla ilişkileri, bir kuruluş ve onun önemli hedef kitleleri arasında ilişkileri kuran interaktif bir iletişim süreci olarak tanımladığımızda halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda oluşan olumlu algılamaların hedef kitlelerin memnuniyet, güven, bağlılık ve destekleyici davranışlarının kazanılmasında ve sürdürülmesinde etkili olabileceğini söyleyebiliriz. Bu tür tutumların ve davranışların kazanılması, korunması ve sürdürülmesi halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli ölçümlerinden ve sorumluluğundan birisidir. Bu bağlamda hedef kitlelerin memnuniyetinin, güveninin ve bağlılığının kazanılmasında ve sürdürülmesinde halkla ilişkiler kapsamında ilişki yönetimi çalışmaları önemli bir stratejik unsur olarak görülmektedir.

Halkla ilişkiler bağlamında ilişki yönetimi başarılı ilişkiler kurma, geliştirme ve sürdürmedir. İlişki yönetimi, memnuniyet, güven ve bağlılık ile ilişkilidir ve bu alanda çok fazla araştırma sonucu mevcuttur. Bu unsurlar uzun vadeli fayda sağlayan değişkenlere aracılık edebilir. Bu yüzden ilişki yönetimi memnuniyet, güven ve bağlılığın temel değerlerinin sürdürülmesini gerektirir. Ayrıca bu alan çatışma ve iletişimin nasıl yönetildiğiyle de ilişkilidir.

Öznel görüşler ilişki yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Öznel görüşler bir kuruluşun hedef kitle ilişkilerinde beklentileri etkileyebilir. Çünkü ilişkisel kalite döngüseldir ve kalitesi öznel görüşlerin türüne göre belirlenir.

Halkla ilişkilerde ilişkisel yaklaşım; toplumsal, değişim ve sonuç odaklı olabilir. İlişkisel açıdan arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için hedef kitle ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kuruluşların başarı stratejisine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden hedef kitle odaklı bir perspektifle iletişimsel sürece değil de ilişkisel sonuçlara odaklanmak halkla ilişkiler uygulamalarının odak noktası hâline gelmiştir.

Halkla ilişkiler çabalarının etkinliğini ölçmek için ilişkisel sonuçları değerlendirmek halkla ilişkiler literatüründe en çok kabul gören yaklaşımdır. İlişkisel yaklaşım; Stafford ve Canary (1991) Cutlip, Center ve Broom (1994), Broom, Casey, Richey (1997, Ledingham ve Brunig (1998, 1999, 2000), Hon ve Grunig (1999) ve Ledingham (2003) tarafından yapılan halkla ilişkiler tanımlamalarında yer almıştır. Amerikan Halkla İlişkiler Derneği de (PRSA) halkla ilişkiler tanımına odaklanırken ilişkisel etki üzerine yoğunlaşmaktadır ve halkla ilişkileri kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında karşılıklı yararlı ilişkiler kuran stratejik bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır (https://www.prsa.org).

Dinamik bir süreç olan kuruluş ve hedef kitleleri arasındaki ilişki yönetimi araştırmaları kişiler arası ilişkiler, pazarlama, psikoloji ve kurum içi ilişkiler dâhil pek çok alanda kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler alanında ise ilişki yönetiminin etkinliği halkla ilişkiler akademisyenleri tarafından; çatışma çözümü (Huang, 2001), üniversite-öğrenci

ilişkileri (Hon ve Brunner, 2002; Jo, Hon, Brunner, 2005), bağış toplama alanı (Waters, 2008), kriz iletişimi alanı (Brown ve White 2010, Park ve Reber 2011, Ki ve Brown 2013), işveren ve çalışan ilişkileri (Waters vd., 2013), göçmen ilişkileri (Çelebi, 2014), sosyal medya ilişkileri (Sisson, 2015), kâr amacı taşımayan kuruluşlar (Pressgrove ve McKeever, 2016) gibi çok farklı alanlara uygulanmıştır. Halkla ilişkiler teorilerinde hedef kitleler ile var olan ilişkilerin geliştirilmesine yönelik stratejilerin kazanılmasında uygulanan yöntemlerin tüm sektörlere uygulanabileceğini belirtebiliriz. Çünkü bu tür tutumlar kuruluşun geçmiş davranışlarına yönelik bir değerlendirme olduğu gibi gelecekteki davranışsal niyetlerinin de bir öncüsü olarak görülebilir.

Kuruluş ve hedef kitle ilişkilerindeki tarafların beklentilerini anlamak ilişkisel sonuçları anlamak kadar önemlidir. Hedef kitlelere karşı sosyal sorumlu bir tavır içerisinde davranılmasının stratejik nedenleri arasında olumlu ilişkilerinin oluşturulması, korunması ve güçlendirilmesi yer almaktadır. Bu stratejik nedenler ise halkla ilişkiler çalışmalarının hedef kitle ilişkilerine nasıl katkıda bulunduğunun ortaya çıkartılmasıyla mümkündür.

Olumlu bir halkla ilişkiler algısı ile kazanılan memnuniyet, güven, bağlılık ve destekleyici davranışlar halkla ilişkiler uygulayıcılarının konumlandırılmasına ve mevcut konumlarının güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bu ilişkisel sonuçlara yönelik çok farklı faktörlerin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Halkla ilişkiler uygulamalarının kalitesiyle paralel olarak hedef kitle üyelerinin uyumu, beklentileri, beklentilerinin karşılanma derecesi, hedef kitleye sağla-

nan katkılar gibi faktörlerin güven, bağlılık ve memnuniyet üzerinde etkisi olabilir. Bu faktörlerin her birinin önem ve etki derecesi ise her bir hedef kitle üyesine göre farklılık gösterebilir ve farklı hedef kitleler üzerinde dönemsel olarak farklı algılamalara neden olabilir. Fakat bu ilişkisel sonuçların belirlenmesi için basit veya dönemsel etkilerin değil gerçek ilişkilere dayanan davranışsal tutumların belirlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden diğer tüm faktörlerden bağımsız olarak halkla ilişkilerde ilişki geliştirme stratejileri sonucu oluşan algılamaların güven, bağlılık ve memnuniyet üzerine yönelik etkisini belirlemek daha gerçekçi ve açıklayıcı olacaktır (Çelebi ve Bilir, 2019).

1.1. Halkla İlişkiler Açısından İlişki Yönetiminin Tanımlanması

İlişki yönetiminde amaç neyin yararlı olduğunu anlamak, olumlu davranışsal çıktıları ortaya çıkartmak ve stratejilerin nasıl geliştiğini öğrenmektir. Farklı sektörlerde kuruluş ve hedef kitle ilişkilerini geliştirmek için farklı stratejiler ve bu stratejilere yönelik çok yönlü bir yaklaşım gerekebilir.

Halkla ilişkiler uygulamaları hedef kitlelerle olan diyalogların geliştirilmesine ve olumlu etkileşimler kurulmasına katkı sağlar. Bu ise somut ve sınırlı anlayışların kabul ettirilmesinin ötesinde toplumsal fayda sağlayan uygulamalarla halkla ilişkiler mesleğinin kuruluş ve hedef kitle arasında uzlaştırıcı bir konumda olmasını sağlar. Bunun için ise halkla ilişkiler mesleğinin algılanan değerinin, olası etkilerinin ve hedef kitle ve kuruluş için faydalarının ortaya çıkartılması gerekmektedir.

Zaman içinde değişen bir meslek olmasından dolayı halkla ilişkilerin kurumsal olarak tanımlanması ve kavramsallaştırılması oldukça tartışmalıdır. Mary Ann Ferguson'un 1984 yılında bir kuruluş ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi çağrısında bulunmasından beri halkla ilişkiler akademisyenleri ilişkisel yönetim stratejileri ile sonuçlanan davranışsal niyetlerin kuruluş ve hedef kitle çıktıları üzerinde yoğunlaşmıştır. Halkla ilişkilerin en yaygın tanımlamalarından biri olarak kabul edilen Cutlip, Center ve Broom'un (1994:2) tanımlamasına göre halkla ilişkiler, "ortak faydalar için bir kuruluş ile bu kuruluşun başarısından veya başarısızlığından etkilenen hedef kitleleriyle arasındaki ilişkiyi kuran ve koruyan yönetim fonksiyonudur." Ledingham ve Bruning (1998: 62) ise ilişkisel açıdan halkla ilişkilerin bir kuruluş ve onun önemli hedef kitleleri arasında ekonomik, sosyal, politik ve/veya kültürel yararlar sağlayan bir yerde var olduğunu söylemiş ve ilişkileri pozitif ortak ilgiler olarak nitelendirmiştir. Hedef kitleler ile ilişki kurma, koruma ve geliştirme konusundaki vurgulamaları ile Ledingham (2003) ilişki yönetimini halkla ilişkilerde genel bir teori hâline getirmiştir ve bu teori halkla ilişkiler araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir teori hâline gelmiştir. İlişki yönetimi açısından halkla ilişkilerin tanımı hem kuruluşa hem de hedef kitleye hizmet etmek olarak belirtilmiştir. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcılarının olumlu ve tarafsız olması, eleştirel olmayan ve etik bir şekilde davranması beklenmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler kurmak durumundadır. Olumlu ilişkisel sonuçlara ulaşabilmek için iki yönlü iletişim mümkün kılınmalı, karşılıklılık ve yararlılık ilkelerine dikkat edilmelidir. Çünkü

bireylerin bir kuruluşu tanıması ve kabul etmesi ancak işbirliğiyle mümkündür. Aksi hâlde kurumsal bilgilerin yayılmasına ve kabul ettirilmesine yönelik uygulamalar istenilen hedef kitle algılamalarını oluşturmaya katkı sağlamayabilir. Halkla ilişkiler halkın ve kuruluşların menfaatine hizmet eden bir meslek olarak anlaşılırsa karşılıklılık etkileşimi oluşur. Halkla ilişkiler pazar ve kamuoyu araştırması yapmak, bilgi toplamak veya uyarlanmış mesajların hedef kitlelere veya paydaşlara ulaştırılması anlamına gelmemelidir. Kurumsal faaliyetlerin ne derecede desteklendiğinden ziyade halkla ilişkiler uygulayıcıları arzu edilen pozitif davranışsal ve tutumsal etkileri üretmek için pazarlama ve tanıtım gibi tek yönlü iletişim faaliyetlerinden ziyade güvenilirliği, karşılıklı ve yararlı ilişkileri yaratmaya odaklanmalıdır.

Halkla ilişkiler işbirlikçi bir alan olduğu için etkileşimlerin ölçümünü ve ilişkilerin kalitesini yansıtan bir alandır. Sosyal ve kültürel benzerliklerin veya farklılıkların tanımlanması, değişimlerin ölçülmesi ve kuruluşlar ile hedef kitleleri arasında ilişkilerin geliştirilmesi için "diyalog" önemli bir unsurdur. Bir halkla ilişkiler stratejisi olarak ilişki yönetimi kuruluş ve hedef kitleleri arasında olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek temeline dayanır. Bu strateji ile halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleri ile diyalog kurarak ve onların kurumsal kararlara katılımını sağlayarak hedef kitlelerine önemli olduklarını ve ön planda tutulduklarını hissettirebilir. Bruning vd.'nin (2008: 29) yapmış olduğu araştırma sonucunda ilişkisel tutumlar ve diyaloğun bir kuruluşun değerlendirilmesinde ve destekleyici davranışlar kazanılmasında etkili olduğu ve kuruluşların hedef kitleleriyle ilişkilerini en kolay şekilde diyalog yoluyla gerçekleştirdiği

sonucu bulunmuştur. Kent ve Taylor (2002:24-25) bir uyum sağlama olarak diyaloğun 5 özelliğini karşılıklılık (kurumsal halkla ilişkilerin tanınması), ortaklık (hedef kitleyle etkileşimin süresi), empati (hedef kitlenin amaç ve beklentilerinin karşılanması veya desteklenmesi), risk (bireylerle veya hedef kitlelerle kendi şartlarına göre etkileşime girilmeye istekli olunması) ve sadakat (bir kuruluşun hedef kitlesi ile olan etkileşiminde onların sözlerine, yorumlamalarına ve anlayışına yer vermesi) olarak belirtmiştir.

Kuruluşların ilişki türleri kurumsal iletişim sürecinin nasıl işlendiği, hedef kitlelerin bağlılığı ve kuruluşların itibarlarının nasıl algıladıkları konusunda da etkilidir. Bu yüzden kuruluşlar hedef kitlelerine yönelik karşılıklı yarar ve güven üzerine dayalı bir ilişkisel yaklaşım geliştirmelidir. Böyle bir yaklaşım ile hedef kitleler kendileriyle iletişime giren diğer kitlelerle de olumlu ilişkilerde bulunabilirler. Bu tarz olumlu ilişkiler hedef kitlelerin kurumsal temsiliyet geliştirmelerine katkı sağlar.

1.2. Halkla İlişkiler ve İlişki Geliştirme Stratejileri

Farklı kuruluşlar, sektörler, kültürler veya ülkeler arasındaki farklılıklardan dolayı halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik modeller arasında ince ayrımlar, tanımlamalar, yorumlamalar veya tutarsızlıklar yaşanabilmektedir. Ortak nokta ise halkla ilişkiler uygulamalarında ilişkisel sonuçlara (güven, memnuniyet, bağlılık) odaklanılmasıdır.

Halkla ilişkilerin, bir kuruluş ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin odak noktasında olması gerektiği düşüncesi (Ferguson, 1984) ilişki yönetimini halkla ilişkiler disiplini-

nin teoriksel bir parçası hâline getirmiştir. Bu yüzden halkla ilişkiler araştırmalarında en çok kullanılan perspektiflerden biri ilişki yönetimi olmuştur. İlişki yönetimi açısından ise bir kuruluş ve hedef kitleleri arasında ortak bir anlayış oluşturulmasına yönelik değerlerin ortaya çıkartılması, açıklanması ve genişletilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler literatürüne ilişki yönetimi kavramının girmesiyle beraber halkla ilişkiler alanında hedef kitlelerle ilişki geliştirmeye yönelik pek çok strateji geliştirilmiştir. Çünkü hedef kitlelerin beklentileri ve talepleri oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik beklentiler ve algılamalar hedef kitle ilişkilerinin kalitesini, kurumsal imajı ve kurumsal itibarı olumlu yönde etkiler.

Farklı hedef gruplar üzerinde ilişkilerin nasıl kurulduğu ve geliştirildiği konusunda benzer sonuçlara ulaşılabilmektedir. Paylaşılan ortak değerler ve eşitlik sosyal ilişkilerin temeli olarak kabul edilen evrensel kültürel değerlerdir ve bireylerin sosyal etkileşimleriyle ilgili düşünme biçimlerini etkiler ve sosyal davranışların temelini oluşturur. Hedef kitle gruplarıyla ilişki geliştirme stratejileri duygu, tutum ve davranışların yönetimiyle ilgili bilişsel bir süreçtir. Karşılıklı anlayış, uyumluluk, olumlu ve uygun davranış sergilemek, olumlu sonuçlara odaklanmak, ilişkilerin kalitesini yükseltir ve olumlu bir iklim oluşturulmasına katkı sağlar. Bu tecrübelere dayanan varsayımlar ise ilişki kurma ve geliştirmeye yönelik bilgi, tutum, inanç, duygu, düşünce ve değerleri etkiler.

Halkla ilişkilerde ilişkisel sonuçların etkinliğinin belirlenmesi kuruluşların pazarlama, reklam, sponsorluk, tanıtım, lobicilik ve kurumsal itibar gibi kurumsal başa-

rılarını belirlemeden farklıdır. Kurumsal halkla ilişkilerin etkinliğini belirlemek için çok farklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Kurumsal halkla ilişkiler çalışmaları olarak ilişki geliştirme stratejilerini araştıran teorisyenler genellikle kişiler arası iletişim teorilerinden yararlanmışlardır ve hedef kitleyi tanımaya ve onların istek ve beklentilerini anlamaya yönelik farklı stratejiler önermişlerdir. Bu stratejilerden en çok kabul edilen yaklaşımlardan biri ise Hon ve Grunig (1999:19-20) tarafından geliştirilmiştir. Yazarların halkla ilişkilerin dayandığı değerler üzerine yarattıkları bu stratejiler; karşılıklı kontrol, memnuniyet, güven, bağlılık, değişim ve toplumsal ilişkiler stratejilerini içermektedir. Bu kavramlar ilişki kalitesinin genel bir değerlendirmesi için kullanılır. Hon ve Grunig (1999) tarafından Halkla İlişkiler Enstitüsü için hazırlanan bu unsurlar halkla ilişkiler alanında birçok araştırmacı tarafından benimsenmiştir (Hon ve Brunner, 2002; Ledingham, 2003; Hall, 2006; Ki ve Hon, 2007; Jo, 2006; Waters, 2008, Huang ve Zhang, 2013). Tam tersi durumlar olan memnuniyetsizlik, güvensizlik, kontrol hâkimiyeti ve ayrışma ise negatif kurumsal halkla ilişkileri ölçen 4 faktördür (Moon ve Rhee, 2013:707).

Kuruluşlar değer yaratmak için kurumsal hedeflerini ve başarı stratejilerini hedef kitlelerinin beklentileriyle uyumlu hâle getirmelidir. Sivil toplum kuruluşları ile iş birliği, kurumsal misyonun paylaşılması, sosyal sorunlara çözüm üretmeye yönelik yardımlar, özel etkinlikler, etik ilkelere bağlılık, web tabanlı ortamlarda hedef kitlelerle kurulan düzenli iletişim (kişisel iletişim ve bireylerin benzer yönlerini bir araya getirerek topluluk oluşturmaya yönelik diyalog başlatma) gibi unsurların entegrasyonu ve organizasyonu, hedef kitleler üzerinde kuruluşların davranışlarına

ilişkin anlayışlar kazandırmasına ve kuruluşların üstün bir yönetim anlayışı gerçekleştirmelerine katkı sağlar.

Hedef kitlelerle ilişkisel sonuçların güçlendirilmesi tutum değişkenlerinin belirleyicisidir. Tüm ilişkisel sonuçlar birbirleriyle ilişkilidir ve bunları güçlendirmek veya değiştirmek aynı zamanda kuruluşlara olan algıyı değiştirmek veya güçlendirmek anlamına gelmektedir. Çünkü kuruluşlar öncelikle bağlılığı kazanılan hedef kitlelere ihtiyaç duymaktadır.

Halkla ilişkiler çalışmaları rekabet avantajı sağlayan önemli bir strateji olarak görülmektedir. Çünkü halkla ilişkiler çalışmalarının geri dönüşleri yüksektir ve bu sayede kuruluşlar dürüst ve güvenilir olarak görülebilmektedir. Bu ise kuruluşların hedef kitleleri ile olan ilişkilerini güçlendirir. Tüm kuruluşlar söylemlerine ve eylemlerine göre değerlendirilir. Halkla ilişkiler çalışmalarının toplumsal etkisi, görünümü ve rolü nedeniyle bu tür tutumların ve davranışların kazanılması önem taşımaktadır.

1.2.1. Karşılıklı Kontrol

Karşılıklı kontrol kuruluş ve hedef kitle ilişkilerinde tüm taraflar için daha fazla güven ve memnuniyet yaratılmasına fayda sağlayabilir. Karşılıklı kontrol güvenin ve memnuniyetin korunmasında ilişki yönetiminin önemli ve güçlü bir bileşeni hâline gelmiştir. Bu iletişimsel sürecin hedef kitleler ile olan genel ilişkiyi artırabileceğini düşünebiliriz. Ki ve Hon (2007: 1) memnuniyet ve karşılıklı kontrol algılarının kuruluşa yönelik olumlu bir tutum geliştirdiğini, olumlu tutumların ise kuruluşa yönelik destekleyici davranışsal niyetlerin öncüsü olduğunu bulmuşlardır.

Ancak karşılıklı kontrol iki taraflı bir kavramdır. Bu unsur her iki tarafın da benzer şekilde birbirleri üzerinde kontrol duygusuna sahip olmaya yönelik istekli olduğunda ortaya çıkacaktır. Amaç her ne kadar ilişkisel sonuçları güçlendirmek olsa da halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitle üyelerinin kendileri üzerinde bir kontrol duygusuna sahip olmasını istemeyebilir. Bu nedenle, karşılıklı kontrol hedef kitle ilişkilerinde kullanılırken dengeli ve dikkatli olunmalıdır.

Hedef kitle etkileşimlerine yönelik yapılan halkla ilişkiler çalışmalarının amacı genellikle iletişimsel stratejilerle hedef kitlelerini kuruluşların amacı ve çıkarı doğrultusunda yönlendirmektir. Halkla ilişkilerde ilişki teorisi ise kuruluş ve hedef kitle ilişkilerini iletişimsel çabalar yoluyla anlamaya, geliştirilmeye ve yönetmeye yönelik sürekli çalışmaların yapıldığı bir disiplindir. Bruning'e (2002: 45) göre halkla ilişkiler uygulayıcıları ilişkileri karşılıklı yararlara yönelik yönetmek istiyorlarsa sadece hedef kitlelerinin tutumlarını ve ihtiyaçlarını anlamakla kalmamalı, aynı zamanda ilişki kurma konusundaki ilişkisel beklentilerin rolünü de farkında olmalılar. Yazara göre kuruluşlar iletişimsel gereksinimleri yerine getirmekte ancak hedef kitleye değer verildiğini düşünmelerini sağalamaya yönelik ilişkisel iletişim ihtiyaçlarında başarısız kalmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında karşılıklı kontrol rolünün önemi vurgulanarak ilişki yönetimi uygulamalarına katkıda bulunulmalıdır. Karşılıklı kontrol kuruluş ve hedef kitle ilişkilerinin etik bir sonucudur. Bunun için ise şeffaflık ve doğruluk unsurları gerekmektedir.

Hon ve Grunig (1999:19) halkla ilişkilerde karşılıklı kontrol'ü "tarafların birbirlerini etkileme gücünün derece-

si" olarak tanımlamışlardır ve karşılıklı kontrol duygusunun dayanışma ve ilişki istikrarı için oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Karşılıklı kontrol çok önemli bir bileşendir. Bu bileşenin özünde güç dengesinin yattığını söyleyebiliriz. Bir kuruluş ve hedef kitleleri arasındaki güç dengesi veya dengesizlikleri istikrarlı ve kaliteli bir ilişki için bir hedef kitle üyesinin kuruluş ile olan ilişkisel algısını etkileyebilir.

Karşılıklı kontrol ilişkiye değer katar. İlişki yönetiminde karşılıklı kontrol tartışmaları ikili ve tek taraflı kontrol arasındaki farklılıklara odaklanmaktadır. Karşılıklı kontrol ilişkide her iki tarafında karşılıklı kararlar alması anlamına gelmektedir. Karşılıklı kontrolün istikrar ve dengeye ilişkin etkileri vardır ve fikir birliğine işaret etmektedir. Tek taraflı kontrolde ise karşılıklı etkileşim yerine karar alma sürecinde bir tarafın diğer tarafa oranla daha fazla etkisi vardır. Tüm ilişki stratejilerinde pozitiflik, karar alma sürecine katılım, iki yönlü iletişim ve diyalog karşılıklı kontrolün güçlü bir öncüsüdür.

Karşılıklı kontrol, denetleme ve güç anlamına gelmemelidir. Müzakere, karşılıklı çıkar, değer ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmelidir.

1.2.2. Güven

Hedef kitleye yönelik verilen sözleri tutmak, adil ve dürüst olmak ve etik davranmak olarak tanımlanan güven unsuru kuruluş ve hedef kitle ilişkisinin çok önemli bileşenidir. Ayrıca güven unsurunun uzun vadede memnuniyet ve kurumsal bağlılık üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Ekonomik çıkarların ötesinde sosyal iyilikleri temsil eden girişimler ve sorumlu bir şekilde hareket edilmesi ilişkisel

sonuçlara katkı sağlayabilir. Aksi hâlde, kurumsal ticari amaçlara yönelik iyi niyetli davranışlardaki samimiyetsizlik halkla ilişkiler çalışmalarının etkisiz olmasına neden olabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleri ile olumlu ve uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışıyorlarsa adil ve dürüst bir şekilde hareket ederek onlara güven vermelidirler.

Hon ve Grunig'e göre (1999: 19) güven bir tarafın kendisini diğer tarafa açma istekliliği ve güvenidir. Güven en değerli faktörlerden biri olarak kabul edilmiştir. Çünkü yazarlara göre güven tarafların dürüstlüğü, yeterliği ve bağlılığı üzerine inşa edilmiştir. Hon ve Grunig (1999: 19) güven için şu 3 unsurun önemli olduğunu ve güvenin temelini bu unsurların oluşturduğunu belirtmektedir. (a) Dürüstlük; kuruluşun adil ve haklı olduğuna inanmak; (b) Güvenilirlik; bir kuruluşun yapacağım dediği şeyleri yapacağına inanmak, (c) Yeterlilik; bir kuruluşun yapacağım dediği şeyi yapabileceği kabiliyete sahip olduğuna yönelik inanç.

Bir toplumun bir kuruluşa duyduğu güven, kuruluşun sözünü tutma derecesi ile ilgilidir (Ledingham & Bruning, 1998). Güvenilirlik hedef kitlelerin halkla ilişkiler uygulayıcılarını nasıl algılayacağını tanımlar. Güven kaybolduğunda onarımı uzun sürer. Halkla ilişkiler uygulayıcıları güvenilirliği inşa etmek, arttırmak ve sürdürmek durumundadır. Samimiyetlik, itibar, iletişim, inandırıcılık ve eylemlerin tutarlı olması ve etik değerler güvenilirliği arttırmaya yardımcı olabilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları güven kazanmak için kuruluşlarını etkileşime girmek istediği hedef kitlelerine yönelik güvenilir bir kaynak olarak konumlandırarak, ilgili ve faydalı bilgiler sağlamalıdır. Özellikle de sosyal medya

hedef kitleyle daha kolay ve doğrudan iletişim imkânı sağlar. Ancak popülaritesi artan sosyal medya kullanıcılarının sayısının artması halkla ilişkiler uygulayıcıları için fırsatlar sunduğu kadar bazı tehditlerde içermektedir. Çünkü bloglar güvenilmeyen bilgi kaynakları olarak görülebilir ve kuşkular uyandırabilir.

1.2.3. Memnuniyet

Memnuniyet duygusal bir reaksiyondur. İhtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesi olarak belirtilebilir ve halkla ilişkiler çalışmalarının kalitesini ortaya çıkartır ve rekabetçi bir alanda stratejik bir avantaj sağlar. Benzerlikler, paylaşılan ortak değerler, ortak hedefler arttıkça tutumlara yönelik olumlu bir bakış açısı gelişir ve memnuniyet de artar.

Hon ve Grunig'e (1999: 20) göre memnuniyet ilişkilerin güçlenmesi için bir tarafın diğerine karşı olumlu beklentiler içine girmesidir. Yazarlar memnuniyetin olumlu etkileşimler yoluyla güçlendirilen ilişkisel bir bileşen olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar bir tarafın olumlu ilişkiler sürdürmek için diğer tarafa bir adım attığında memnuniyet verici bir ilişki ortaya çıktığını söylemektedir. Bu olumlu adım ise kuruluşların kurulan ilişkilerin geliştirilmesine verdikleri değer olarak belirtilebilir. Memnuniyet kuruluş ve hedef kitle arasındaki ilişkilerin kalitesini anlamada önemli bir rol oynayabilir.

Ni'ye (2007:54) göre ilişkisel yönetim araştırmaları bir kuruluş ve hedef kitleleri arasındaki ilişkileri ölçmek için genel bir teoriksel çerçeve oluşturmaktadır ve hem ilişki türlerini hem de ilişkisel kaliteyi içermektedir. İlişkisel yönetim açısından halkla ilişkiler paradigmalarının çıkışı

göz önüne alındığında olumlu ilişkiler kurmanın bir parçası olarak hedef kitlelerle kurulan iletişimin ve ilişkilerin yeniden tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Çünkü bu yaklaşımlar hedef kitlelerin kuruluşa yönelik uzun vadeli davranışsal destek geliştirmesine ve daha olumlu bir kuruluş ve hedef kitle ilişkisine katkı sağlayabilir. Tüm bunlar ise tekrarlanan etkili kurumsal iletişim yoluyla oluşturulur ve sürdürülür. Halkla ilişkiler çalışanları ise bunun anlayışını, kabulünü ve eleştirisini üstlenebilmelidir.

Dozier ve Broom (1995: 23) uygulamalarının topluma sağladığı faydalarından dolayı halkla ilişkilerin gerçek bir meslek olarak kabul edildiğini belirmektedir. Yang ve Taylor (2013: 260) ise ilişki yönetimi fonksiyonu ile halkla ilişkiler sosyal sermaye oluşumuna katkı sağladığını belirtmektedir. Sosyal sermaye ise halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik sosyal etkileşimler için güven imkânı yaratır.

Ledingham ve Brunig (2000) kuruluşların hedef kitleleri ile olan ilişkilerindeki büyümeyi desteklemek için zaman ve kaynak harcamaları durumunda hedef kitle bireylerinin memnuniyetlerinin arttırılabileceğini söylemektedir.

Halkla ilişkiler uygulamaları ile oluşturulmak istenilen memnuniyet için hedef kitle üyelerinin gerçekten değerli olduklarını hissettirmek üzerine odaklanılmalıdır. Bu basit ancak çoğu zaman ihmal edilebilen yaklaşımın bir hedef kitle üyesinin güvenini ve kurumsal bağlılığını kazanmada etkili olabileceği söylenilebilir.

Memnuniyet açısından kuruluş ve hedef kitle ilişkilerinin davranışsal ve tutumsal yönleri üzerine odaklanılmalıdır. Memnuniyet gibi bir duyguyu ortaya çıkartmak için çok fazla ve farklı ilişki yönetimi stratejisi gerekebilir.

1.2.4. Bağlılık

Bağlılık tutumsal ve algısal davranışları etkileyebilir ve sonuç olarak hangi stratejilerin hedef kitleler üzerinde etkili olabileceğini gösterir. Hon ve Grunig'e (1999: 20) göre bağlılık her iki tarafında ilişkinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için enerji harcamaya değer olduğuna inanması ve bunu arzulamasıdır. Bağlılık bir sadakat unsurudur. Devam eden ve değer verilen bir ilişkiyi korumak ve sürdürmek için kalıcı bir isteği ifade eder. Bağlılık gelecekteki davranışların ve niyetlerin bir işareti olabilir.

İlişki yönetimi hedef kitle algılarına yönelik güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir. Bu yüzden bu tarz davranışlar bir sosyal sorumluluk tarzı olarak görülmelidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleriyle simetrik bir stratejiyle bireysel ilişkiler kurduğunda bu durum karşılıklı bir bağlılık yaratacaktır. Bu bağlılık ise her iki tarafında bu ilişkiden daha fazla yarar sağlamasına katkı sağlar.

1.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarında İlişkisel Sonuçlara Odaklanma

İlişkisel sonuçlara dayalı olumlu kurumsal halkla ilişkilerin kurulmasına ve sürdürülmesine yönelik bahsedilen bu stratejiler halkla ilişkilerde en çok kabul gören ve destekleyici tutumlar ve davranışlar oluşturacağı varsayılan stratejilerdir. Bu stratejiler uzun zamandır halkla ilişkiler literatüründe önemli birer değişken olarak görülmektedir. Çünkü bu stratejiler halkla ilişkiler çalışmalarının kalitesini ortaya çıkartır ve rekabetçi bir alanda stratejik bir avantaj sağlar. Hedef kitleler sorumlu kuruluşlara güvenmekte, bağlı kalmakta ve bu ilişkilerinden memnuniyet duymaktadır.

İlişki kalitesinin temelindeki karşılıklı kontrol, memnuniyet, güven ve bağlılık boyutları göz önüne alındığında halkla ilişkiler çalışmalarının takdir edilmesinin ilişkisel sonuçları olumlu etkileyeceği düşünülebilir. Uzun vadeli ilişkilerin uzun dönemli olumlu sonuçlar vereceği söylenebilir. Beklentiler hedef kitlelere ne verildiğinden ziyade hedef kitlelerin istek ve arzularının ne ölçüde karşılandığıdır. Halkla ilişkiler beklentilere ve kuruluş ile olan uyuma değer vermektedir. Halkla ilişkilerin hedef kitle algılamalarına yönelik entegrasyonu ve farkındalığın artırılması paydaş değeri yaratacaktır.

Eğer halkla ilişkiler çalışmalarına ihtiyaç duyuluyorsa kuruluşların varlıklarının toplumsal ilişkilere bağlı olduğu söylenebilir. Halkla ilişkiler çalışmaları karşılıklı ve uzun vadeli yararlar sağlamaya dönük ilişkiler geliştirilmesini amaçlamaktadır. İlişkisel kalite hedef kitle algılamalarına yönelik istenilen değişimi yaratan değer olarak belirtilebilir. Aynı zamanda hedef kitlelerin beklentilerinin, hedeflerinin ve arzularının yerine getirilmesiyle ilgilidir. İlişkisel kalite iki taraflıdır çünkü tek taraflı görüşler karşı tarafında görüşlerini temsil etmemektedir.

Kurumsal halkla ilişkiler çalışmalarının hedef kitleye yönelik kurumsal bir etkisi de ilişkisel sonuçlara yönelik etki boyutudur. Yine de hedef kitlenin kişisel özellikleri, motivasyonları ve durumsal faktörler gibi boyutlar bir kuruluş ve hedef kitlesi arasındaki ilişkilerde etkili bir role sahiptir ve bu boyutlar kurumsal başarılar sağlatılmasına katkıda bulunabilir. Çünkü halkla ilişkiler alanındaki bazı çalışmalar ilişkisel yaklaşımda kişisel özelliklerden, bireysel çıkarlardan ve ortak ilgilerden kaynaklanan farklılaşmaları göz önünde bulundurmuştur.

Yang ve Grunig (2005: 305) ilişkisel sonuçların kuruluş temsilcilerinin olumlu görünümüne ve kuruluş performansının olumlu olarak değerlendirilmesine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ni (2006: 280) farklı stratejik hedef kitlelerin tanımlanması ve bu hedef kitlelere yönelik farklı ilişkisel yaklaşımlar geliştirilmesi ile halkla ilişkilerin stratejik yönetiminde yer alabileceğini belirtmektedir. Ni (2006: 277-279) ilişkisel yaklaşımı; kurumsal etkinliğe fayda sağladığı için değerli, kaliteli ilişkiler geliştirmesinin zor olmasında dolayı nadir, kişiler arası güvene dayandığı için kolay taklit edilemeyen ve uzun vadeli ilişkiler kurduğu için değiştirilmesi zor olarak belirtmektedir.

Coombs ve Holladay'e (2015: 689) göre kişiler arası ilişkilerden uyarlanan bir kavram olarak ilişkisel yaklaşımın; uygulamaya yönelik sorunlarının, kimliklerin yakın ilişkilerin oluşumunu nasıl etkilediğinin, hedef kitleler için yakın ilişkilerin değerinin ve kuruluş ile hedef kitle arasındaki ilişkilerin parasal ve sosyal doğasının araştırılması gerekmektedir. Halkla ilişkilerde bu rolün etkisini tam olarak anlamak ve ilişkisel stratejilerinin hedef kitleler tarafından nasıl algılandığını anlamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak ve bu ilişkilerin destekleyici davranışlara yönelik sonuçlarını ortaya çıkartmak için kurumsal araştırmalar yapmak gerekmektedir.

İlişkisel sonuçlar hedef kitlelerin destekleyici davranışlarına yönelik önemli birer unsurdur. Akademik literatürde, sektör alanı fark etmeksizin, hedef kitlelerin destekleyici davranışlarının kazanılmasına dair gereken önem daima yer almıştır. Yine de destekleyici davranışların kazanılmasına yönelik halkla ilişkiler çalışmaları sonucu oluşan algılama-

ların önemine dair bilgilerin sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü destekleyici davranışların derecesi kişisel özelliklere, bölgesel farklılıklara, bilgiye, ekonomik kaynaklara ve beklentilere göre farklılık gösterebilir. Destekleyici davranışların hizmet kalitesi ve kurumsal değerle de ilişkili olmasına rağmen bunların halkla ilişkilerde ilişki geliştirme stratejileri ile desteklenmesi ve güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Özellikle kurumsal itibarın zayıf olduğu alanlarda halkla ilişkilerde ilişki geliştirme stratejilerine daha fazla önem vermek gerekmektedir. Kurumsal kararlar alındığında, hedef kitlelerin kararlarını da ön planda tutan kuruluşlar hedef kitlelerin kuruluşu sahiplenmesini sağlayabilirler. Bu yüzden alınacak kararlarda hedef kitlelerin önerileri, istekleri ve endişeleri de dikkate alınmalıdır. Hedef kitleleri etkileyebilecek genel bilgiler hakkında bilgi aktarımı bir kuruluşun hedef kitleleriyle açık bir ilişki kurmasına katkı sağlar. Açık iletişim kanallar hedef kitleleri sadece bilgilendirilmemekte aynı zamanda hedef kitlelerin kuruluş ile olan ilişkilerinde daha olumlu düşünmelerine katkı sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise hedef kitleler kuruluşlara karşı daha olumlu düşünebilir, daha fazla güven hissedebilir ve destekleyici davranışlarda bulunabilirler.

Hedef kitlelerin tanınması ve onların duygusal ve tutumsal desteğini kazanmak için halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından kullanılabilecek çok farklı stratejiler vardır. Bu farklı stratejilerin özünde ise etkili bir iletişim olmalıdır. Bir kuruluşun iletişim yöntemleri ve süreçleri ne kadar açık ve etkili olursa hedef kitlelerinin kuruluşa yönelik olumlu bir deneyim kazanma olasılığı da o kadar artar. Çünkü ilişkisel sonuçların kurulması kadar sürdürülmesi de önemlidir. Hedef kitle üyelerinin değerinin ön plana çıkartılması

gibi bir yaklaşım bazı dezavantajlı veya olumsuz durumları hoşgörüyle karşılamasına katkı sağlayabilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleri ile olan ilişkisel kalitelerine etki edebilecek tüm nedensel tutumları incelemelidir. Kültürel yapı, sosyodemografik özellikler, çevresel faktörler, teoride ve uygulamada karşılaşılan zorluklar ve hedef kitlelerin motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin araştırılması hedef kitle ilişkilerinin daha iyi geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Üstelik güven, memnuniyet ve bağlılık zamanla değişkenlik gösterebilir. Bu duygulara yönelik kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen farklılıklar ve bunların nedenleri de bilinmelidir.

Hedef kitle ilişkilerini istenen düzeye getirmek, olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek halkla ilişkiler uygulayıcılarının kalitesini göstermesi açısından oldukça önemlidir. Bunun için ise öncelikle hedef kitle ilişkilerine yani halkla ilişkilere önem verilmesi ve halkla ilişkiler mesleği değerlerine ve mesleki vizyona uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Hedef kitle ayrımlarının yapılması halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli aşamalarından biridir. Ancak hedef kitleler homojen bir grup değildir. Kendi içlerinde çok farklı gruplara bölünebilirler. Bunların kuruluşlara karşı çok farklı görevleri, beklentileri, kurumsal kimlik tanımlamaları, fonksiyonları, ilişki kaliteleri ve ilgileri olabilir. Halkla ilişkiler uygulamaları hedef kitlelerin memnuniyetini artırır, hedef kitle sadakatini kazandırır ve halkla ilişkilere yönelik olumlu tavrı arttırarak başarıya katkı sağlar.

İlişki yönetimi aynı zamanda hem halkla ilişkiler biriminin hem de temsil ettiği kuruluşun var olan mevcut itibarını yükseltir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleler

ile nasıl kaliteli ilişkiler kurulacağı ve bunların nasıl korunabileceği konusunda tavsiyeler verilmesinden sorumludur. Ancak bu tutumlar oldukça karmaşık birtakım algılar sonucunda oluşmaktadır. Bu yüzden bu tutumların algılanmasına etki edebilecek tüm faktörlerin iyice anlaşılması gerekmektedir. Geri dönüşümün nicel olarak ölçülmesinin zor olması halkla ilişkiler uygulamalarının değerinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. İlişki yönetimi ile halkla ilişkiler uygulamaları ölçülebilir ve mesleğin değeri daha iyi anlaşılabilir.

2. BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Broom ve Sha (2013: 5) halkla ilişkileri "kuruluşların başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitleleri ile karşılıklı yararlı ilişkiler kuran ve sürdüren bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlamaktadır. Heath ve Coombs (2006: 7) ise halkla ilişkileri "kuruluşların, misyon ve vizyonlarına yönelik, hedef kitle üyeleri ve gruplarıyla karşılıklı olarak yararlı ilişkilerini sürdürebilmeleri için sahip olması gereken dinleme, değerlendirme ve cevap verme yeteneğine yardımcı olması için planlama, araştırma, tanıtım, promosyon ve işbirliğine dayalı karar alma süreçlerini yerine getiren bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar, halkla ilişkilerin özel sektör kuruluşlarında hem yönetim rolünü hem de temel işlevlerini kapsar. Kurumsal halkla ilişkiler uygulayıcıları aynı zamanda liderliğin politikalarını ve stratejilerini iletmek, iletişim organizasyonunun diğer üyeleriyle işbirliği yapmak ve tutarlı kurumsal mesajlaşma geliştirmek için görevlendirilmiştir (Zerfass vd., 2014).

Kar amacı taşıyan sektörlere ait kuruluşların halkla ilişkiler uygulamaları halkla ilişkiler sektörünün büyümesi için önemli bir yere sahiptir (Broom ve Sha, 2013). Özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkilerin değerinin ortaya çıkartılması için ise öncelikler kurumsal halkla ilişkilerin ta-

nımlanması, kurumsal halkla ilişkilerin öneminin kurumsal sonuçlarla ilişkilendirilmesi ve ilişkisel kalitenin ölçülmesi gerekmektedir.

Her bir kuruluş çeşitli hedef kitle gruplarıyla ilişkilerini sürdürmektedir. Her bir hedef kitle grubuna yönelik ilişkisel sonuçların önemini ve etki derecesini anlamak etkili uygulamalar geliştirilmesi için gereklidir. Farklı alanlarda ve koşullarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında hedef kitle üyelerinin talep ve beklentilerinin farklılık gösterebilmesinden dolayı halkla ilişkilerin kuruluşlarda nasıl organize edildiği, nasıl algılandığı, işlevi, sorumlulukları, görevleri ve etkilerinin anlaşılması gerekmektedir.

Özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulayıcılarının; bilgi toplama ve raporlar hazırlanması, kurumsal hedeflerin ve kriterlerin belirlenmesi için danışmanlık yapılması, kuruluşu etkileyebilecek trendlerin belirlenmesi ve stratejik danışmanlık yapabilme becerisi, sorun/kriz/konu yönetimi, kurumsal iletişim stratejilerini değerlendirmek için dış paydaşların devreye alınması, kuruluşun kurum içi ve kurum dışı iletişim stratejilerinin uygulanması, tavsiyeler verilmesi ve sonuçların anlaşılmasının sağlatılması vb. gibi çok farklı rolleri olabilir.

Tüm bu rollere ve karmaşıklığa rağmen özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulamalarının gücü, etkisi ve değerlendirmesi sadece finansal sonuçlar üzerinden yapılabilmektedir. Bu yüzden pazarlama, reklam ve medya ilişkileri özel sektör kuruluşlarında birçok halkla ilişkiler biriminin çalışma alanlarını oluşturmaktadır.

2.1. İlişkisel Pazarlama

Günümüzde kuruluşlar, kurumsal iletişim ve halkla ilişkilerde yönetsel rolün önemini daha da genişleten bir bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımını benimsemektedir (Stewart, 2009). Bu yüzden halkla ilişkiler biriminin pazarlama fonksiyonunun bir parçası olarak, değer ve yatırım getirisi de göstermesi arzulanmaktadır.

Halkla ilişkiler birimleri karşılıklı arzulanan sonuçları elde etmek için olumlu ilişkiler geliştirerek kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında bir aracı olarak işlev görür. Halkla ilişkiler özel sektör kuruluşlarına ekonomik değer kazandırır çünkü kuruluşlar ve hedef kitleleri arasındaki karşılıklı yararlı ilişkiler, kuruluşların hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlar. Karşılıklı yararlı ilişkiler hem sebep hem de sonuç olarak tanımlanabilir. Kim (2001) halkla ilişkilerin ekonomik değerinin ortaya çıkartılması için; halkla ilişkilerin itibar üzerine etkisinin ve itibarın kuruluşların ekonomik değerleri üzerine etkisinin belirlenmesi gerektiğini söylemektedir. Ayrıca, etkili bir ilişki kurma, belirli bir kuruluşun olumlu itibarının yanı sıra uzun vadeli ilişkileri sürdürme olasılığını gösterdiği için halkla ilişkiler uygulamalarında çok önemlidir (Yang, 2007).

Birçok kurumsal iletişim departmanı daha entegre bir iletişim yaklaşımına yöneldiğinden, Halkla ilişkiler uygulayıcıları pazarlama, reklam ve ürün geliştirmede çapraz işlevler ile kaliteli ilişkiler kurmalıdır (Niemann-Struweg, 2014). Artan rekabet, beklentiler ve sosyal taleplere paralel olarak, halkla ilişkilerin ayırt edici özellikleri çok daha geniş ve etkilidir. Pazarlama açısından ise, halkla ilişkiler temel olarak pazarlama kampanyalarına taktik destek sağ-

lama olarak görülen bir tanıtım işlevi olarak görülme eğilimindedir.

İlişki pazarlaması yeni bir fikir değildir ancak hizmet pazarlaması uygulamalarında ve akademik araştırmalarda ön planda olan yeni bir alandır. Hizmet pazarlamasının kalite vurgusu, firma ve müşteri için potansiyel faydaların artması ve teknolojik gelişmelerin artmasıyla ilişkisel pazarlamaya olan ilgi de artmıştır. Bu ilginin ve aktif araştırmaların hızlanması, bu kavramı daha yeni ve daha farklı bakış açılarını içerecek şekilde genişletmektedir. Burada ortaya çıkmakta olan bakış açıları, kârlı müşterileri hedeflemeyi, mümkün olan en güçlü müşteri stratejilerini kullanmayı, çalışanlara ve diğer paydaşlara pazarlama yapmayı öğretmeyi ve bir pazarlama aracı olarak güven oluşturmayı içerir (Berry, 1995).

İlişkisel sonuçlar satın almaların tekrarını sağlamak için kuruluşların mevcut müşterileriyle ilişkilerini sürdürme ve geliştirme odaklı düşünülebilmektedir. Halkla ilişkiler birimi ilişkisel sonuçların (güven, memnuniyet, bağlılık) mevcut ve potansiyel müşterilerin satın alma niyetlerine yönelik davranışsal özelliklerini öngörmede kritik öneme sahiptir. Pazarlamaya yönelik ilişkisel sonuçların etkisi, genellikle müşterileri memnun etmenin ve mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler edinmekten daha ucuz olduğu noktasındadır.

Pazarlama araştırma ve uygulamalarında müşteri memnuniyetine ve değerine yönelik ilişki değerini gösteren kanıtlar vardır (Eggert ve Ulaga, 2002; Doyle, 2002). Çünkü pazarlama için toplam piyasada benzer ihtiyaçları veya tercihleri olan müşteri gruplarını bölümlere ayırmak

ve her bir grup ile ilişkilerin sürdürülmesi gerekmektedir. Bu açıdan ilişkisel pazarlama, değerli müşterilerle ilişkiler geliştirerek ve rekabet avantajı yaratarak hissedarlara getirileri en üst düzeye çıkarmak isteyen yönetim sürecidir.

2.2. Hedef Kitle İlişkileri Yönetimi

Halkla ilişkilerin değeri kuruluşların geliştirdiği ve stratejik hedef kitleleriyle sürdürdüğü ilişkilerden gelmektedir. Hedef kitlelerin görüşlerinin dikkate alınması etkileşim kurmak kadar değerlidir. Çünkü bunun daha iyi ve uzun süreli ilişkiler üreteceği öngörülebilir.

İlişki geliştirme stratejileri, kuruluşların hedef kitleleri ile kaliteli ilişkileri geliştirebilmeleri veya sürdürebilmeleri için kullanabilecekleri proaktif yaklaşımları temsil eder. Hesap verebilirlik, sosyal açıdan sorumlu olunması, anlaşmazlıkların ve uyuşmazlıkların çözümü, kurumsal itibara katkı sağlamak, kuruluşların neye karşı sorumlu oldukları ve hedef kitlelerinin sorumluluklarının anlaşılmasının sağlatılması için resmî ve gayriresmî etkileşim stratejileri gerekebilir.

Halkla ilişkiler birimleri kuruluşlara, ilişkisel amaçlara yönelik, kurumsal konumlarının nasıl sağlanabileceği konusunda tavsiyeler vermelidir. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitle eğilimlerini önceden tahmin etmeli, raporlamalı ve yorumlamalıdır.

Halkın tutumu olarak, görüş ve davranışlar genellikle bir halkla ilişkiler programının temel sonuçları olarak kabul edilmiştir (Ki ve Hon, 2009). Bununla birlikte Ki ve Hon'un (2007) belirttiği gibi, ilişkisel ölçümlemelerde lite-

ratürde tutarsızlıklar vardır. Üstelik, çoğu çalışmada tutum ve davranışlara yönelik ilişkisel algı ayrı bir şekilde belirlenmiş ve ölçülmüştür.

Bu karmaşıklığı ortadan kaldırmak için halkla ilişkiler uygulayıcıları öncelikle hedef kitle algılamalarına yönelik çevresel faktörleri (siyasi, ekonomik, kültür ve medya) ve bunların hedef kitle ilişkilerine yönelik sonuçları arasındaki bağlantıları incelemelidirler.

Yapılan araştırma sonuçları kurum içi ilişkilerin kalitesinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının dış hedef kitlelerle olumlu ilişkisel sonuçlar geliştirmedeki ön şartı olarak görülmüştür. Bu bulgular, stratejik yönetici rolünün halkla ilişkiler mesleğinin profesyonel bir statüde ilerlemesi için dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Cardwell vd. 2017).

Özel sektör kuruluşları rekabetçi ortamlarda halkla ilişkileri kurumsal yapılanmalarının önemli bir bileşeni hâline getirerek hedef kitlelerinin dikkatini, onayını ve desteğini almak için kullanabilir. Halkla ilişkilerin toplumsal rolüne odaklanan böyle bir stratejik yaklaşım küresel çapta halkla ilişkiler teorisi ve pratiği anlayışı gerektirmektedir. Bu yüzden hedef kitle ilişkileri yönetimi kuruluşların yönetim ilkesi olarak görülmelidir. Hedef kitle ilişkilerinin geliştirilmesi için ise sektör farklılıklarına göre çok farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Temel değerler olarak ise hedef kitlelerin ihtiyaç ve taleplerini anlama ve karşılama, ortak bakış açısını sağlama ve değerlerin uyumu, etkili iletişim, diyaloğa dayalı güçlendirilmiş ilişkiler, tüm paydaşlarla ahlaki ve etik sorumluluklara dikkat edilerek ilişkiler geliştirilmesi prensipleri uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak için gereklidir.

2.2.1. Diyalog Geliştirme

Geleneksel halkla ilişkiler yaklaşımlarında hedef kitleler kurumsal politikaların veya pazarlanma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir araç olarak kullanılabilmektedir. Diyalog süreci ile hedef kitlelere verilen değer daha iyi anlaşılabilmektedir.

Diyalog hedef kitlelerin kuruluşlara yönelik ilişkisel değerlendirmelerini ve amaçlanan davranışsal niyetlerini olumlu yönde etkileyebilme potansiyeline sahiptir (Brunig vd., 2008).

Grunig ve White (1992: 55) mükemmel halkla ilişkiler uygulayan kuruluşların simetrik bir dünya görüşü yaklaşımı içerdiğini söylemektedir. Yazarlara göre eğer kuruluşlar otoriter, manipülatif ve başkalarını kontrol eden bir kültüre sahipse halkla ilişkiler mükemmel olamazlar. Yazarlar diyaloğa dayalı "iki yönlü asimetrik model" kullanan uygulayıcıların, halkın tutum ve davranışlarını daha iyi anlamak ve halkın beklentileri ile kurumsal hedefler arasında tutarlılık oluşturmak ve kamuoyunu daha iyi etkilemek için resmî bir araştırma yürütmekle ilgilendiklerini bulmuşlardır.

Kuruluşların hedef kitle ilişkilerini en iyi diyalog süreci yoluyla geliştirebileceğini söylenebilir. Diyalog için ortak amaçlar belirlenebilir ve ortak faydalar anlaşılabilir. Diyalog süreci farklı bakış açılarının ifade edilmesi ve anlaşılması olasılığını arttırmaya yardımcı olabilir. Diyalog süreci sonunda hedef kitlelerin beklentileri ve ihtiyaçları farkında olunduğunda buna uygun etkili plan ve programlar geliştirilmesi için gerekli koşullar sağlatılmalıdır.

Coombs ve Holladay'e (2007) göre halkla ilişkiler birimleri genellikle kuruluşlar içinde stratejik kararlar verme gücüne sahip değildir. Ancak halkla ilişkiler birimleri çeşitli paydaş bakış açıları ve çatışmalarını/fikir ayrılıklarını tanımlayarak yönetimi en iyi şekilde hizmet edebilmektedir.

Halkla ilişkiler stratejilerinin hedef kitle ilişkilerine odaklanması sağlatılmalıdır. Rawlins ve Bowen (2005: 718) modern halkla ilişkilerde "genel halk" diye bir şey olmadığını söylemektedir. Yazarlara göre günümüzde çoğu kuruluşun çok sayıda hedef kitle ayrımları vardır.

Hedef kitle ayrımlarını tanımlamak ve sınıflandırmak, bu ayrımlar arasında eşitliği ve ortak değerlerin korunmasını sağlamak, ilgi ve beklentileri farkında olmak, diyalog ve etkili iletişim ilkeleriyle onların kurumsal amaçlara katılımlarının sağlatılması, güven kazanmak, uzun vadeli değer yaratma süreci oluşturmak ve böylece sürdürülebilir ilişkiler kurmak kurumsal performansa olumlu katkı sağlayacaktır.

Bu ayırt edici özelliklerin etkinliği sağlamak için ise öncelikle halkla ilişkiler biriminin özerkliğe sahip olması gerekmektedir. Özerklik halkla ilişkiler plan ve uygulamalarının halkla ilişkiler birimi/personeli tarafından yürütülmesidir. Bu yüzden halkla ilişkiler birimi stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak görülmelidir. Müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve ortaklar gibi farklı hedef kitle grupları göz önüne alındığında halkla ilişkiler biriminin daha fazla güce sahip olması gerektiği söylenebilir. Ancak önemine rağmen, kaynak/ personel kısıtlaması ve birimler arası güç ilişkilerinden kaynaklanan zorluklar gibi engellerle karşılaşabilmektedir.

Huang (2001) halkla ilişkilerde ilişki yönetiminin olumlu yaklaşımlar oluşturmaya yönelik etkisini ve çatışma çözümüne aracılık eden değerini ortaya çıkarmıştır. Rhee (2004) diyaloğa dayalı ilişki geliştirme stratejileri için dinleme, cevap verebilirlik, sürdürülebilirlik, sabır, saygı ve yüz yüze iletişim gibi ögeler önermiştir.

Kuruluşlar genellikle herkese uyan tek strateji uygulayabilmektedir. Diğer yandan iletişimsel uygulamaları kişiselleştirmek için teknik araştırmalara devam edilmesi gerekmektedir. İlişkilerin türü, yoğunluğu ve ilişkiye olan bağlılığı duyulan ihtiyaç farklı ve esnek stratejiler geliştirmesini gerektirebilir. Diyalog ilkelerine dayanan ilişkisel bir yaklaşım kurumsal iletişim ve eylemlerin ilişkisel ihtiyaçlara dayanmasını gerektirmektedir.

2.2.2. İlişkisel Sonuçlara Odaklanma

İlişki yönetiminin temeli hem kuruluşlar hem de hedef kitleleri için fayda sağlamak üzere kurumsal halkla ilişkilerin yönetilmesine odaklanır (Cutlip, Center ve Broom, 1994). Özel sektör kuruluşlarında ilişkisel yaklaşımın daha dinamik ve etkileşimli bir yaklaşım ile sürdürülebilmesi ve destek görmesi için çeşitli yararlarının gösterilmesi gerekmektedir.

Ni (2009) ilişki yönetiminin küresel ortamlarda çok uluslu kuruluşların stratejilerinin uygulanmasına katkı sağladığını bulmuştur. Özel sektör kuruluşları küreselleşen piyasa koşullarında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları küreselleşmenin getirdiği değişimlere ayak uydurabilmelidir. Bunun için halkla ilişkiler uygulamalarını sosyokültürel değişkenlerle

ilişkilendirecek uygulamalara ihtiyaç vardır. Kültürel değerler, siyasi otorite, ekonomik gelişme düzeyi, geleneksel ve dijital medyanın etkinliği, yasal mevzuatlar gibi değişkenleri tanımlamak teorik bir çerçeve olarak sunulabilir.

Brunig (2001) halkla ilişkilerde ilişki yönetimi perspektifi açısından bir kuruluş ile hedef kitleleri arasında var olan ilişkilerin, hedef kitle üyelerinin algılarını, tutumlarını, değerlendirmelerini ve davranışlarını etkilediğini bildirmiştir. Bu açıdan, ilişki yönetimi perspektifinde, halkla ilişkiler pratisyeninin rolünün sadece bilgi aktarımı değil kurumsal halkla ilişkileri destekleme ve yönetme olduğunu söylemektedir. Buna rağmen halkla ilişkiler uygulamalarında gerçek ilişki yönetimi ilkelerini kullanmak yerine hedef kitle ilişkileri için sadece geleneksel kitle iletişim araçlarını kullanmak esas alabilmektedirler. Yazar'a göre kişiler arası iletişimin aksiyomlarını ve kavramlar biraz uyarlandığında ilişki yönetimi ilkeleri kurumsal halkla ilişkilere uygulanabilir.

Güven: Yatırımcı ilişkilerini inceleyen Strauß (2018) güven ilişkilerinin kurulması, sürdürülmesi ve desteklenmesi için paydaşlarla dürüst, şeffaf, kapsamlı ve tutarlı bilgi verilmesi akışının devam etmesi gerektiğini ve kuruluşların medyada ve kamuda dürüst bir şekilde temsil edilmesi gerektiğini söylemektedir.

Welch (2006: 148) yapmış olduğu literatür taramasında güven üzerine yapılan akademik çalışmaların inanç, iyi niyet, bütünlük, adalet, gerçeklik, yeterlilik, itimat, yardımseverlik ve hassasiyet unsurlarından oluştuğunu belirtmektedir. Güvensizlik üzerine yapılan akademik çalışmaların ise şüphecilik, çatışma, hilekârlık, bencillik,

zarara yönelik endişeler, düşmanlık, saygısızlık, sezgisel ve rasyonel güvensizlik unsurlarından oluştuğunu belirtmektedir. Yazar güven ve güvensizlik duygularının eş zamanda oluşabileceğini söylemektedir.

Karşılıklı Yarar: İlişki yönetimi karşılıklı faydalı bir yaklaşımı benimsediğinden kurumsal hedefleri ve hedef kitle beklentilerini hizalamaya yardımcı olabilir. Bruning vd. (2006), karşılıklı yararın ölçülmesinin halkla ilişkiler değerlendirmesinin merkezinde olması gerektiğini ve karşılıklı yararlanan sonuçların ölçülmesinin, uygulayıcıların etkili halkla ilişkiler pratiğiyle ilişkili rekabet avantajlarını göstermelerine yardımcı olabileceğini söylemektedir. Yazarlar halkla ilişkiler uygulamalarının hedef kitle gruplarının katılımını sağlamayı temel alan programlar ve uygulamalar geliştirildiğinde ve bu şekilde onlarla etkileşime girildiğinde faydalı olacağını söylemektedir.

Örneğin, Özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulayıcıları ilişkisel sonuçlara rehberlik için kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını temel alabilmektedir. Olumlu veya olumsuz kurumsal sosyal sorumluluk çağrışımlarının çoğu halkla ilişkilerin algılanan rolüyle ilişkilidir. Bu yüzden halkla ilişkiler olumlu bir KSS tanıtım kaynağı olarak görülebilmektedir (Benn vd., 2010).

Bağlılık: Özel sektör kuruluşlarında kurumsal halkla ilişkilerin bağlılık üzerine etkisinde pazar payı bir sonuç değişkenidir ve ilişkisel sonuçların tüketicilerin bağlılığına yönelik etkisinin olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkarılmıştır (Ledingham, 2009). Banka müşterileri üzerine yapmış olduğu araştırmada Ki ve Nekmat (2015) algılanan ilişkisel kalitenin, kurumsal izlenim (imaj oluşturma)

ve bireysel tutumlar üzerine olumlu etkisinin olduğunu ve bunların müşterilerin destekleyici davranışlarını 3 kat daha fazla arttırdığını orta çıkarmıştır.

Karşılıklı Kontrol: Jo (2018), yapmış olduğu araştırmada hangi ilişkisel sonuçların diğerlerine göre öncelik taşıdığını ve bu sonuçlar arasında sebep-sonuç ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Yazar, karşılıklı kontrol ilkesinin güven ve memnuniyeti etkilediğini, memnuniyetin güveni etkilediğini, güvenin de bağlılığı etkilediğini bulmuştur. Güven ve memnuniyetin aracı bir rol oynadığını ve karşılıklı kontrol unsuru ile karar alma sürecine katılımın güven ve memnuniyet düzeyini arttıracağını belirtmiştir.

2.3. Pratik Öneriler

Halkla ilişkiler uygulayıcıları farklı hedef kitleler arasında etkileşimli bağlantılar kurarak, temsil ettikleri kuruluşların niyetlerini, pozisyonlarını ve başarılarını ifade etmelerine ve sadece kuruluşun yararına değil aynı zamanda toplum geneline de katkıda bulunan ilişkisel sonuçlara odaklanan bir süreçle faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu amaçla, çevresel değişkenler ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve üst yönetim tarafından kurumsal halkla ilişkiler uygulamalarının bütünleşik bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olunması gerekmektedir.

Kuruluşların hedef kitle gruplarıyla şeffaf ve etkili iletişim kuruması güven duygusunu artırmak ve korumak için esastır. Bunun için hedef kitle gruplarının farklılıklarından kaynaklanan özelliklerine dair bilgilere sahip olmak onlarla olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek için gereklidir.

Temsil edilen özel sektör kuruluşunda hedef kitle grupları tarafından hangi ilişkisel boyutun diğerlerine göre öncelik taşıdığı, bu boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisinin olup olmadığını ve bunların nedensel bağlantılarını belirlemek gerekmektedir.

Diyalog için gerekli yöntemlerin belirlenmesi ve geri bildirim imkânlarının sunulması için gerekli koşullar sağlatılmalı, hedef kitlelere tam, zamanında ve doğru bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

İlişki yönetimi çağdaş halkla ilişkiler süreçleri ve teknikleri ile etkili kılınabilir. Halkla ilişkilerin ilişki yönetimi olarak kavramsallaştırılması, halkla ilişkilerin temel değerlerini hedef kitlelerle yüksek kaliteli ilişkilerin arandığı başarıldığı bir alana dönüştürür.

Özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkilerde ilişki yönetiminin amacı tüm paydaşları kurumsal amaçlara katılmaya teşvik etmektir. Bu amaca yönelik paydaşlarla kurulacak etkileşimler kuruluşların tüm birimlerinin sorumluluğunda olmalı ve yalnızca halkla ilişkiler biriminin görevi olarak görülmemelidir. Paydaşların isteklerini, endişelerini, tutumlarını, algılarını ve bunların ilişkisel sonuçlar üzerindeki etkilerini belirlemek için araştırma yapılması gerekmektedir.

Hedef kitleler ile etkileşime geçmek ilişki kurmak anlamına gelmemelidir. İlişki yönetimi güven, bağlılık ve memnuniyetten etkilenen uzun vadeli ilişkiler kurmak ve sürdürmekle yürütülür. Hedef kitle ilişkilerini yönetmek için kurumsal karar alma sürecinin etki düzeyine odaklanılmalıdır.

3. BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Kamu kurumlarında halkla ilişkiler uygulayıcıları; kurumsal iletişim, danışmanlık, medya ilişkileri, Ar-ge faaliyetleri, kriz iletişimi ve çatışma yönetimi, toplum ilişkileri, itibar yönetimi, reklam ve tanıtım faaliyetleri, etkinlikler, sosyal medya ve e-iletişim, raporlama vb. çok farklı görevler üstlenebilmektedir.

Kamu kurumlarında halkla ilişkiler uygulayıcıları, genellikle, kararlaştırılmış politikalara yönelik ikna edici iletişim stratejileri ile hedef kitlelerinin tutum, düşünce ve davranışlarını etkilemeye çalışmaktadır. Böylece kamu desteğini almak, güçlendirmek veya sürdürmek amaçlanmaktadır. Bu yüzden kamu kurumlarının halkla ilişkiler uygulamalarının bir propaganda yöntemi olduğu düşünülebilmektedir. Propaganda algısının ise etik ihlallerle, yalan söyleme ve aldatma ile ilgili olumsuz çağrışımları vardır. Amaç insanları istenilen şekilde düşünmeye ve davranmaya ikna etmektir. Bunun devlet otoritesi için gerekli olduğu da düşünülebilmektedir. Bu yüzden kamu kurumlarının halkla ilişkiler çalışmalarını algılama şekli farklılık gösterebilmekte ve güvensizlik hissedilebilmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının ideal olanı değil de ideolojik olanı uyguladıkları düşünülebilmektedir. Tabii ki halkla ilişkiler politika oluşturma sürecinde de etkilidir. Ancak halkla iliş-

kileri propagandandan ayırmak ve demokrasi ile ilişkilendirmek gerekmektedir.

3.1. Halkla İlişkiler ve Demokrasi

Kamu kurumlarının kamuoyuyla kurdukları iletişim tek yönlü bilgi vermek ile sınırlı kalmamalıdır. Grunig'e (1992) göre vatandaşlarla hükûmet arasındaki iletişim mutlak olmak yerine müzakere edilir. İletişimsel verimlilik açısından halkla ilişkiler kamusal alanda fikirlerin özgürce yansıtıldığı demokratik sürecin bir parçası olarak görülebilir. Halkla ilişkilerde etkili iletişim uygulamaları fikir veya değişikliklere yönelik görüş, ihtiyaç ve değerlendirmelerin iletildiği demokratik bir sürecin parçasıdır.

Halkla ilişkilerde ilişki yönetimi stratejileri ile kamu kurumları ve kamuoyu arasında demokratik ilişkiyi güçlendiren bir yaklaşım benimsenebilir. Kamu kurumlarının ayakta kalabilmeleri için hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bu yüzden ilişkisel sonuçlara verimlilik perspektifinden bakmak gerekmektedir. Bunun için diyaloğun nasıl geliştirileceği ve karşılıklı olarak yararlı sonuçlara nasıl ulaşılabileceği esas alınmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamalarıyla verilen bilgiler toplumsal değerlerin geliştirilmesine yarar sağlamalıdır. Kamuya bilgi verilmesi etik, netlik, açıklık ve şeffaflık içerecek şekilde sağlanmalı ve karşılıklı saygı, samimiyet, dürüstlük ilkelerini esas alan diyalog süreci gerektirmektedir. Aksi hâlde ilişkisel süreç oluşturmada yer alan "katılım" unsurunun oluşturulmaması ve geliştirilmemesi halkla ilişkiler uygulamalarının başarısını engelleyebilir, zamanın ve emeklerin boşa gitmesine neden olabilir. Kamuoyu bilgi-

lendirilmenin yanı sıra karar verme sürecinin de merkezinde olmak istemektedir. Demokrasinin bilgi özgürlüğünde ve politika oluşturma sürecinde açıklık ve şeffaflık gerektirdiği söylenebilir. Van Ruler ve Vercic'e (2005) göre hükûmetler halkla ilişkileri sadece kararları duyurmak için değil aynı zamanda politika yapım sürecinde de kullanmalıdır.

İlişkisel sonuçları genişletmek iletişimsel uygulamalar geliştirmekle alakalıdır. Bu iletişimsel uygulamalar üzerinden ilişkisel sonuçlara ulaşabilmek için daha geniş bir anlayış, farklı iletişim kanalları ve farklı türden kurumsal halkla ilişkiler uygulamaları gerekebilmektedir. Öncelikle ilişkisel sonuçların nelerden oluştuğuna dair demokratik sürecin (azınlıkların temsili, şeffaflık, duyarlılık, hesap verebilirlik, kararlara katılım, eşitlik, etik ilişkiler, sivil toplum, aktivistlerin beklentileri vb.) anlaşılması gerekmektedir. Aksi hâlde meşruiyet sorunları ortaya çıkabilir.

Daha yüksek faydacı bir etki için kamusal yaşamın her seviyesinde kamuoyu kendilerini etkileyebilecek kararlara dâhil edilebilmeli, hakları ve yükümlülükleri gözetilmeli, ihtiyaç ve endişelerine cevap verilebilmelidir. Demokrasi ile halkla ilişkiler arasında güçlü bir bağlantı vardır. Çünkü demokratik bir toplumun oluşması için gerekli olan halkla ilişkilerin başarısı demokrasinin başarısına bağlıdır. Böylece demokrasi mümkün kılınabilir, sürdürülebilir ve güçlendirilebilir. Bu yüzden iyi niyet sağlayan temel kurallar belirlenmeye çalışılmalıdır.

Kamuoyunun iletişim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Etik bir iletişim diyaloğu, "karşılıklı saygı", "samimiyet", "dürüstlük", "hataları kabul etme" ve "ikna etmeye izin verme" gibi koşullar üzerine kuruludur (Johan-

nesen, s.70). Etkili iletişim stratejileri için, kamu kurumlarında her ne kadar idealist olsa da kamuoyuyla ne sıklıkla iletişim kurulacağı, süresi, iletişimsel niyet, beklentiler, hangi ortamların tercih edileceği gibi standartlar belirlenmelidir.

3.2. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkilerin Rolü

Özel sektör kuruluşlarında sunulan halkla ilişkiler uygulamalarının kalitesi arttıkça vatandaşlar aynı yaklaşımları kamu kurumlarında da talep edebilmektedir. Kamu hizmeti sunan kurumlar da buna adapte olmak durumundadır. Demokratik gelişim ve modern teknoloji göz önüne alındığında kamuoyunun kamusal hayata aktif katılma gereksinimi duyduğu belirtilebilir. Kamuoyu teknolojik gelişmelerin sunduğu ve bilgi akışını arttıracak kanallardan daha fazlasını beklemektedir.

Liu ve Horsley (2007) kamu sektöründe halkla ilişkileri olumsuz etkileyen 8 unsur belirtmiştir; siyasi kısıtlamalar, kamu yararına yönelik kısıtlamalar, yasal kısıtlamalar, medya ve kamu araştırmalarına dair kısıtlamalar, halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönetimsel destek verilememesi, kamu iletişiminin zayıf algılanması, mesleki gelişimin gecikmesi ve federalizm.

Halkla ilişkilerin özel sektörde ve kamu sektöründe rollerini araştıran Johansson ve Larsson (2015) halkla ilişkilerin kuruluşlardaki "izleme ve değerlendirici" rolü ile "politika ve stratejik danışman" rolü arasında kamu ve özel sektör arasında herhangi bir farklılık bulamamıştır. Yazarlar yapılan karşılaştırmada kamu ve özel sektör halkla ilişkiler

çalışanları arasındaki en büyük farklılığı "sorun yönetimi" ve "dış iletişimci" rollerinde bulmuştur. Bu roller özel sektörde halkla ilişkiler uygulayıcılarına daha fazla yüklenilmiştir. Halkla ilişkilerin "iletişim yöneticisi" ve "iletişim teknisyeni" rollerini ise kamu sektöründe daha belirgin olarak bulmuşlardır.

Chen (2009) ise Çin'de yapmış olduğu araştırmada kamu kurumlarında halkla ilişkiler çalışmalarının özellikle kriz yönetimi ve iletişimi alanında ve paydaşlarla ilişki geliştirme alanlarında stratejik bir işlev olarak görüldüğünü ve bunun halkla ilişkiler mesleğinin kurumsallaşmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Üstelik "krizin üstesinden gelmek kuruluşların sadece itibarını kurtarmakla kalmaz aynı zamanda hem halkla ilişkiler biriminin hem de kuruluşun var olan mevcut itibarlarını da yükseltir" (Çelebi, 2018).

Farklı kültürel özellikler, değerler ve ideolojiler arasında halkla ilişkiler uygulamaları bütünleyici bir rol üstlenmelidir. Bütünleştirici rolü ile birlikte halkla ilişkiler kamu kurumlarında daha diplomatik bir boyutta olacaktır. Bütünleştirici rolü ile halkla ilişkiler stratejik beklentileri uzlaştırmaya yardımcı olurken uzun vadeli ve kaliteli ilişkiler geliştirilmesine katkı sağlar.

Halkla ilişkiler kamu kuruluşlarının etkinliği ve itibarları arasındaki ilişkileri olumlu olarak yönetir. Bunlar ise kamuoyunun güven duygusu ile olumlu ilişkilidir. Bu yüzden işbirliğini ve bütünsel bir yaklaşımı temsil eden halkla ilişkiler kamu kurumlarında stratejik yönetime dâhil edilmelidir.

3.2.1. Güven Oluşturmak

Literatür incelemesine göre Devlete olan güven, sosyopolitik veya kültürel farklılıklara bakılmaksızın, devlet-halkla ilişkilerin kalitesinin kilit bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Kim, 2005).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları kamusal değer yaratmak ve kamuoyunda işbirliğini mümkün hâle getirebilmek için öncelikle güven unsuru oluşturmalıdır. Güven iyi bir kamu yönetiminin en önemli bileşenidir. Güvene dayalı kamusal değerlere yönelik işbirliği karar alma rolünün savunuculuğunda yer almaktadır.

Demokratik süreçlere katılımın özendirilmesi için bir hükûmet ve vatandaşları arasında güven üretebilir (Hong vd., 2012). Güven ve etkinliği arttırmak için kamusal değerlerin ne olduğu, nasıl yaratıldığı, kamu kurumlarının kamuoyuyla nasıl ilişkilendirildiği ve değer yaratma süreçlerinin nasıl güçlenebileceğine odaklanılmalıdır. Halkla ilişkiler ise kamuoyu desteğinin harekete geçirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlar. Bu bağlamda halkla ilişkiler faaliyetleri kamu kurumları ve kamuoyu arasında güvene dayalı bir köprü görevi görür.

Güvenin tek başına kamu kurumlarında halkla ilişkiler biriminin ve faaliyetlerinin ilişkisel sonuçlarını arttırmayabileceği söylenebilir. Ancak güven duygusunun ilişkisel sonuçların temelini oluşturduğu öngörülebilir. Bu yüzden tutum, düşünce ve davranışlar üzerinde güven en önemli role sahiptir.

Son yıllarda kamu kurumları tarafından web siteleri, bloglar ve sosyal ağ siteleri gibi dijital medya kanallarının

kullanımının arttığı gözlemlenmektedir. Bu iletişim kanalları ile kamuoyuna bilgi sağlama, vatandaşların sorularına cevap verme ve vatandaşlardan geri bildirim alma konusunda yardımcı olunarak kamu güveni kazanmak amaçlanmaktadır. Hong (2013) yapmış olduğu araştırma sonucunda dijital ortamlarda sağlanan bu tarz deneyimlerin güven duygusunu arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Diğer yandan başarısız deneyimlerin güven duygusunu düşürebileceği söylenebilir. Özellikle, kamu kurumlarına olan güveninin, iletişimsel süreçlerden ziyade, siyasi kimlik gibi kişisel eğilimlerle de güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda kamu güvenine olan etkilerin daha iyi aydınlatılması için çok farklı değişkenlerin göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

Çünkü güven maddi olmayan ve çok karmaşık bir olgudur, objektif yaklaşımlar zamanla değişebilir. Bu ise halkla ilişkiler uygulayıcılarına fırsatlar ve zorluklar sunmaktadır. Türkiye'de kamu kurumlarına olan güven düzeyinin düşük olduğu bunun nedeninin ise karar alma ve politika oluşturma süreçlerinde istek, ihtiyaç, beklentilerinin dikkate alınmadığını sonucu ortaya çıkmıştır (Boztepe, 2013).

Güven unsuru oluşturmak sadece halkla ilişkiler biriminin etki alanında olmamalıdır. Kamu kurumlarının her üyesi güven unsurundan sorumludur ve önemli bir rol oynamaktadır. Yine de kamu kurumlarının işleyişinde halkla ilişkiler birimi güvene rehberlik edebilecek kurumsal kültürlerin gelişmesinde ve karşılıklı güven oluşturma sürecine yönelik ihtiyaç ve isteklerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kamusal destek oluşturulduğunda ve kamu değeri yaratıldığında daha fazla güven unsuru oluşacaktır. Özellikle de kamu kurumlarında kaybolan güveni geri kazanmak çok ciddi bir çaba gerektirmektedir. Bu yüzden beklentilerin karşılanmasına ve kamusal değerlere dikkat edilmelidir.

Grunig ve Jaatinen'e (1999: 219) göre halkla ilişkilerde ilişkisel sonuçlara yönelik genel ilkeler tüm kuruluşlar için aynı olmasına rağmen, ilkelerin uygulanması gereken özel koşulların farklılık gösterebilmektedir. Katılım, bağlılık ve memnuniyete yönelik ilişkisel kalitenin etkili bir şekilde çalışılabilmesinin ve motivasyonun ön koşulu güvendir. Öncelikle kamu kurumları halkla ilişkiler uygulayıcılarının temsil ettikleri kurumlara karşı güven hissetmesi ve bu pozitifliği kamuoyuna yansıtması gerekmektedir. Kamu kurumlarına güven duyulması meşruiyetin sağlanmasına katkı verir. Güven yaratmanın en etkili yöntemlerinden biri de kamuoyunun kamu kurumlarını sahiplenmesini sağlayacak yakın ilişkiler kurmaktır. Burada ise halkla ilişkiler rolünün önemi ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarıyla etkinliklere girildiğinde ve etkileşim sağlatıldığında bu genel güven düzeyini olumlu etkileyecektir.

Kamu kurumlarında halkla ilişkiler uygulayıcıları geniş ve karmaşık kamu sorunlarını ele almak ve halka güvenilir bilgi sağlamak için teknik eğitim ve stratejik yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Güvenilir bilgi sağlamada ise iletişimin önemi yadsınamaz. İletişimsel faaliyetler; bilgi sağlamak, olumlu imaj ve itibar oluşturmak, geri bildirim sağlamak, geleneksel medya ve dijital medya ilişkilerini yönetmek, iletişim strateji ve kampanyaları oluşturmak, ka-

musal uyumu ve duyarlılığı sağlamak gibi çok farklı alanlarda gerçekleşebilmektedir.

3.2.2. Kamuoyu Oluşturmak

Kamu kurumlarının öncelikli hedefi kamu yararına hizmet etmektir. Kamu yararı halkın ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verilmesidir ve kamu yararını genellikle halkın geniş kesimini ilgilendiren konular oluşturmaktadır.

Herkese adil ve eşit bir şekilde yaklaşıldığında kamuoyunun ilişkisel yaklaşıma yönelik daha fazla motive olma olasılığı artacaktır. Vatandaşlar arasında ayırım yapmaksızın hizmette mükemmellik sağlanması, objektif olunması, görüşlerin ve eleştirilerin değerlendirilmesi, kamu kurumları ve kamuoyu arasındaki işbirliklerinin geliştirilmesi, topluluk oluşturma gibi unsurlar güven, memnuniyet ve bağlılık gibi ilişkisel sonuçların oluşması için gereklidir. Kruckeberg ve Starck (1988) topluluk oluşturmanın "insanlar ortak amaçları farkında olduğunda, bunlarla ilgilendiğinde ve faaliyetlerini bu amaçlara göre düzenlediğinde" başarıldığını söylemektedir. Yazarlar, halkla ilişkiler uygulamalarının bir topluluk duygusunu kazanmaya ve sürdürmeye yönelik aktif bir girişim olarak uygulanması durumunda başarıya ulaşacağını söylemektedir.

3.2.3. İlişkisel Sonuçlara Yönelik İletişimsel Faaliyetler Gerçekleştirmek

Kamuoyunun ihtiyaç ve beklentileri değişebilmektedir. Kamu kurumlarının halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyebilecek; farklı hedef kitleler, farklı algılar, yasal

kısıtlamalar, kamu algıları, siyasi düzen vb. çok fazla unsur vardır. Kamu yararı için ekonomik, kültürel, politik vb. açıdan birbirleriyle uyum sağlayacak topluluklara ihtiyaç duyulabilmektedir.

Hong vd. (2012)'ye göre vatandaşlar homojen değildir ve bu nedenle demografik özellikler (gelir, cinsiyet, eğitim vb.), medya kullanımı, sosyal biliş ve sosyal gruplara katılım gibi çok çeşitli faktörler kapsamlı bir şekilde dikkate alınmalıdır. Belirgin özellikleri belirlemek, devlete olan güvenin seviyesini anlamak ve nihayetinde devlet-halkla ilişkilerin daha iyi kurulmasını ve sürdürülmesini sağlamak için gereklidir.

Cutlip, Center ve Broom (2009), hükûmetin halkla ilişkiler faaliyetinin iki demokratik ilke açısından önemini açıklamıştır: hükûmetin faaliyetlerini vatandaşlara bildirme sorumluluğu ve vatandaşların karar alma sürecine katılması. Burada iletişimsel talep ile arz arasındaki diyalog mümkün kılınmalıdır.

Kamu kurumları ve kamuoyu arasında ki iletişim bir zorunluluktur. Habermas (1991), vatandaşların meşru olarak özgürce görüşlerini sunabileceği bir kamusal alan oluşturulması gerektiğini ve bu şekilde rasyonel, üzerinde anlaşılan ve ortak bir yararı yansıtan kararlar alınabileceğini söylemektedir.

Kamu kuruluşları ve kamuoyu arasındaki kaliteli ilişkilerin temeli sosyal eşitliğin sağlandığı diyalog yoluyla atılır. Sosyal eşitlik sosyal hiyerarşideki konumlarına bakılmaksızın bireylerin ihtiyaçlarını ve endişelerini ifade edebilmeleridir.

Dijital medyanın doğasının, vatandaşların devlet bilgisine erişimini kolaylaştırdığına ve böylece bilgi paylaşımını ve hükûmetin karar alma sürecine katılımını desteklediğine inanılmaktadır (Searson ve Johnson, 2010). Sosyal medyanın halkla ilişkiler işlevi olarak nasıl kullanıldığı özellikle çeşitli devlet kurumlarında demokratik, katılımcı ve şeffaflık modellerine hizmet etmek için ele alınmıştır (Graham, Avery, 2013). Kim (2005) yapmış olduğu çalışmada hükûmet ve vatandaşlar arasında iki yönlü bir iletişimi kolaylaştırabilen ve böylece şeffaflığı, kullanılabilirliği ve etkileşimi teşvik edebilen devlet web sitelerinin gelişmiş işlevlerinin avantajını vurgulamıştır.

Kamu tarafından finanse edilen kamu kurumlarının etkinliğini ve itibarını arttırmak için halkla ilişkilerin önemli bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarının verimli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için güven ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Güven ve işbirliğinin nasıl oluşturulabileceği ve güçlendirilebileceği, sadece kısa vadeli değil uzun vadeli sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve değer yaratma süreci için ise halkla ilişkiler çalışanları uygulamalara kendi meslek duygularını yansıtabilmelidir. Harris ve Fleisher (2005) kamu kurumlarının hükûmetin görüşlerini dinleme gereğinde olduğunu ve politikacıların kurumların kendi stratejik görüşlerini duymak istemeyebileceklerini söylemektedir. Ancak kamu kurumlarının ayakta kalabilmeleri için toplumla iyi ilişkiler kurması gerekmektedir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, halkla ilişkiler kuruluşların kamuoyuyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerini kuran ve koruyan bir yönetim işlevi olarak görülmektedir. İlişkisel perspektif ise güven, açıklık, katılım, bağlılık ve

yatırım unsurlarını oluşturmaktadır (Ledingham, 2003). Özetle; güven, iki tarafında birbirlerine duyduğu itimat olarak açıklanmaktadır; açıklık, şeffaflıkla yakından ilişkilidir ve bilgilerin gizletilmeden açıkça ifade edilmesidir; katılım karşılıklılığı ifade eder; bağlılık ilişkiyi sürdürme niyetiyle ilgilidir; yatırım ise tarafların ilişkiyi kurmaya harcadığı zaman, enerji ve kaynak verme istekliliği ile ilgilidir. Bu beş ilişkisel boyut ilişkisel kalitenin daha olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Ledingham'ın (2001) yapmış olduğu çalışma ilişkisel unsurların (güven, memnuniyet, bağlılık, karşılıklı kontrol) kamu kurumlarının vatandaşları ile olan ilişkisel kalitesini değerlendirmede ve vatandaş davranışlarını tahmin etmede etkili bir araç olduğunu bulmuştur.

3.2.3.1. Açıklık ve Şeffaflık

Açıklık kamu kurumlarında farklılık gösterebilmektedir ancak bilgiyi yayma ve farkındalığı paylaşma süreçlerini içerecek şekilde şeffaflık bir ölçüde gereklidir.

Grimmelikhuijsen ve Meijer'e (2012: 3) göre şeffaflık, "bir kuruluşun kendi karar süreçleri, prosedürleri, işleyişi ve performansı hakkında alakalı bilgiyi gösterme derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Kamuoyu ve kamu kurumları arasındaki en önemli engellerden biri şeffaflık sorunudur ve anahtar terimlerden biridir. Bu engeli aşmak için kamuoyunun tutumları, davranış kalıpları ve bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için daha fazla etkileşime girmek, katılıma teşvik etmek, diyaloğu kolaylaştırmak, dinlemeyi arttırmak ve geri bildirimi sağlamak stratejileri gerekmektedir. Şeffaflık kamuoyunun kendilerine sorulan bilgilerin

gerçek bir şekilde kullanıldığı ve potansiyel eleştirilere veya tespit edilen memnuniyetsizliklere karşı açık olunduğunu gösterir.

3.3. Sonuçların Ölçülmesi

Kamu kurumlarında halkla ilişkiler uygulamalarının performans ölçümü ise tartışılan bir alandır. Kamu kurumlarında halkla ilişkiler uygulamalarının ölçülmesi çok farklı yöntemlerle olabilmektedir. Farklı koşullarda hangi değerlendirmelerin yapılacağı belirlenmelidir. Kamuoyunun nelere değer verdiğinin anlaşılması doğru tahminlere yaklaşmanın bir yolunu sağlayabilir. Kamu hizmetlerinin daha iyi planlanması, daha iyi hizmet sağlanması ve kamuoyundan alınan desteğin arttırılması ölçme ve değerlendirme konularında yardımcı olmaktadır. Başarı ölçüsü ve etkinlik sonuçlarının düzeyi olarak amaçlanan sonuçların göstergeleri ve uygulamaların sonuçlarının tanımlanması kamu kurumlarının hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğini gösterebilmektedir.

Kurumsal etkinlik düzeyini belirlemek için kamu kurumlarına uygulanabilecek kurumsal etkinlik ölçütlerini belirlemek gerekmektedir. Bunları sistematik hâle getirmek oldukça zordur. Çünkü uygulamalar hakkındaki değerlendirme yöntemleri farklılık gösterebilir. Genellikle kamu kurumlarında dış parametreler değerlendirilmektedir. Bu nedenle değerlendirmeler kamuoyuna odaklanır. Sonuçlar nitel olarak değil de bazen nicel olarak rakamlarla da ifade edilebilmektedir.

Kamu kurumları kurumsal hedeflerle bağlantılı çabuk ulaşılabilir sonuçlar arzulayabilmektedir. Olumlu medya

haberleri sayısı, etkileşime geçilen kişi sayısı, uygulamalara katılanların sayısı vb. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarının ölçülmesi mesajları anlama, yorumlama ve kabul seviyesini ölçmek anlamına gelmelidir. Bu ise uzun vadeli ilişkileri gösteren tutum ve davranışları değiştirme derecesiyle ilgilidir.

4. BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Bu bölümde bir kuruluş ve onun önemli hedef kitleleri arasındaki ilişkiler yönetmek olarak tanımladığımız halkla ilişkiler uygulamalarının sivil toplum kuruluşlarına (STK) uygulanması ele alınarak literatüre katkı sağlamak, teorik ve pratik öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Çeşitli görüş ve düşünceleri ortak bir amaç için bir araya getiren STK'ların kamu yararını temsil ettiği yaygın bir görüştür. Bu yüzden kâr amacı taşıyan kuruluşlara göre rekabet avantajı vardır.

Sayıları gittikçe artan STK'lar halkla ilişkiler alanında yapılan araştırmalarında önemli bir pay sahibidir. Uluslararası dergilerdeki araştırmalara bakıldığında halkla ilişkiler alanında literatür araştırmasında en fazla artışın kâr amaçı taşımayan kuruluşlar üzerine yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır (Sisco vd., 2013). Statüleri itibarıyla kâr amacı taşıyan kuruluşlardan farklı olan STK'lar gönüllülerinin yardımıyla, küçük bütçelerle ve farklı stratejilerle faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar ise STK'ların halkla ilişkiler çalışmalarını diğer kurum ve kuruluşlardan farklılaştırmaktadır.

Öncelikle, tüm sektörlerde olduğu gibi, STK'larda da uygulanacak halkla ilişkiler uygulamalarında etik ve ahlaki

stratejilere ihtiyaç vardır. Etik ve ahlaki uygulamalar halkla ilişkiler uygulamalarında güveni arttırır ve özgünlük yaratır.

4.1. Şeffaflık ve Özgünlük

STK literatürde şeffaflık ve özgünlük gönüllü niyette önemli bir rol oynamaktadır. Şeffaflık hesap verebilme sorumluluğunun ve bilgi paylaşımının arttırılması, hedef kitleyi karar verme sürecine dâhil edebilme ve böylece güven sağlama ve geliştirme aracı olarak görülebilir. Şeffaflık iyi niyetin ve güvenin önemli bir bileşenidir. STK'lar ve hedef kitleleri arasındaki ortak çabaları kolaylaştırmaktadır.

Şeffaflık STK'lar ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilerde beklentilerin anlaşılması için gereklidir. Ayrıca bu tarafların birbirlerine olan bağlılık, güven ve memnuniyet gibi ilişkisel sonuçlarını da olumlu etkiler.

Dutta-Bergman'a (2004; 365) göre gönüllülük başka bir kişiye, gruba veya kuruluşa fayda sağlamak için zaman ve enerjiyi özgürce bağışlamak için resmî, halka açık ve proaktif bir seçimdir. Yazar'a göre amaç kişilerin; (a) topluma karşı sorumlu olduklarını vurgulamak ve (b) tüketicilik, sağlıklı beslenme, egzersiz ve çevre bilinci gibi alanlarda sorumlu bir yaşam tarzının farklı yönlerine hitap eden iletişimsel stratejilere dâhil edilmesidir.

Kar amacı taşımayan kuruluşlar ve bağışçıları üzerine yapmış olduğu araştırmada Waters (2008) ilişkisel sonuçların (güven, memnuniyet, bağlılık) bağışların oranı üzerinde etkili olduğunu ve bağışçıların kuruluşlardan hesap verebilirlik ve şeffaflık talep ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Şeffaflık ahlaki cesaretle ele alınmalı ve STK'ların tüm halkla ilişkiler uygulamalarına dâhil edilmelidir. Eğer STK'larda şeffaflık uygulanmazsa veya eksik uygulanırsa bu başta güvenilirliğe zarar vererek diğer birçok ciddi olumsuzlukla neden olabilir.

Kurum kültürünün bir uygulaması olarak ele alınabilen şeffaflık hedef kitlelerinin STK'lara hangi stratejiyle dâhil edildiği ve nasıl temsil edildiği ile başlar. Ledingham vd. (1999) kuruluş ve hedef kitle ilişkileri arasında kişiler, mesleki ve toplumsal ilişkileri tanımlamış ve karşılaştırmalı bir analiz yapılması gerektiğini önermiştir.

Şeffaflık STK'lara olan güveni ve kurumsal itibarı kurmanın temel bir bileşenidir. İlişki kurma stratejileri düşünüldüğünde şeffaflık uygulamaları STK'larda gereklilikten ziyade bir zorunluluk hâline gelmektedir. Şeffaflık kurumsal kültürün bir yansıması olduğu için halkla ilişkiler uygulayıcıları şeffaflık uygulamaları için kurumsal destek oluşturmalıdır.

Tüm bilgilerin hedef kitleleriyle paylaşılması ve açık olunması olarak tanımlanabilen şeffaflık ilkesinin mesleki sırlar ve rekabetçi uygulamalar gibi nedenlerden dolayı STK'lar içinde eksiksiz uygulanmasının zor olabileceği söylenebilir. Ancak özellikle de gönüllü bireylerden oluşan hedef kitle özelliklerinden dolayı bilinçli karar alınabilmesi için bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulduğu unutulmamalıdır.

Pozitif davranışsal niyetler kazandırmaya yönelik uygulanacak olan kurumsal şeffaflık STK'larda güveni, dürüstlüğü, açıklığı ve özgünlüğü geliştirme tutarlılığı sağlar. Kurumsal şeffaflık hedef kitle üyeleriyle etkileşime girme,

aktif bilgilendirme, sorumlu davranabilme ve hesap verebilme uygulamaları gerektirmektedir.

4.2. Stratejik İletişim Yönetimi

Kelly (2001) kâr amacı taşımayan kuruluşlar üzerine yapmış olduğu araştırmada kaynakların kullanımında sorumlu bir yönetim anlayışı gösterilmesinin etkin ilişki yönetiminde kilit bir faktör olduğu gösterilmiştir. Yazara göre, bu yüzden halkla ilişkiler sürecine (araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme) yönetimin de eklenmesi gerekmektedir.

Sommerfeldt ve Kent'e göre (2015: 235) stratejik iletişim, organizasyon hedeflerini ve görevlerini ilerletme çabalarının bir parçası olarak, kuruluşların paydaşlarla ve halkla bilerek iletişim kurma girişimlerini içerir. Bu iletişimsel çabalar genellikle ilgili paydaşlarla ve halkla "ilişkiler" kurulmasına yöneliktir.

STK'lar bağışçılarına ve gönüllülere yönelik oluşturacakları halkla ilişkiler stratejilerinde yaratıcı ve zeki olmalıdır. Bunun için ise tüm uygulamalarını stratejik bir iletişim yönetimi fonksiyonu ile sürdürmelidir.

Kurumsal stratejinin gelişmesine katkı sağlamak, iletişim programlarının düzenlenmesini sağlamak ve işlevsel düzeyde stratejik uygulamalar sunmak üzere üçe ayrılabilen halkla ilişkilerin uygulayıcı rolleri tarihsel süreç içerisinde iyi niyet oluşturmaya yönelik basit teknik uygulamalardan ziyade stratejik bir yönetim fonksiyonuna dönüşmüştür (Hoştut, 2013: 428). Önemine rağmen, Türkiye'de yapılan araştırmalara bakıldığından halkla ilişkilerin geleneksel işlevinde yer alan basın ajansı modeliyle tek yönlü iletişimin

sürdürüldüğü ve stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinin bütünüyle yansıtılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Erendağ, 2013).

Stratejik bir iletişim yönetimi için, diğer kuruluşlarda olduğu gibi, STK'larda da halkla ilişkilerin rolüne, etkili iletişim modellerine, uygulamaların nasıl yürütüldüğüne ve istikrara nasıl katkıda bulunulduğu üzerine odaklanılmalıdır.

Stratejik iletişim yönetimi için ilişkisel sonuçlara odaklanarak uygulamaların sürdürülmesi gerekmektedir. Bunun için iletişimsel faaliyetlerin ilişkisel algılamaları nasıl etkilediğinin ölçülmesi ile başlanabilir ve farklı stratejiler ve taktikler kullanmaya ihtiyaç duyulabilir.

Stratejik iletişim yönetimi halkla ilişkiler uygulamalarında bir bütünsellik algısı oluşturmak için kurumsal kimliği, kurumsal iletişimi ve kurumsal eylemleri birbirine bağlar. Bu sayede oluşturulan iletişimsel tutarlılık doğru değerlendirmelere yol açar. İletişimsel tutarlılık (şeffaflık gibi) hedef kitlelerin gerçeklik, doğruluk ve güvenilirlik algıları üzerinde etkilidir.

Stratejik iletişim yönetimi için gerekli olan iletişimsel tutarlılık STK'ların söyledikleri ve yaptıkları arasındaki bir farklılık olmamasını gerektirir. İletişimsel tutarlılık hedef kitlelerin STK'ları doğru bir şekilde değerlendirmesine katkı sağlar.

Halkla ilişkiler uygulamalarında temel değerlere bağlı kalınarak uygun hareket edilmesi güvenilirliği ve iletişimsel tutarlılığı artırır. İletişimsel tutarlılık ortak bir anlayış ile ilgilidir ve farklı sesleri yok etmek anlamına gelmemelidir.

Ahlaki kararlar üretebilmek, STK'ların değerleri ve misyonuyla beraber tutarlı iletişimsel stratejiler hazırlamak için ve stratejik kararlar alabilmek için halkla ilişkiler uygulayıcıları özerkliğe sahip olmalıdır. Çünkü iletişimsel tutarlılık güvenin temel unsurlarından biridir.

4.3. Diyalog Geliştirmek

Diyalog, STK'larda çok önemli bir rol oynamaktadır. STK'lara üye olan tüm bireyler veya gruplar ortak bir iyilik için çalışırlar. STK'larda ortak hedeflere ulaşılabilmesi için ise farklı duygu veya düşüncedeki kişi veya grupların bir araya gelmesi ve bir müzakere ortamı oluşturulması gerekebilir.

Rumsey ve White (2009) kâr amacı taşımayan kuruluş gönüllüleri üzerine yapmış oldukları araştırmada simetrik ve stratejik temelli ortaklıkların yüksek memnuniyet düzeyleri sağladığını bulmuştur.

Ortak bir zemin bulmak ve ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilişki yönetiminin merkezinde yer alan diyalog ve simetrik iletişim stratejilerinden yararlanılmalıdır. Diyalog yoluyla bireyler veya gruplar kendi görüş ve önerilerinin değerlendirildiğine inanır ve güvenilirlik sağlatılırsa ilişkisel kalite artırılabilir.

Diyalog fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıkların çözümü için gereklidir. Zhu ve Cheung (2014: 431-432) anlaşmazlıkların çözümü için beş stratejik öneride bulunmaktadır;

1. Açık, doğrudan ve aktif bir diyalog başlatmak,
2. Çalışanlara karar verme kurallarını öğretmek,
3. Sınırları profesyonelce izlemek,

4. Sorunlara karşı duyarlı olmak,
5. Dinlemek.

Ayrıca, yazarlar (2014:429-430) iletişimcilere dış hedef kitleleriyle iletişim kurmada 6 stratejik önermede bulunmaktadır;

1. Konuşmalarda dikkat ve özen göstermek,
2. İnsanları dâhil etmek,
3. Özelleştirilmiş (bireysel) iletişim yollarını kullanmak,
4. Kültürde eşitlik göstermek,
5. (Gönüllü) Veritabanlarını yönetmek,
6. Değerlendirmek (anlaşmazlıklara yol açmamak için ortakların ve bağışçıların etki, maliyet ve sorumluluklarını belirleme),
7. Medya ile yakın çalışmak.

Lei ve Desai (2014) kâr amacı taşımayan kuruluşların medya ile olan ilişkilerini incelediğinde tek taraflı bilgi akışının etkisiz olduğunu ve iki yönlü diyalog sürecinin ise medya ilişkilerine olumlu katkısının olduğu sonucunu bulmuştur.

Diyalog karşılıklılık ilkelerine bağlı olarak işbirliğini dayalı karar verme, her kesime saygı gösterme ve tüm tarafları göz önüne almak demektir.

Diyalog ve simetrik iletişim için gerekli olan samimiyetlik manevi bir tecrübeyle ilgilidir ve taklit edilmesi zordur. Diyalog için mesleki ahlak kurallarına uyulmalı, iç ve dış eylemlerde iletişimsel tutarlılık gerekmektedir. Diyalog STK'ların güvenilirliğini ölçmek için bir araç olarak görülebilmektedir.

Sisson (2017: 187) STK'lar üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda şu önerilerde bulunmaktadır;

1. Düzenli olarak geri bildirim isteyin,
2. Görüş ve önerilere değer göstermek için diyalogları stratejilere dâhil edin,
3. Düzenli olarak önerilerde bulunun,
4. Karar verme fırsatları sunun.

Ingenhoff ve Koelling (2009) yapmış oldukları araştırma sonucunda toplam geliri daha yüksek olan STK'ların toplam geliri düşük STK'lara göre web sitelerinde diyalog ilkelerini daha fazla kullanma eğiliminde olduğunu bulmuştur.

STK'lar kuruluş amaçlarına göre kendi menfaatlerine katkı sağlayabilecek kişi veya gruplarla diyaloğa girmektedir. Diyaloğun kalitesi iletişim sürecinde olanların kendilerini ne kadar açıkladığına bağlıdır. Bunun için açık, tutarlı ve güvenilir olmak gerekmektedir.

4.4. İlişkisel Sonuçlara Odaklanmak

Austin (2000) "hayırsever bağışçılar ve destek alanlar", "hizmet sunanlar ve hizmet alanlar", veya "güçlüler ve zayıflar" gibi karakterize edilen ilişkisel süreci tek yönlü bir yaklaşım olarak görmekte ve bu süreçte "karşılıklılık" ve "iki yönlü yararlılık" ilkesinin olmadığını belirtmektedir.

Benzer olarak Seitanidi ve Ryan (2007) bu ilişkiyi asimetrik bir ilişki olarak tanımlamakta, bu ilişkinin kişisel bir motivasyona bağlı olduğunu belirtmekte ve bu süreçte ekonomik veya ekonomik olmayan tek yönlü ödüller verildiğini belirtmektedir.

Kâr amacı taşımayan kuruluşlar ve gönüllüler, perakendeciler ve tüketiciler, siyasi partiler ve üyeleri arasındaki ilişkileri inceleyen Waters ve Bortree (2012: 126) ilişkisel sonuçlar hakkında önemli farklılıklar bulmuştur. Yazarlar özellikle de ilişkisel kalitenin kâr amacı taşımayan kuruluşlarda daha önemli olduğunu bulmuşlardır.

Grunig ve Huang (2000: 36) kişiler arası iletişimden yola çıkarak ilişki kurma stratejilerini pozitif duygular oluşturmak (ilişkiyi daha memnuniyet verici hâle getirmek), güven vermek, görev paylaşımında bulunmak (ortak amaçlar için çalışmak), açık olmak (şeffaflık), paylaşılan ağlar oluşturmak ve erişim imkânı sağlamak (etkileşim imkânlarının arttırılması) olarak belirtmiştir.

Bu ilişki kurma stratejilerinin STK'lara yönelik gönüllülük niyetlerin belirlemesine yardımcı olacağı söylenebilir. İlişkisel sonuçların kalitesini arttırmak için sorumlu davranma, vaatleri yerine getirme ve alınan desteğe değer bir biçimde hareket etmek gerekmektedir. İlişkisel sonuçlara (güven, memnuniyet, bağlılık) ulaşmak bireyleri ve grupları tanımayı ve onların ihtiyaç ve görüşlerine değer verildiğini göstermeyi gerektirir. Bunun için ise hedef kitle üyelerinin maddi ve manevi katkılarını beklemenin ötesinde onların STK'lar üzerinde bir miktar kontrol sağlamalarına izin vermek ve karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamak (karşılıklı kontrol) bütünleştirici bir strateji olarak kullanılabilir.

Hung (2005) ilişki türlerini şu şekilde açıklamaktadır;

1. Tek taraflı ilişkiler: Bir taraf diğer tarafı kendi başarısı veya başarısızlığıyla etkiler.

2. Toplumsal ilişkiler: Bir taraf karşılığında hiçbir şey almasa bile diğer tarafın yararına çalışır.
3. Sözleşmeli ilişkiler: İlgili tüm tarafların ortak yararı, ilişkinin hedefidir.
4. Değişim ilişkileri: Taraflar, geçmiş deneyimlerine dayanarak gelecekteki ilişkilerinden faydalar beklemektedir.
5. Semiyotik ilişkiler: Her iki tarafın da karşılığında bir şey aldığı durumlarda, taraflar arasında dengelenmeyebilecek anlaşmalar yapılır.
6. Manipülatif ilişkiler: Amaçlara ulaşmak için asimetrik iletişim kullanılır.
7. Açıklayıcı ilişkiler: Bir taraf diğerinden faydalanır.

Hon ve Grunig'e (1999) göre STK'lar ile paydaşları arasında toplumsal ilişkiler ve değişim ilişkiler gibi iki tür ilişki olabilir.

Bağışçıların görüşlerine değer vermenin yanı sıra karar verme sürecine bağışçıları dâhil etmek bağışçıları muhafaza etmek ve yeni bağışçılar oluşturmada etkilidir. Özellikle bağış sektöründe en önemlisi faktör bağışçılara bağışlarının ihtiyaç sahiplerine nasıl yardımcı olduğunu açıkça ifade etmektir (O'Neil, 2009).

Kâr amacı gütmeyen sektörde bağlılık, ilişkilerin korunmasında en önemli tutum değişkenlerinden biridir (Sargeant, Woodliffe, 2007). Bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3'e ayrılan bağlılığın davranışsal desteği geliştirmesi gerekmektedir (Pressgrove, McKeever, 2016: 200). Diyaloğa girilmesi, düzenli geri bildirim istenilmesi, görüş ve önerilerin değerlendirileceğinin gösterilmesi ve bunların

uygulanması gibi stratejiler ilişkisel sonuçların devam etmesine ve kalitesinin arttırılmasına katkı sağlar.

Kişiler arası iletişimin (yüz yüze iletişim) gönüllülerin görüş ve davranışlar üzerinde önemli etkilerinin olduğunu belirten Williams ve Buttle (2013) kişiler arası iletişimin bağışçı edinme, bağışçı sadakati ve kurumsal itibar üzerinde önemli etkilerinin olduğu sonucunu bulmuştur. Bu yüzden tüm halkla ilişkiler uygulamalarına kişiler arası iletişim uygulamalarının dâhil edilmesi gerektiğini söylemektedir.

4.5. Etik İlkelere Özen Göstermek

Etik ilkeler karar verme sürecini etkilemektedir. Bunun için öncelikle STK'larda etik kültür yaratılmalıdır. Bireylerin onuruna saygı gösterilmeli, kurumsal değerler ve etiksel değerler birbirleriyle uyumsallaştırılmalıdır.

Hustinx (2010) gönüllüler üzerine yapmış olduğu araştırmada; gönüllülerin görevlerinin ilgi alanları ve becerilerine uymadığında, yeterli eğitim ve destek görmediklerinde, diğer gönüllülerle ilgili problemler yaşadıklarında (dedikodu, kıskançlık, rekabet vs.) ve yeterince takdir görmediklerinde gönüllülüklerinden vazgeçebileceklerini belirtmiştir.

Gallicano (2013) gönüllülerin yaşayabileceği stres durumlarını iç ve dış kayaklı nedenler olarak belirtip iç stresleri şu şekilde sıralamıştır; Kuşaklar arasındaki ayrımlar, duygusal tükenme ve tükenmişlik, gizliliğin ihlali, görev eksikliği, algılanan ırkçılık, liderlerle ilgili sorunlar, kararlarda anlaşmazlık. Yazarlar dış stresleri ise yaş ve sağlık ile ilgili alanlar olarak belirtmişlerdir.

Sargeant ve Lee (2002) gönüllülük sektöründe güven için 4 unsur belirtmektedir; hayırseverliğe karşı tutum, kurumsal yargı, algılanan rol yetkinliği ve sunulan hizmet kalitesi.

İşbirlikçi bir yönetim anlayışı, diyaloğa dayalı simetrik iletişim ve etiksel bir kurum kültürü bireyleri STK'lara desteğe yönelik manevi bir cesarete teşvik edebilir. Etiksel analizlerin kullanılması için halkla ilişkiler uygulayıcılarının özerkliğe ve ahlaki güce sahip olması gerekmektedir. Etik ilkeler STK'ları ve halkla ilişkiler uygulamalarını değerlendirici bir bakış açısıdır.

Gençlerin gönüllülük çalışmalarının güven, memnuniyet, bağlılık ve karşılıklı kontrol ile anlamlı düzeyde ilişkisini bulan Waters ve Bortree (2010) en önemli unsur olarak belirttiği güven unsurunun gönüllüleri çalışma grubuna dâhil ederek, kurumsal kararlar üzerine girdilerini araştırarak, resmî ve gayriresmî yöntemlerle iletişim almalarını sağlayarak arttırılabileceğini bulmuştur. Yazarlara göre gönüllülerin bir kuruluşa duydukları güven ile zamanlarını ve enerjilerini harcamaya devam etmeleri arasında yüksel bir ilişki vardır. Gönüllü yönetim literatürü gençlere ulaşmak için, özellikle gençler için konumlar oluşturmak veya gençlerin birlikte çalışabileceği programlar tasarlamak gibi çeşitli stratejiler önermektedir.

4.6. Pratik Önerileri

STK'nın amaçları ve nitelikleri bağlamında şu hususlar en uygun görünmektedir: görünürlük, tutarlılık, özgünlük, ayırt edilebilirlik, şeffaflık, güvenilirlik ve paydaşlarla artan etkileşim.

STK'larda halkla ilişkiler uygulamaları planlama ve uygulama süresince ikna edici bir iletişim stratejisi için karar verme sürecine katılım ilkesi dikkate alınmalıdır. Katılım ilkesi güveni arttırmaktadır.

STK'lar üye sayılarını arttırmaya ve onlardan daha fazla destek almaya yönelik etkin ve etkili stratejileri araştırmaktadır. Bunun için STK'ların hedef kitlelerinin beklentilerini kapsamlı bir şekilde anlaması ve bunları karşılamaları gerekmektedir. Öznel algıları ve beklentileri anlamak ilişkisel sonuçları anlamak kadar önemlidir. Öznel görüşler ilişkilerin türüne göre belirlenebilmektedir. Bu yüzden beklentilere gösterilen değerlerin ölçüm yoluyla gösterilmesi etkin bir şekilde halkla ilişkiler uygulamalarının hazırlanmasına yardımcı olabilir.

İlişkisel sonuçlardan olan karşılıklı yarar ilkesi STK'ların hedef kitleleri üzerinde daha fazla memnuniyet yaratılmasına katkı sağlayabilir. Hedef kitlelerin kendisi de STK'dan bir yarar sağladığını hissederse desteklerin niceliği ve niteliği artabilir. Hedef kitleler için nelerin yararlı olduğunu anlamak, olumlu davranışsal ve tutumsal çıktıları öğrenmek için ilişkisel sonuçların nasıl geliştiğine odaklanılmalıdır. Memnuniyet, bağlılık ve güven gibi ilişkisel sonuçlara ulaşmak için çok yönlü bir stratejik yaklaşım gerekebileceği unutulmamalıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları temsil ettikleri kuruluşlar ile hedef kitleleri arsındaki diyaloğu kolaylaştırmakla yükümlüdür. STK'larda ise diyalog önemli bir yere sahiptir. Çünkü farklı fikir ve düşüncelerin ortak bir amaç için bir araya getirilmesi diyalog ve hoşgörüye dayanmaktadır. Farklı fikirlerin bir araya gelip ortak bir amaç için çalışması diğer kesimler için de örnek teşkil edebilir.

İlişkisel sonuçlar içinde yer alan güven ve bağlılık STK'lar için uzun vadeli faydalar sağlayan değişkenlere aracılık edebilir. Güven ve bağlılığın sonucu verimlilik, üretkenlik ve etkililiktir. Kurumsal değerlere uygun iletişim stratejileriyle hareket ederek güven ve bağlılık oluşturulabilir.

Hedef kitle üyelerinin STK'larda halkla ilişkiler uygulamaları oluşturma sürecinde yer alması iletişimsel verimliliği arttıracaktır. İlişkileri geliştirmek bireyleri tanımayı ve bu bireylere nasıl değer verildiğini göstermeyi gerektirir. Hedef kitlelerle düzenli iletişim kurmak, onları bilgilendirmek ve diyalog geliştirmek STK'ların hedef kitleleriyle olan ilişkilerinin kalitesini güveni, bağlılığı ve memnuniyeti olumlu etkileyebilir.

Stratejik iletişim yönetimi halkla ilişkilerin önemli bir bileşenidir. Çünkü içerik ve strateji oluşturma konusunda oldukça etkilidir. Stratejik iletişim yönetimiyle hedef kitle ilişkileri geliştirilebilir ve güçlendirilebilir. Daha fazla diyalog daha fazla katılım ve ilgilenme anlamına gelebilir ve ilişkilerin olumlu değerlendirilmesini etkileyebilir.

Sorumlu davranmak verilen sözleri tutmak ve STK'ların aldıkları desteğin değerini bireylere gösterecek şekilde davranmaktır. Bu aynı zamanda hedef kitlenin STK'ların eylemleri hakkında bilgilendirilmesi anlamına gelmektedir.

İlişkisel sonuçları halkla ilişkiler sürecine bağlamak STK'ların hedef kitlelerince daha iyi anlaşılmasına ve faaliyetlerinin ölçülmesine katkı sağlar. Bu sadece takdir edilmekle kalmaz aynı zamanda bağlılık da yaratır.

Gönüllüleri bir STK'nın en büyük savunucusu olduğundan dolayı onların memnuniyetini, güvenini ve bağlılığını arttırmak için gönüllülerin STK'lara yönelik motivasyonel rolünün arttırılması için stratejik yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

Endişelerin, görüş ve düşüncelerin tartışılması için hedef kitle üyelerine etkileşim ve diyalog kurma fırsatı sağlanmalı, ortak zemin bulunmalı, ihtiyaçlar dengelenmeli ve bir topluluk duygusu geliştirilmelidir. Endişe ve düşüncelere yönelik adım atıldığında hedef kitleler değerli olduklarını ve kuruluşlar tarafından saygı gördüklerini hissedebilirler. Bu ise etkileşimlerinin devam etmesine olanak sağlar.

Güçlü bir toplumsal anlayış geliştirmeye çalışan STK'ların hedef kitleleriyle maddi desteklerinin ötesinde kalıcı ve kaliteli ilişkiler geliştirmesi için şeffaflık önemlidir. Şeffaflık ve özgünlük temeline dayanan yönetim uygulamalarına dair ikna edici iletişim stratejileri için kişilerin tutumları, değerleri ve karakter özelliklerine ve harekete geçirici mesajlar üzerine odaklanılması gerekmektedir.

STK'ların etik ilkelere sahip olması, bu ilkelerin eylemleriyle tutarlı olması ve bu değerlerini iletmesi ilişkisel sonuçları arttırmaya artırmaya yardımcı olabilir.

Gönüllülerin STK'ların kurumsal kararları üzerine etkilerinin belirtilmesi ve onlara değer verildiğinin hissettirilmesi, alınan destekler ile verilen hizmetlerin kalitesinin açıkça gösterilmesi gerekmektedir. Gönüllülerin bireysel hedeflere yönelik beklentilerinin ve motive edici özelliklerinin (aktif bir yaşam sürmek, saygı görmek, takdir edilmek vb.) ortaya çıkartılması ilişkisel sonuçların geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Gönüllülerin iş tanımlamalarında ve

kurumsal rollerinin belirlenmesinde karar verme sürecine dâhil edilmesi ile görüş ve önerilerinin dikkate alındığı gösterilmelidir. Gönüllülerle beraber toplumsal fayda için etkin ve verimli çalışılabilmesi için şeffaflık ilkesi ile hesap verebilirliğe dair bilgi akışı sağlatılmalı, takım ruhu yaratılmalı, gönüllülerin geçmiş deneyimleri, ihtiyaçları, endişeleri, özellikleri ve yetenekleri anlaşılmalı, bunlara uygun çalışma grupları oluşturulmalı ve kapsayıcı ortamlar geliştirmelidir.

5. BÖLÜM

DİJİTAL ORTAMLARDA DİYALOJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ

İletişim yönetimi ve ilişki yönetimi aynı anlama gelmemelidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları; yazılı ve sözlü iletişim, kişisel beceriler ve ekip becerileri, sunum becerileri, kültürel farklılığa rağmen iyi çalışabilme, etkin konuşma ve dinleme, müzakere etme, ikna teknikleri ve çatışma yönetimi, hizmet etme, öğretebilme, liderlik iletişimi ve kişiler arası iletişim gibi konularda gerekli teknik, mesleki ve yönetsel iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim becerilerine yönelik tutumları hedef kitlelerle ilişkilerin geliştirilmesi için oldukça önemlidir. Bunun için halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim becerilerine yönelik tutumları sosyal medya da dâhil olmak üzere çeşitli ortamlarda incelenmelidir. Olumlu ve olumsuz tutumlar kişisel, kültürel ve sosyal özelliklere göre karşılaştırılmalı ve değerlendirilmelidir.

İletişim becerilerinin yönetsel başarıların yanı sıra aynı zamanda iş performansıyla da ilişkisi vardır. Hatta işe alımlarda dahi etkili iletişim becerilerine sahip olunması istenilmektedir. Hedef kitleler teknik becerilerin yanı sıra iletişim becerilerine de değer vermektedir. Açık iletişim kanalları, dikkatli dinleme, olumlu ifadeler kullanma gibi yöntemler olumsuz algılama potansiyelini en aza indirgeyebilir.

Kurum dışı iletişim kuruluşlar için oldukça önemlidir. Çünkü kuruluşların çok büyük bir bölümü halkla bağlıdırlar ve bu yüzden halkla ilişkiler çalışmaları bir gereklilikten ziyade bir zorunluluk hâline gelmektedir. Halkla ilişkiler çalışmaları kuruluşların hedef kitlelerini oluşturan tüm grupların birbirleriyle uyum sağlaması için önemlidir. Ayrıca kuruluşlar halkla ilişkiler çalışmalarında iletişimsel faaliyetleri kuruluşların toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için ne yaptığı bilgisini vermesinin yanı sıra kuruluşun yapmak istediklerinin topluma anlatılması ve onları ikna etmeye yardımcı olmak için de kullanır. Bu yüzden kuruluşlar sosyal medya kanallarını da kullanarak etkili kurum dışı iletişimlerini sürdürmelidirler.

Sosyal medya yönetiminde halkla ilişkilerin stratejik rollerini araştıran Neill ve Moody (2015) halkla ilişkilerin sorumlu olduğu 9 stratejik rol tanımlamıştır; politika yapıcı, işbirlikçi, teknoloji analisti, iletişim organizatörü, sorun yöneticisi, ilişki analisti, araştırmacı, saha denetleyicisi ve insan kaynakları alımı.

Genel olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu rollerine yönelik iletişim becerilerine dair tutumlar olumlu olsa da bu tutumlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere farklı algılamalara neden olabilir. Dijital ortamlarda hedef kitle algılamalarına neden olabilecek tutum farklılıklarının öğrenilmesi tutumların geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Çünkü tutumlar mesleki iletişim becerilerine yönelik genel bir değerlendirmedir.

Dijital ortamlarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim becerilerinin değerlendirilmesi için süreç ve sonuç becerisine yönelik ölçümler ve hassasiyetlere yönelik hedef

kitleden geri bildirim alınması gibi çok farklı teknikler vardır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları dijital ortamlarda başarılı olmak için sadece teknik görevlerini yerine getirmekle yetinmemeli aynı zamanda mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdır. İletişim becerilerinin öneminin anlaşılması ve buna yönelik sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için halkla ilişkiler uygulayıcılarının dijital ortamlarda dış hedef kitleleriyle etkili bir şekilde iletişim kurması gerekmektedir.

Etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesleki başarı potansiyelinin önemli bir parçasıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları mesleklerinde başarılı olmak için gelişmiş iletişim becerileri düzeyine sahip olmalıdır. Bu becerilerin dijital ortamlarda geliştirilmesi sadece halkla ilişkiler uygulayıcılarının potansiyelini arttırmakla kalmaz aynı zamanda üretilen uygulamaların kalitesini ve etkinliğini de arttıracaktır. Halkla ilişkiler uygulamalarının her aşamasında ileri iletişim becerileri gerekmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ilgili hedef kitle üyeleriyle dijital ortamlarda etkili bir şekilde iletişim kurmak için son derece gelişmiş sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Halkla ilişkiler akademisyenleri ve uygulayıcıları dijital, sosyal veya mobil iletişim araçlarının en büyük değerinin paydaşlara veya hedef kitlelere doğrudan ulaşabilme kabiliyetinin olduğunu ve çevrimiçi etkileşimin ilişkisel sonuçlarla (güven, memnuniyet, bağlılık, kontrol) pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu söylemektedir (Kelleher, 2009: 184). Önemine rağmen, Türkiye'de halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından dijital ortamların sunduğu fayda ve hız

avantajları kabullenilse bile üst yönetim anlayışları nedeniyle geride kalınabilmektedir (Karsak vd., 2018:16).

Vardeman-Winter ve Place'e göre sosyal medyada (2015:348-349);

1. Hedef kitleler hakkında biçimsel araştırmalar yapmak yanıltıcı olabilir. Hedef kitlenizi bilmek mesaj tasarlamada ve yaymada son derece önemlidir. Ancak sosyal medyada resmî ve biçimsel araştırmalar uygulanamayabilir, sosyal medyada hedef kitlelerin tutumları ve davranışları hakkında gayriresmî öğrenme yoğun olarak uygulanmaktadır.
2. Teknoloji sadece toplumda değil aynı zamanda uygulayıcılar ve müşterileri arasında temel bir kimliktir ve uygulayıcılar kendi gücünü, etkililiğini ve sosyal medyadaki farklılıklara nasıl saygı göstereceğini anlamalıdır.
3. Hedef kitlenin tanımlanması, özellikle de bazı kitleler kendi kimliklerine göre farklı gruplara ayrılmak istediklerinde veya istemediklerinde, güçlü bir eylemdir. Bu nedenle uygulayıcılar sürekli olarak halkın değişen kültürel kimliklerini yeniden öğreniyorlar ve bu da sürekli olarak devam eden bir uygulamanın izlenmesine neden oluyor.

Bütün halkla ilişkiler uygulayıcıları gelişmekte olan iletişim teknolojilerinin yarattığı sosyal medya uygulamalarını yakından takip etmek durumundadırlar. Hatta sosyal medya uygulamalarını takip etmenin yetersiz olduğu belirtilebilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları alışık olmadıkları sosyal medya uygulamalarında dahi planlama, uygulama ve değerlendirme yapma yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Kent ve Taylor (2016:65) sosyal medya alanları için şu önermelerde bulunmaktadır;

1. Öncelikle reklam ve satış alanları haricînde kuruluşların kendi sosyal medya alanlarını oluşturmaları gerekmektedir.
2. Sosyal medya alanlarının herkesi kapsaması gerekmemektedir. Bu alanlar akademik, entelektüel, aktivist, bilimsel gibi gruplara ayrılabilir.
3. Sosyal medya siteleri üyelerine değer vererek veya onlara değerli bilgiler sağlayarak hedef kitleleriyle diyaloglarını geliştirmeli.
4. Kuruluş yöneticileri ve üyelerinin diyaloğa dâhil olması sağlanmalıdır.

Gelişen teknoloji sayesinde iletişim araçları etkileşim konusunda zaman ve yerin önemini değiştirmiştir ve çevresel sınırı ortadan kaldırmıştır. Bu ise kuruluşların hedef kitleleriyle olan etkileşimlerinin sürekli bir hâle gelmesine imkân sağlamaktadır. Hedef kitlelerin kuruluşlarla etkileşiminin sürekli olması ise hedef kitlenin kuruluşları desteklemeye dayalı iletişim davranışlarının da sürekli olabileceği anlamına gelmektedir.

Tabii olumsuz bir durumda bunun akside düşünülebilir. Mengü'ye (2015:225) göre sosyal medyanın gücünün bilinçsiz veya kontrolsüz kullanımı nefret söyleminin yayılmasına, kişisel hakların ihlal edilmesine, psikolojik saldırılara, sembolik şiddete, ilgili tarafların rızası olmadan özel vizyonların yayınlanmasına, sahte hesaplarla insanların aldatılmasına, mobbing, taciz ve hakaretlerin yanı sıra kötü niyetli görüşler ve bilgiler gibi olumsuz söylemlerin yayılmasına neden olabilmektedir.

Halkla ilişkiler alanında 1981-2014 yılları arasında yayımlanan 321 akademik makaleyi inceleyen Duhe (2015) sosyal medyanın halkla ilişkiler alanında diyalojik katkıları, etkileşim katkısı, blog oluşturma, kriz iletişimi, uluslararası ilişkiler, medya ilişkileri gibi çok farklı alanlarda ve farklı amaçlarla kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu farklı alanlarda ve amaçlarda kuruluşlarla sürdürülebilecek sürekli etkileşim sayesinde insanlar bu kuruluşlarla ilgili olumlu düşünmekte ve kuruluşların web siteleri, elektronik postaları, reklamları ve diğer kuruluş yayınlarındaki bilgilerine daha fazla dikkat gösterebilmektedir. Diğer yandan, sosyal medya kanalları bir aracı konumunda olduğu için mesajların içeriğinden ziyade sosyal medya kanalının kendisine yönelik düşüncelerde kamuoyunun farklı tutumları olabilir.

İletişim becerilerindeki amaç güven ve anlayışı arttırarak hedef kitle ilişkilerini güçlendirmektir. Önemine rağmen halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyal medya ortamlarında iletişim becerilerinde eksiklikler olabilmekte ve planlama, örgütleme, yönetme, kontrol etme ve koordine etme gibi işlevlerde sapmalar yaşanabilmektedir. Bu işlevler etkili iletişim becerilerine oldukça bağımlıdır. Bunun için sosyal yakınlık ve samimiyet, grup desteği, uyum ve takım çalışması, duygusal denge ve kontrol, davranış biçimleri gibi kişisel ve grupsal beceriler gerekmektedir.

Halkla ilişkiler bir meslek olarak sürekli bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm içerisinde iletişim becerileri uygulayıcıların kişisel tecrübeleri, motivasyonları, vizyonları, sosyal ilişkileri, mesleki bilgileri ve bağlı oldukları kuruluşların kültürlerinden etkilenir. İletişim becerilerine

sahip olması ve etkinliğinin arttırılması için halkla ilişkiler uygulayıcılarının sadece öz motivasyona değil aynı zamanda kurumsal desteğe de ihtiyaçları vardır. Bu yüzden dijital ortamlarda iletişim becerilerinin önemine yönelik eğitimler verilmeli, iletişim becerilerine yönelik olumlu ve olumsuz tutumlar arasındaki farklılıklar ölçülmelidir. Bunları etkileyen fiziksel ve duygusal sorunlar değerlendirilmeli, teori ve uygulamalar arasındaki farklılıklar iyi analiz edilmelidir.

Meng ve Berger (2013: 146-150) iletişim yöneticilerinin kurumsal etkilerini genişletmek ve arzu edilen iletişimsel sonuçlara ulaşılabilmesi için 6 unsur önermektedir; öz dinamizm, takım çalışması, ilişki kurma, etiksel oryantasyon, stratejik karar verme yeteneği ve iletişimsel bilgi yönetimi yeteneği.

Modern iş yeri ortamlarında bu unsurlara yönelik iletişim becerilerinin önemi giderek artmaktadır. Dijital ortamlarda bu öneme dair halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü ve değeri tanımlanmalıdır. Dijital ortamlarda etkili iletişim becerileri için; mesleki bilgilerin geliştirilmesi, problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, etkileşim düzeyinin arttırılması, motivasyonun sağlanması, bilgi aktarımı, grup çalışması için iş birliği ağları kurulması, ilişkilerin geliştirilmesi ve mesleki ihtiyaçların karşılanması gereklidir.

Dijital ortamlarda etkili iletişim becerileri ile halkla ilişkiler uygulayıcıları; uygulamalarda verilen mesajların daha iyi anlaşılmasına, mesleki faaliyetlerin kalitesinin arttırılmasına, hedef kitle ilişkilerine yönelik etkili stratejiler ve projeler geliştirilmesine, kuruluşlarının dijital ortamlarda daha fazla görünür olmasına, mesleki ağların genişletilmesine ve bilgi yaratma sürecine katkıda bulunur.

5.1. Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya

Bu bölümde sosyal medya olarak belirtilen alana dair literatürde çok fazla terim (interaktif medya, yeni medya, dijital medya, internet medyası, çevrimiçi medya, mobil medya vb.) kullanıldığını hatırlatmak gerekmektedir.

Sosyal medya içeriği kullanıcılar tarafından oluşturulan ve sosyal etkileşimi teşvik eden internet üzerinde açık kaynaklı (herkes tarafından erişilen) medya siteleri olarak tanımlanmaktadır; bloglar, microbloglar, video paylaşım siteleri, fotoğraf paylaşım siteleri ve sosyal ağ (web) siteleri gibi (Stacks, Bowen, 2013:30).

Halkla ilişkiler uygulamalarının radyo, televizyon ve gazete gibi geleneksel kitle iletişim araçlarını bırakması pek mümkün değildir. Ancak gelişen iletişim teknolojileriyle beraber sosyal medyanın da önemi bunlardan aşağı değildir. Sosyal medya uygulamaları zamanla artan sayısı ile paralel olarak değişen platformlara taşındığı için halkla ilişkiler uygulayıcıları için bu ortamlara ulaşmak ve uyum sağlamak zorunluluğu doğmuştur. Kruckeberg ve Starck 1988 yılında bir topluluk duygusunu yeniden kurma ve sürdürmeye yönelik aktif bir girişim olarak tanımladığı halkla ilişkiler tanımına 2012 (Valentini, Kruckeberg, Starck; 2012:878) yılında "çevrimiçi ortamlarda dâhil" eklemesini yapmaktadır.

Sosyal medya platformları halkla ilişkiler uygulayıcıları için hedef kitle uygulamalarına yönelik pratik yöntemler önermektedir. Sosyal medya iletişim platformları halkla ilişkiler uygulayıcıları için hedef kitleleriyle iletişim kurmanın en etkili aracı olan görülebilmektedir. Halkla iliş-

kiler alanındaki makaleleri inceleyen Vercic vd.'ye (2015: 151) göre önemli olan araçsallıktan ziyade sosyal medya uygulamalarında etkileşimde farklı düşünüp düşünmediğimiz ve sosyal medyanın hedef kitleleri nasıl tanıdığımıza teşvik ettiği araştırılmalıdır.

Sosyal medya etkin kullanıldığı zaman sadece sorun çözmekle kalmaz aynı zamanda hedef kitlelerle olumlu diyalog geliştirme olanağı da sağlar. Bu diyalog ise iletişimsel ve ilişkisel kaliteyi artırabilir. Ancak Türkiye'de ilk 100'de yer alan şirketler üzerine yapılan araştırma sonucunda kuruluşların yarıya yakınının bir sosyal medya aracı kullanmadığı ve diğerlerinin de sosyal medya araçlarını aktif bir şekilde kullanmadığı ve sosyal medyanın diyalogsal potansiyellerinden yeterince yararlanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Türkal, Güllüpunar, 2017: 612).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyal medya stratejileri ve çevrimiçi ilişki yönetimi yaratıcı ve zeki olmalıdır. Bunun için halkla ilişkiler mesajlarının dijital alan jargonuna uygun tasarlanması gerekmektedir. Araştırmalar çevrimiçi iletişimde dil kodu tercihindeki benzerliğin kişisel benzerlik olarak algılandığı ve bunun da güveni etkilediği sonucunu vermektedir (Bekmeier-Feuerhahn, Eichenlaub, 2010).

Sosyal medyada özellikle yanlış ve kasıtlı bilgi alışverişinin ne kadar çabuk ve zararlı olabileceği unutulmamalıdır. Geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarında olduğu gibi dijital sosyal medya uygulamalarının iletişim ve eylemlerinde tutarsızlıklar ve ahlaki ve etik ilkelerin göz ardı edilmesi güven ve itibarı olumsuz etkiler. Bu yüzden sosyal medya platformlarında geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarında olduğu gibi ahlaki strateji ve taktiklere ihtiyaç vardır.

5.2. Sosyal Medyada Hedef Kitle İlişkilerini Geliştirme

İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin sunduğu olanaklar hedef kitlelerle ilişki geliştirme stratejilerine yönelik yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yüzden sosyal medya ortamlarında kurulan etkileşimlerin hedef kitle tutumları üzerine etkisi ve önemi giderek artan bir alan hâline gelmiştir.

Halkla ilişkiler sektöründe sosyal medyanın kullanımı, öncelikle bir kuruluşun küçük ve spesifik bölümlere ayrılmış olan hedef kitleleriyle arasında aktif bir ilişki kurmak için bir araçtır. Hedef kitlelerin kuruluşa karşı artan güveni ve bağlılığı, karşılıklı ve kalıcı bir ilişkiyle sonuç vermelidir (Bowen, 2013: 119-120).

Halkla ilişkiler araştırmalarında sosyal medya iki yönlü iletişimi mümkün kılan ve ilişkilerin geliştirilmesini kolaylaştıran bir araç olarak görülebilir. Sosyal medyanın amacı kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında iki yönlü iletişimi kolaylaştırmak için diyaloğun kullanılmasıdır. Sosyal medya aracılığıyla hedef kitle ilişkilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerine çok fazla araştırma yapılmıştır. Ancak hedef kitle bağlılığının oluşturulması arzu edilen bir sonuç olmasına rağmen kesin sonuçlar bulunmamaktadır.

Sosyal medyanın büyümesi geleneksel kitle iletişim araçlarının büyümesiyle paraleldir. Sosyal medya halkla ilişkiler uygulayıcıları için çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Bu fırsatlar arasında medya ilişkileri uygulamaları, şeffaflığın birleşmesi, hedef kitleler ile ilişki kurma ve geliştirme, kriz tepkisi ve artan bilgi paylaşımı vardır. Önemine rağmen Macnamara ve Zerfass'ın (2012: 298) yapmış oldukları araş-

tırma sonucunda Avustralyalı kuruluşların sadece %20'sinin ve Avrupalı kuruluşların ise %23'ünün bir sosyal medya stratejisi ve politikasına sahip olduğu sonucu bululmuştur.

Yine de halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal medyanın benimsenmesinin hızla arttığı söylenebilir. Halkla ilişkiler uygulamalarının potansiyeli göz önüne alındığında sosyal medya, hedeflerin, stratejilerin ve mesajların fayda sağlayacağı fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlara yönelik olarak ise önemli olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyal medyayı nasıl görüp kullandığıdır.

Elgiz'e (2014:141) göre kuruluşların sosyal medya aracılığıyla hedef kitleleri ile iletişim sağlamayı tercih etmelerinin nedenleri sosyal medyanın şu özellikleridir;

- Ortak ilgi ve hedefleri olan birey ve grupları kolayca bir araya getirebilme (bilgi, beceri vb.);
- Ortak bir anlayış yaratabilme (ortak dil - ortak kültür ve değerler);
- Karşılıklı güvenilirlik sağlama (yetkinlik ve diğer değerinin tanınması).

Sosyal medya amaçlarına ve özelliklerine göre bilgi arama, oyun ve eğlence, eğitim ve öğrenme, mesleki ve kişisel ilgi alanları vb. şeklinde kategorize edilebilir. Farklı işlevleri olsa da hedef kitlenin sosyal medya kullanım tercihlerini bilmek önemlidir. Bu halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik hedef ve stratejiler geliştirmek için gereklidir.

Sosyal medyanın doğruluk, güvenilirlik, dürüstlük ve güven anlamında iyileştirilmesine devam edilmelidir. Sosyal medya geleneksel medyanın sahip olduğu hesap verebilirlik, güvenilirlik ve doğruluğa sahip değildir. Bunun için

ise etiğe ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları mesleki etik kavramlarını zenginleştirilmelidir.

Etkileşimlere olanak sağlayan sosyal medya halkla ilişkiler uygulayıcıları için paydaşlara ve diğer hedef kitle gruplarına ulaşmada düşük maliyetli verimli bir araçtır. Hedef kitle burada pasif bir alıcı yerine aktif bir katılımcıdır.

Sosyal medya kuruluşların hedeflerine uygun şekilde kullanıldığı zaman etkili olabilir. Hedef kitlelerin soru ve endişelerine cevap vermek için konuşmalara ve şeffaf uygulamalara izin veren bir özgünlük aracı olarak sosyal medyanın zaman ve kaynak açısından avantajlar sunan uygulamalarının faydalarını ve değerlerini tanımlamak için ölçme yeteneğinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar, şeffaflık ve güvenilirlik halkla ilişkiler uygulamalarının ölçülmesi olabilir. Sosyal medya kurumsal itibar da yaratabilir. Hedef kitleler ile olumlu ilişkiler kurmak ise sosyal medyanın en önemli fonksiyonudur.

5.3. Sosyal Medya ile Diyalog Geliştirme

Öncelikle, diyalog ilişkilerinin düzgün bir şekilde sürdürülmesi için özerklik gerektiğini vurgulamak gerekmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitleleri ve temsil ettikleri kuruluşlar arasındaki diyaloğu kolaylaştırmakla yükümlüdür. Bu ise eylemler ve iletişim yoluyla mümkün hâle gelmektedir.

Kim vd. (2014: 593) dijital ortamlarda diyalog prensiplerini beş başlık altında toplamıştır; diyalog döngüsünün olması, sunulan bilgilerin faydalı olması, geri dönüş imkânlarının oluşturulması, arayüz kullanım kolaylığı ve ziyaret-

çilerin gizliliğinin korunması. Rybalko ve Seltzer (2010: 340) Fortuna 500 kuruluşlarının sosyal medya akışlarını web siteleriyle karşılaştırıldığında daha farklı grupların hedeflenme eğiliminde olunduğu sonucunu bulmuştur.

Yapılan araştırmalarda sosyal medyanın diyalog yeteneklerinin az kullanıldığı, etkinliklerin arttırılması konusunda sınırlı araştırmalar yapıldığı ve bilgi artırımının katılım, etkileşim ve tutum üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonuçları bulunmuştur (Watkins, 2017).

Sadece bilgi veren mesajların ötesinde sosyal medya pek çok kuruluşun imajını yöneten bir alan olarak da görülebilmektedir. Sosyal medya erişebilirliği ve etkileşimi sağlaması, kurumsal değeri olumsuz etkilere neden olabilecek faktörlerin araştırılması, tutum oluşturma üzerine faydaları gibi önemli etkilere sahiptir.

Diyalog ilişki kurmanın temel unsurlarından biridir. Diyalog kurma kavramsallaştırılan iki yönlü iletişim modeli ile benzerdir. Diyalog hedef kitleler ile karşılıklı yarar ilişkilerini sürdürmek ve geliştirmek için gereklidir. Diyalog farklı görüşlere değer vermek anlamına gelmektedir. İki yönlü simetrik iletişime dayanan diyaloğu geliştirmenin amacı hedef kitlenin kurumsal bağlılığını kazanmak için sosyal medyanın bir araç olarak kullanılmasıdır. İki yönlü simetrik iletişim kuruluşlar ve hedef kitlelerinin karşılıklı faydalar sağlaması için bir etkileşim sürecidir. Kuruluşların soru, endişe ve sorunlarına kişisel olarak cevap verilebilir bir ortam sunan sosyal medya ilişkileri hedef kitlelerle şeffaf bir sürecin kurulmasına katkı sağlar. Bunun için ise hedef kitlelerin soru sormasına ve soruların yanıt bulmasına imkân sağlatılması gerekmektedir. Bu tarz bir iletişim orta-

mı sunmak halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorumluluğundadır. Bu yüzden sosyal medya siteleri önemli birer halkla ilişkiler araçları hâline gelmiştir.

Hedef kitlelerle ve paydaşlarla diyalog geliştirme stratejilerinin müzakereye dayalı olduğu söylenebilir. "Halkla ilişkiler literatüründe 'paydaş kuramı' paydaşların stratejik olarak yönetilmesi esasına dayanmaktadır. Bunun için kuruluşlar çıkar/etki analizi yaparak gerektiğinde diyaloğa dayalı iletişim araçlarıyla ödünleşme yoluna gitmekte ve kendi çıkarlarını maksimize ederek kurumsal sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadırlar (Çınarlı, 2014: 34)".

Diyalog bilgi paylaşımı, işbirliği ve anlam yaratmayı en üst düzeye çıkarmak için fırsatlar sunmaktadır. Diyaloğun uygun olacağı çevrenin taranması gerekmektedir. Diyalog ilişki yönetimi çabalarını arttırmaktadır ve ilişkisel sonuçlara katkısı vardır.

Aynı zamanda hedef kitlenin bilgi alma ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Karşılıklı faydacı ilişkiler geliştirmek için kuruluşların sağladığı bilgiler basın bülteni vb. araçlarla sağlanan bilgilerin ötesinde bir değer sunmalıdır. Ayrıca sosyal medya araçları geri bildirimleri motive edici özelliğe sahip olmalıdır. Ulaşılabilirlik sağlatılmalı ve sunulan bilgiler aynı zamanda güncel olmalıdır. Kuruluşların sosyal medya sitelerindeki amacı hedef kitlelerin kuruluş platformlarına entegre edilmesidir. Ancak dijital iletişim ortamlarından elde edilen bilgilerin ve etkileşimde bulunan kişilerin özel bilgilerinin korunmasındaki ilkelere dikkat edilmelidir.

Diyalog kuruluş ve hedef kitle ilişkilerinin kalitesini arttırmak için gereklidir. Farklı fikirler için diyalog hoş gö-

rüye dayanmaktadır. Diyalog geliştirmede amaç ortak bir fikri ön planda tutmak değil farklı düşüncelere hoş görüyle yaklaşmak olmalıdır. Kent ve Taylor (1998: 325) diyalojik iletişimi herhangi bir görüş veya fikir alışverişinde bulunma girişimi olarak tanımlamaktadır ve diyalog için anlaşmanın gerekli olmadığını söylemektedir. Farklı fikirlerin bir araya gelmesi ortak hedeflere ulaşılmasını sağlayabilir.

5.3.1. İki Yönlü İletişim

Sosyal medyanın çeşitli biçimlerini içerecek şekilde gelişen internet halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyal medya uygulamalarına yönelik ilgisini arttırmıştır. Çoğu halkla ilişkiler uygulayıcısı hedef kitleleriyle ve önemli paydaş gruplarıyla ilişkiler kurmak ve geliştirmek için sosyal medyanın iki yönlü iletişim imkânını kullanmaktadır. Yine de bloglar, sosyal ağlar ve sosyal medya platformları genellikle ilişki geliştirmeden ziyade bilgi paylaşımını amaç edinen tek yönlü iletişim biçimi olarak kullanılabilmektedir.

Literatür taramasına göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyal medyayı gelecekte iki yönlü iletişimi kolaylaştırmak ve diyalojik ilişkiler kurmalarına yönelik istekleri konusunda çok az kanıt bulunmaktadır. Çünkü sosyal medya için kurumsal strateji eksikliğinden söz edilmektedir (Robson, James, 2013:11). Halkla ilişkilerde ilişki kurma stratejilerinin prensiplerini sosyal medya alanına uygulamak etkileşimlerin olumlu tutumlar oluşturmasına katkı sağlayabilir.

Sosyal medya sayesinde iletişimin niceliği artmıştır ve iki yönlü simetrik iletişim mümkün hâle gelmiştir. Bu ise karşılıklı anlayışa ortam sağlamıştır. Sosyal medya or-

tamlarında diyaloğun bileşenlerinden olan iki yönlü iletişim üzerine çok fazla teorik vurgu yapılmıştır. Bu teorik temellerin ve yaklaşımların uygulamaya yansıtılacak şekilde değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle iki yönlü iletişimin duygusal ve davranışsal tutumlar üzerine etkisinin incelenmesi gerekmektedir.

Park ve Reber'in (2008) çalışması, Fortune 500 şirketlerinin web sitelerinin öncelikli olarak medya için faydalı bilgiler, ardından yatırımcılar ve daha sonra müşteriler için yararlı bilgiler sunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu halkalara ek olarak, web siteleri potansiyel çalışanları ve iç halkları da hedeflemektedir. Yazarlara göre (s. 409) kurumsal web siteleri karşılıklı kontrolü, güveni, memnuniyeti, açıklığı ve samimiyeti teşvik ediyor gibi görünmektedir. Ancak şirketlerin güven, bağlılık ve değişim ilişkisini geliştirmek için hedef kitleleriyle tekrar eden etkileşimlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Önemine rağmen Türkiye'de farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda sosyal medya araçlarının genellikle bilgilendirme ve tanıtım amaçlı kullandığı, sosyal medyanın iki yönlü iletişimi sağlayabilme ve diyalog geliştirme amacına yönelik yeterince kullanılmadığına yönelik sonuçlar bulunmaktadır (Özdemir, Yamanoğlu, 2010: 22; Boztepe, 2013: 125; Yağmurlu, 2013: 111; Sütçü, Erdal, 2014: 99; Akbulut, Sönmez, Okumuş, 2014: 100; Kocabaş, 2016:89).

5.3.2. Katılım

Katılım hedef kitleyi kurumsal kararlara veya faaliyetlere dâhil etme sürecidir. Katılımın temel kavramı ilişkiler yoluyla karşılıklı sorumluluk alanları oluşturmaktır. Katı-

lım iki yönlü iletişimin ötesine geçen bir ilişki kurma bağlılığını temsil etmektedir. Katılım hedef kitlenin düşüncelerine saygı göstermek demektir.

Sosyal medya, diyalog bağlantısına ilaveten, doğrudan etkileşimlerle hedef kitlenin eylemlere katılma olanağına da katkı sağlamaktadır. Böylece hedef kitleler kuruluşun bir parçası hâline gelebilmektedir. Katılımın kavramsallaştırılması fikir alışverişinde bulunarak bağlılık ve güvenin kazanılmasına katkı sağlar.

Katılım ilişki kurma ve diyalog ile yakından ilişkili bir kavramdır. Ayrıca bu kuruluşlar için sosyal sermaye yaratır. Ekonomik sermaye maddi kaynaklara atıfta bulunurken sosyal sermaye ilişkilere atıfta bulunmaktadır. Sosyal sermaye halkla ilişkiler uygulamalarına en uygun sermayedir. İlişkilerin değerini gösterir.

Daha önce belirtildiği üzere, Sisson (2017:187) karşılıklı kontrol, sosyal medya ve kurumsal halkla ilişkiler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda sosyal medyada karşılıklı kontrolün yani katılımın etkinliğini arttırmak için şu önerilerde bulunmaktaydı;

1. Düzenli olarak geri bildirim isteyin,
2. Görüş ve önerilere olan değerinizi göstermek için diyaloğu stratejilerle birleştirin,
3. Düzenli şekilde önerilerde bulunun,
4. Karar verme fırsatları sağlayın.

İşbirliğine dayalı karar verme halkla ilişkilerde ideal bir yaklaşımdır. Çünkü işbirliği tüm taraftarları göz önüne almakta ve saygıya dayanmaktadır. İşbirlikçi karar verme simetrik iletişim yani diyaloğun karşılıklılığını eşitler.

Kelleher (2009: 176) iletişimsel ilişkisel bağlılığı, hedef kitle perspektifinden, kuruluş üyelerinin ilişki kurma ve sürdürme konusundaki bağlılığını gösteren iletişimsel içerik türü olarak tanımlamaktadır. Kelleher ve Miller (2006: 395) okunanlara kıyasla duyulan insan sesinin web sayfalarından daha etkili olduğunu ve algılanan ilişkisel stratejilerin (konuşan insan sesi, iletişimsel ilişkisel bağlılık) ilişkisel sonuçlarla (güven, memnuniyet, bağlılık) anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Sosyal medya ortamının sunduğu yararlı içerikler diyalog ilkelerini oluşturmak ve hedef kitleyi bu içeriğe yönlendirmek için bir kılavuz olarak kullanılabilir.

5.3.3. Olumlu Tutum Geliştirme

Dijital ortamlarda hedef kitleler ile etkileşimde bulunmak iletişim ihtiyacına ne ölçüde cevap verildiğidir. Sosyal medya araçlarının simetrik yapısı ile halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitleleriyle karşılıklı iletişim kurma imkânına sahip olur. Hedef kitlelerle bağlantı kurulabilmesi ve samimi ilişkiler geliştirilmesine yönelik iki yönlü iletişim potansiyeliyle beraber sosyal medya karşılıklı etkileşimde ve tepki seviyesinde kuruluşlar tarafından kontrol edilebilir bir alandır. Bu süreç sonucunda ise olumlu tutumsal algılar geliştirilmesi halkla ilişkiler uygulayıcıları için arzu edilen bir sonuçtur. Tutumlar bir kuruluşa yönelik hedef kitlenin değerlendirici bir reaksiyonudur. Kuruluşlarla olumlu etkileşime girme olasılığı olumlu tutum oluşumuna yönelik motive edici bir göstergedir.

Sosyal medyanın kuruluşların hedef kitleleriyle diyalog ve ilişki geliştirmeye yönelik katkıları ampirik olarak

kanıtlanmasına rağmen bu katkıların somut verilerle ortaya çıkartılması gerekmektedir. (Valentini, 2015)

Kent'e (2013: 342-343) göre halkla ilişkiler uygulayıcıları; yeni teknolojilerin ilişkileri nasıl kuracağı, kurumsal sorunları nasıl çözeceği, hedef kitleden nasıl bilgi toplayabileceği ve hedef kitle katılımını ve farkındalığı nasıl arttırabileceği üzerine odaklanmalıdır. Bunun için sosyal medya stratejisi ve içeriği hedef kitlelerin ihtiyaçlarını karşılamalı, güven, empati ve diyalog geliştirmeli, kurumsal mesajlar yerine kurumsal danışman olabilme bağlamında konumlandırılmalıdırlar. Böylece sosyal medyanın değeri ve etkinliği artacaktır.

Olumlu bir tutum genellikle katılım ve olumlu etkileşimin bir göstergesidir. Diyalog ilkeleri yararlı ilişkilerin gelişimi için önemli olabilmektedir. Bu yüzden hedef kitle etkileşimine teşvik edilmesi ve karşılıklı bilgi paylaşımı, duygusal bağlılık, ilişkilerin güçlendirilmesi gibi geri bildirimlerle olumlu tutumların geliştirilmesi gerekmektedir.

Sosyal medyanın etkileşimi kolaylaştırma özelliği geleneksel halkla ilişkiler iletişimi araçlarına göre olumlu bir özelliktir. Hedef kitle bilgiyi yararlı bulduğunda etkileşime girecektir. Yine de bazı kuruluşlar hedef kitleleriyle etkileşime girmek istemeyebilir. Bunun çok farklı nedenleri olabilir (kontrolden vazgeçmek istememeleri, kaynak (personel) tahsisi, hedef kitlelerin homojen olmaması vb.). Tek yönlü iletişimde ise yararlı bilgilerin sağlanması kuruluşların hedef kitle ilişkilerini geliştirmeleri için olumlu bir tutum oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Hedef kitlelerle etkileşime geçmek ve arzu edilen olumlu tutumsal sonuçlara ulaşmak için sadece iki yönlü

iletişim kurmak yeterli olmayabilir. Sosyal medya platformlarına özgü olarak dengeli bir yaklaşım belirlenmeli ve buna uygun içerik oluşturulmalıdır. Hedef kitlelerle olumlu ilişkiler kurmak halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorumluluğundadır. Bu yüzden sürecin halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından başlatılması beklenilmektedir. Eylemler ve iletişimdeki tutarlılık hedef kitlenin kuruluşları doğru bir şekilde değerlendirmesini sağlar.

5.3.4.Şeffaflık ve Özgünlük

Kurumsal ve iletişimsel şeffaflık ayrı değerlendirilebilir. Şeffaflık güven, bağlılık ve memnuniyetin arttırılmasını sağlar. Halkla ilişkiler uygulamalarında şeffaflık bilginin serbestçe akması ve paydaşlara dağıtılması anlamına gelir. Şeffaflık; açık, anlaşılır, hesap verebilir ve sorumlu davranmak anlamına gelmektedir. Tüm bunlar için ise özgünlük gerekmektedir. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulamalarının özelliklerine özgünlüğün de eklenmesi gerekmektedir. Özgünlük kurumsal kimliği, kurumsal iletişimi ve kurumsal eylemleri birbirine bağlar. Gerçeklik, doğruluk ve güvenilirlik ile ilgilidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları kuruluşların neyi ifade ettiğini, ne yaptıklarını ve ne kadar iyi yaptıklarını hedef kitlelere anlatarak onların üçüncü kişilerden etkilenmemesini sağlamalıdır.

Şeffaflık ve özgünlük kurum kültürü ile alakalıdır. Bir kuruluşun işini yürütme biçimini tanımlayan kurum kültürü rekabet avantajı sağlar. Halkla ilişkilerin bir kültür ürünü olduğu savunulmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcıları iç ve dış ilişkiler yoluyla kurumsal kültürü etkileme yeteneğine sahiptir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları sorumluluk

sahibi olmalıdır. Sorumluluk vaatleri yerine getirme ve alınan desteğe değer biçimde hareket etmeyi gerektirmektedir.

Araştırmalar etik olmayan davranışların ilişkisel bağlılık, müşteri hizmetleri, iyimserlik ve eleştirilere cevap verme gibi kurumsal halkla ilişkilerde ilişki kurma stratejilerini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Sweetser, 2010: 288). Ahlaki uygulamalardaki tutarsızlıklar kuruluş ve hedef kitle ilişkilerine zarar verebilir. Kurumsal etkililiği en üst düzeye çıkarmak için halkla ilişkiler biriminin ahlaki güce ve özgünlüğe sahip olması gerekmektedir. Diğer yandan, her ne kadar arzulansa da şeffaflık ve özgünlük karşılıklı değildir. Bu yüzden beklentiler konusunda tutarlı olunmalıdır.

5.3.5. Pratik öneriler

Halkla ilişkiler uygulayıcıları sosyal medyayı etkin ve etkili kullanmak durumundadır. Toplu e-postalar, e-bültenler veya diğer yayınlar geleneksel medya araçlarına göre düşük maliyetlidir. Düşük bütçeli dijital iletişimi tercih etmek personelin ve kaynakların başka yerlere odaklanmasına, maliyetin ve zamanın tasarruf edilmesine imkân sağlar. Özelliklede küçük işletmeler ve kısıtlı kaynaklara sahip olan kuruluşlar için dijital sosyal medya oldukça önemlidir. Önemine rağmen, Verhoeven vd.'nin (2012:162) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre Avrupalı kuruluşların sadece 3'te biri sosyal medya politikalarını yol gösterici iletişim danışmanlarıyla hayata geçirmektedir.

Sosyal medya platformlarında ödül alan 4 halkla ilişkiler kampanyasını inceleyen Allagui ve Breslow (2016: 20) kampanyaların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

1. Kampanyalarda çeşitli içerik paylaşımlarını teşvik edici, sürükleyici ve duygusal hikâye anlatım teknikleri kullanılmaktadır,
2. Bu anlatılar hedef kitle üyelerinin en az bir çevrimdışı etkileşim biçimini içermektedir,
3. İçeriklere mobil uygulamalar ve kontroller eklenmiştir,
4. İçeriklerin zamanlamasına dikkat edilmiştir.

Yazarlar, pazarlamacıların sosyal medyayı marka bilinirliği ve itibar yönetimi açısından kullanmalarına rağmen, halkla ilişkiler kampanyalarında sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılmasının dönüşüm üretebileceğini, marka konumlandırmayı kolaylaştırabileceğini ve böylece marka devamlılığının sürdürelebileceğini düşünmektedir. Sosyal medyada kampanya içeriğini paylaşma eylemi etkinlik olarak değil bir tanıtım olarak görülmektedir. Yazarlar, kampanya etkinliklerinin rolünün gelecekte tamamen farklı bir sisteme ait olan sosyal medya kampanya taktikleriyle yer değiştirebileceğini çünkü sosyal medyanın etkili bir şekilde kullanılmasının halkla ilişkilerde kampanya döngüsü yarattığını söylemektedirler.

Farklı hedef kitlelere göre halkla ilişkiler stratejileri ve ilişki algılamaları arasında farklılıklar bulunabilir. Bu algılamalar güven, bağlılık ve memnuniyetin ön belirleyicisidir. Bu ilişkisel sonuçlar ise diyalog yoluyla oluşturulur. İlişkisel sonuçları desteklemek için diyaloğu kullanmak çevrimiçi olarak iletişim çabalarını etkin bir şekilde üst düzeye çıkarmaya yardımcı olabilir. Tek yönlü iletişim çabaları ise mesajları 3. kişilere yayan geleneksel halkla ilişkiler çabalarının bir uzantısıdır.

Sosyal medya etkileşiminde ikna edici iletişim mesajları için hedef kitlenin tutumları, değerleri ve karakter özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Sosyal medya kullanıcılarının özellikleri, özdeşleşmiş rolleri, kuruluş ile olan ilişkilerinin türü algılamalarda farklılık yaratabilir. İlişkileri geliştirmek ise bireyleri tanımayı ve bu bireylere nasıl değer verildiğini göstermeyi gerektirir.

Sosyal medyadaki bireylerin, grupların veya farklı fikirlerin ortak hedefler için topluluk hissi yaratarak bir araya gelmesi sağlanmalıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları mevcut uygulamalara odaklanmak yerine sosyal ve ilişkisel sorunları göz önünde bulunduran yeni anlayışlar geliştirmelidir. Sung ve Kim (2014:235) yapmış olduğu deneysel araştırmada ticari ve tanıtım amaçlı olmayan, etkileşimli özellikleriyle karakterize edilen kişiler arası yaklaşımların daha olumlu değerlendirmelere yol açtığını ortaya koymuştur.

Sosyal medya kullanıcıları kuruluş için değerli olduklarını hissederlerse bu onların desteklerinin devamını sağlatabilir. Hedef kitleden geri bildirimler istenilmesi, görüş ve önerilerin değerlendirileceğine yönelik güvence verilmesi, karar alma sürecine katılmalarına imkân sağlatılması ve kuruluş üzerinde bir miktar kontrol sağlamalarına olanak tanınması onlara değer verildiği ve saygı gösterildiği mesajını verir.

6. BÖLÜM

KÜLTÜRLER ARASI ORTAMLARDA HALKLA İLİŞKİLER

Benzer veya farklı kültürlere sahip olan hedef kitle gruplarına yönelik oluşturulması planlanan halkla ilişkiler çalışmalarında temel iletişimsel sürecin (açıklık, dürüstlük, güvenilirlik vb.) aynı olduğunu söyleyebiliriz. Ancak ilişkisel açıdan farklı kültürlere (dini, etnik, sosyal farklılıklar vb.) sahip olan hedef kitle gruplarına yönelik oluşturulacak halkla ilişkiler çalışmaları aynı kültüre sahip olan gruplara yönelik oluşturulacak halkla ilişkiler çalışmalarına göre farklıdır. Bu yüzden farklı kültürel özelliklere sahip olan grupların yer aldığı ortamlarda halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğini açıklamak ve arttırmak için sistematik teorilere ihtiyaç vardır. Bu teorileri anlamak halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğini arttırmak için gereklidir. Bu yüzden halkla ilişkiler teorilerinin doğru uygulanması gerekmektedir. Çünkü en iyi teorinin uygulama olduğu söylenebilir.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, internetin rolü, küresel sınırların ortadan kaldırmasıyla beraber kuruluşlar farklı ülkelerde faaliyet gösterse bile küresel etkilerden etkilenebilmektedir. Bu ise halkla ilişkilerde kültürel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden yerel halkla ilişkiler stratejilerini tamamlayıcı küresel stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilere yönelik ise halkla ilişki-

ler uygulayıcılarının siyasi sistemler, ekonomik sistemler, medya sistemleri ve kültürel farklılıklar gibi alanlarda rehberlik etme rolüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli alanlarından biri geleneğindeki küresel halkla ilişkilerdir. Küresel bağlamda farklı kültürlere ait halkla ilişkiler tanımlamaları, rolleri ve uygulamaları arasında ince ayrımlar olabilir. Ülkelerin siyasi ve ekonomik farklılıklarından dolayı iletişim ve ilişki yönetiminin hedef kitlelerce yorumlanması da farklılık gösterebilir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yüzden kültürler arası ortamlarda yapılan halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliği sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu bölümün amacı ise kültürler arası ortamlarda halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının etkinliğini arttırmaktır. Burada sunulan önermeler her bir kültürel farklılığa ait gruplar üzerinde uygulanabilir.

6.1. Kültürler Arası Farklılıkları Tanımlamak

Kültür insanların (zamanla) neye ve nasıl inandığı, hissettiği, düşündüğü, davrandığı ve bunun kolektif alışkanlıklara, kurallara, normlara, sembollere ve eserlere nasıl yansıdığıyla ilişkilidir (Rollenhagen, 2010: 269). Hofstede ise kültürü "bir insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanması" olarak tanımlamıştır. Bu anlamda kültür, değerler sistemlerini içerir ve değerler kültürün yapı taşları arasındadır (Hofstede, 1984: 21).

Curtin ve Gaither'e (2005) göre halkla ilişkiler sembolizasyon, temsiliyet, tüketim ve kimlik oluşumu süreçlerinde; anlamların yaratıldığı, değiştirildiği ve yeniden oluşturulduğu kültürel süreçlerde çok önemli bir rol oynar.

Kültürel farklılıklardan dolayı her bir kültür temsilcisinin daha doğru ve olumlu özelliklere sahip olduğunu düşünmesi ve diğer kültürlere yönelik yanlış veya eksik bilgi sahibi olması halkla ilişkiler uygulamalarında verilen mesajların etkisiz olabilmesine neden olabilmektedir. Farklı kültürlerin benzerliklerini ve farklılıklarını tanıma ile hedef kitle üyelerinin duygu ve düşünceleri anlaşılırsa halkla ilişkiler uygulamalarında verilen mesajların ve sonuçlara yönelik öngörülerin doğruluk oranı arttırılabilir. Kültürler arası ortamlarda farklı kültürleri anlamaya yönelik olarak öncelikle kültürler arasında farklılaşmaya neden olan faktörlerin neler olduğu ve farklı kültürler arasında ahlaki açıdan bir farklılık olup olmadığı anlaşılmalıdır. Yine de bu soruların cevabı halkla ilişkilerde hedef kitle üyelerini tanımlamada ve gruplandırmada yetersiz kalabilir. Çünkü öncelikle sosyal ve kişisel kimliklerin kültürel kimliklerden farklı olup olmadığı ve bunlardan hangisinin öncelik taşıdığı anlaşılmalıdır.

Kültürel değerler davranışları etkileyen bilgiye ve inanca yönelik bir teori olarak görülebilir. Kültürler arası farklılıkları tanımlamak için öncelikle kültürel değerlerin duygu, düşünce ve davranışları nasıl etkilediği anlaşılmalıdır. Kültürün tüm özellikleri bilinemeyebilir ve kültürel kurallar tanımlanamayabilir. Herkes aynı görüşü paylaşmayabilir ve kültürel özelliklere yönelik görüşler bireyler ve gruplar arasında farklılık gösterebilir. Halkla ilişkiler uy-

gulayıcıları için önemli olan davranışları koordine edebilen ortak noktaları ve kültürel boyutları bulmaktır.

Hofstede (2011: 8) kültürel boyutları 6 başlık altında toplamıştır;

Güç mesafesi: Eşitsizliğin temel sorunlarına yönelik farklı çözümlerle ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma: Bir toplumdaki geleceğe yönelik kaygıların derecesi ile ilgilidir.

Bireysellik/Çoğulculuk: Bireylerin gruplara entegrasyonu ile ilgilidir.

Erillik/dişilik: Kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal rollerin bölünmesiyle ilgilidir.

Kısa/Uzun Vadeli Oryantasyon: Geleceğe, şuana veya geçmişe odaklanma ile ilgilidir.

Karşılıklılık: Yaşamdan zevk alma ile ilgili temel insan arzularının kontrolüne karşı tatminle ilgilidir.

Bu normlar ve ilkeler davranışlara yönelik bazı kurallar oluşturur ve bu kuralların davranışlara yönelik ahlaki bir temel oluşturduğu varsayılır. Bu ise bir bilgi sistemi sunar. Ancak bu sistemin çok karmaşık olduğu unutulmamalıdır. Çünkü her bir kültürün içinde çok sayıda alt kültür bulunabilmektedir. Bu alt kültürler ise farklı değerlere sahip olabilir. Alt kültürler mesleki, sınıfsal, yaş grupları olarak birbirinden farklılaşabilir. Her bir alt kültürün ise kendine özgü norm ve değerleri olabilir. Bu norm ve değerler birbirleriyle belli ölçüde örtüşebilir veya birbirinden farklılaşabilir, davranışlara yönelik rehberlik edebilir. Bu yüzden farklı bir kültürü veya kültürler arası farklılıkları anlamak

oldukça karmaşık bir süreçtir. Üstelik kültür zamanla değişebilecek bir yapıdadır.

Sriramesh ve Takasaki (1999: 339) kültür ve halkla ilişkiler arasında güçlü bir bağ görmüştür. Yazarlara göre kültür iletişimi etkiler. Halkla ilişkiler ise iletişim eylemi olduğu için kültür halkla ilişkiler uygulamalarını da etkilemektedir.

Kültür toplumsal yaşam sistemi içerisinde veya kitle iletişim araçları vasıtasıyla da öğrenilebilir. Kültürler arasındaki benzerlikleri veya farklılıkları anlamak için öncelikle sistematik benzerliklerin ve farklılıkların teorik olarak araştırılması gerekmektedir. Kişi temelli bilgilerin rehberliği ile grup temelli bilgilerin rehberliği karıştırılmamalıdır.

Örneğin, Hofstede (2011) kuramına göre bireyciliğin ön planda olduğu kültürlerde "ben kimliği" daha önemlidir. Çoğulculukta ise grup hedeflerine yönelik olan "biz kimliği" daha önemlidir. Fikir, düşünce ve duyguların özgürlüğü veya etkinliği değerlendirilirken bu paylaşılan ilişkilerin seviyesi dikkate alınmalıdır. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulamaları oluşturulurken verilen mesajlarda bireysel ve çoğulculuk kimliğine göre toplumsal özellikler dikkate alınmalı ve verilen mesajlar ekonomik, sosyal ve politik olarak bu özelliğe göre planlanmalıdır. Çünkü bireysel benlik ve kültürel benlik birbirinden ayrılabilir. Kültürel benliğe ait normların bireysel benliğe ait rollerle olan ilişkisi uyumlu hâlde olmalıdır. Bu yüzden farklılaşmamış yönlere bakmak yararlı olabilir. Üstelik kültürel sistemde bireylerin kendilerini diğer kültür üyelerine göre nasıl konumlandırdığının bilinmesi (üstün, eşit veya düşük) farklılıkların ayırt edilmesine ve uyumlaştırma sürecine yardımcı olabilir. Çünkü

çoğu kültürde eşitlik ve özgürlüğe yüksek değerde önem verildiğini söyleyebiliriz.

Aile bütünlüğü, grup içi üyelik ve güçlü dayanışma ile karakterize edilen kolektivist (çoğulculuk) kültürler insanlar arasında karşılıklı bağımlılığa vurgu yapar. Tersine, kendine güvenin, rekabetin, grup içi mesafenin ve hedonizmin değerlendiği bireysel kültürlerde bireyler kendilerini bağımsız olarak görür (Triandis, 2001).

Halkla ilişkiler uygulamalarının kalitesini ve etkinliğini arttırmak için bu bilgilerin nasıl kullanılacağının düşünülmesi gerekmektedir. Yine de kültürler arası ortamlarda neden-sonuç ilişkisine yönelik, özellikle de bireysel düzeydeki davranışları açıklamaya yönelik, problemler olabilir. Bunları ortaya çıkartmak için denemeler yapmak ise mümkün olmayabilir. Çünkü kültürün davranışsal tutumlar üzerine doğrudan veya dolaylı etkisi olabilir. Herkes aynı şekilde sosyalleşmediğinden dolayı aynı eğilimlere sahip olmayabilir. Bu yüzden kültürel değerlerle kişisel değerlerin ayrı ele alınması gerekmektedir.

Cüceloğlu'na göre (2003: 94-95);

Özellikle toplum düzeyinde kültür ve kültür değerleri işin içine girdiği için kültürlerin üstünde "evrensel doğru"1ar düşünmek oldukça tartışmalıdır.

Kültürler Tümüyle Kendine Özgü ve Özgür mü?

Ortada iki seçenek var: Ya kültürler birbirleriyle karşılaştırılamayacak kadar kendilerine özgüdür; yani her toplum kendi tarihsel, politik, ekonomik, coğrafi, sosyal geçmişi içinde kendine özgü bir kültür yaratmıştır ve bu nedenle birbiriyle karşılaştırılamaz. Ya da insan olmaktan kaynaklanan bazı evrensel

yönler her kültürün temelini oluşturmaktadır ve kültürlerin ötesinde insanlara özgü "doğru olan"lardan söz etmek mümkündür. Bu görüş, kültürlerin kendine özgü yönleriyle evrensel yönleri olabileceğini kabul eder.

Birinci görüşü kabul ederseniz, kültürel görelilik kuramını kabul etmiş olursunuz; ikinci görüş insanın evrensel yönleri olduğunu ifade eder.

Farklı kültürel değerlere sahip olanlar etkinlikleri ve pozisyonları açısından farklı gruplara bölünebilirler. Kültürler arası farklılıklar gruplar arası farklılıklarla benzerdir ancak çok daha karmaşıktır. Çünkü gruplar arası farklılıklar (yaş, cinsiyet vb.) tanımlanırken sadece bir veya birkaç unsur dikkate alınırken kültürler arası farklılıklar tanımlanırken etnik farklılıklar, sosyal sınıf, din farklılığı, ırk farklılığı vb. gibi ayrımlarda yapılmaktadır ve bu ayırımlar içinde farklı gruplar oluşabilmektedir. Üstelik benzer kültürlere sahip olanlara yönelik genellemeler yapılıyor olsa da bu gruplar içerisinde kültürel ve etnik uyuşmazlıklar, ideolojik ve siyasi farklılıklar, dinî ve sosyal kimlik farklılığı, tutumsal ve algısal farklılıklar olabilmektedir. Üstelik bu farklılıklar kutuplaşmaya ve çatışmalara neden olabilmektedir. (Gudykunst, 2004)

Bu farklılıklar sonucunda ise halkla ilişkiler uygulamalarıyla verilen mesajları herkes kendi çıkarları açısından ele almakta ve kendilerini diğerlerinden soyutlamaktadır. Oysaki halkla ilişkiler uygulamalarında hiçbir grubu dışlamamak uygun, adil ve ahlaki olarak görülür. Kültürler arası ortamlarda yapılan halkla ilişkiler çalışmalarının etkisizliği genellikle bu kuralların bilinmemesinden veya bu kurallara özen gösterilmemesinden kaynaklanır. Diğer yandan farklı

kültürel değerlere sahip olan gruplara yönelik yapılan çalışmalarda bu kurallara dikkat etmek uygulamaların etkili olacağını garanti etmek için yeterli değildir.

Sriramesh ve Vercic (2003: 12) kültürel etkinliği, benzerlikleri, farklılaşmaları ve bunların halkla ilişkiler çalışmalarına etki düzeylerini belirlemek için aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

Tabakalaşma

Toplumunuzda sosyal tabakalaşma düzeyi nedir?

Bu tabakalaşma kurumsal faaliyetlerde ve halkla ilişkilerde kendini nasıl gösterir?

Kültürünüzde sosyal hareketlilik seviyesi nedir?

Belirsizlik (Düşük ve Yüksek Düzeyli İçerik)

Belirsizliğe ve anlaşmazlığa karşı kültürünüz ne kadar toleranslı?

Kurumsal iletişimde anlamlar mesajlara mı yoksa büyük ölçüde bir durumsal bağlama mı dayanmaktadır?

Cinsiyet Tabanlı Rol Tanımlama

Cinsiyet, ülkenizde kurumsal rollerin atanmasında ne ölçüde rol oynamaktadır?

Bu halkla ilişkiler pratiğini nasıl etkilemektedir?

Kolektivizm (Çoğulculuk)

Kültürünüzde, kolektiflerin değeri bireysel çıkarlardan daha mı önemlidir?

Bu halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl etkilemektedir?

Yaşam Tarzı Yönelimi

Kültürünüz kısa vadeli hedeflere mi yoksa uzun vadeli hedeflere mi yöneliktir?

Yaşamın bu şekilde yönlendirilmesi, genel olarak kurumsal faaliyetleri ve özellikle halkla ilişkilerini nasıl etkilemektedir?

Kişiler Arası Güven

Kültürünüzde kurumsal ilişkilerde kişiler arası güven düzeyi nedir?

Otoriteye Uyma

Kültürünüz sosyal ortamlarda üstlere uymayı bekliyor mu?

Eğer öyleyse, bu kendini kurumsal iletişim bağlamında nasıl göstermektedir?

Diğer

Halkla ilişkiler uygulamalarını etkilediğine inandığınız ülkenize özgü diğer kültürel özellikler nelerdir?

Kültürler arası farklılığa sahip olan kişilere veya gruplara yönelik halkla ilişkiler uygulamaları bu kişilerin veya grupların nasıl kategorize edildiğiyle ilgilidir. Kültürler arası ortamlarda kişiler veya gruplar genellikle kendi kültürlerine veya etnik gruplarına göre kategorize edilirler. Bu kategoriler onların nasıl davranacağına yönelik tutumlara dayanmaktadır. Bu tutumları etkileyen faktörler iyi anlaşılmalıdır. Aksi hâlde bu tutumlar birer ön yargılara dönüşür ve halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından mesajların yanlış tasarlanmasına veya hedef kitleleri tarafından mesajların yanlış yorumlanmasına neden olabilir.

Özellikle de farklı etnik kökenlerin bulunduğu kültürler arası ortamlarda her bir etnik gruba ait özelliklerin ve bunların zayıflıklarının ve gücünün göz önüne alınması gerekmektedir. Etnik kimlik kültürel kimliğe dayandırılabilir veya aralarında zayıf bir ilişki olabilir. Etnik veya kültürel hangi kimliğin belli durumlarda belli davranışları şekillendirdiği öğrenilmelidir. Örneğin bireyler aile ortamında etnik kimliklerini, sosyal çevrelerinde ise kültürel kimliklerini seçebilirler. Dinî farklılıklar etnik kökeni belirlemek için temel bir unsur olarak görülebilir. Gerçek farklılıkları tanımak önemli olsa da farklılıklara bakmanın ötesine geçmek de önemlidir. (Gudykunst, 2004)

Kültürler arası farklılıklar sadece kültürel (dini, etnik vb.) veya kişisel özelliklerden (yaş, eğitim durumu, gelir durumu, cinsiyet vb.) değil tecrübe farkı ve geçmiş deneyimlerden de kaynaklanıyor olabilir. Bunlar ise basmakalıp düşüncelerin oluşmasına neden olabilir. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları kendilerine rehberlik edebilecek teorilerin farkında olmalıdırlar. Bu teorilerin başında ise "etkili iletişim" gelmektedir.

6.2. Etkili İletişim Kurmak

Etkili iletişim yanlış anlaşılmaları en aza indirgememizi ve mesajların yorumlanma biçimindeki benzerliklerin en üst düzeye çıkarmamızı gerektirir. Bunun için açıklama, yorumlama ve değerlendirme süreçlerinin birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir. Her halkla ilişkiler uygulayıcısı hedef kitleleriyle etkili bir iletişim kurmakla yükümlüdür. Etkili bir iletişim ise iletişimsel ve ilişkisel açıdan ele alınmaktadır. İletişimsel açıdan mesajların herkes tarafından aynı

şekilde anlaşılması gerekmektedir ve yorumlamalarda bir farklılık olmamalıdır. Farklı kültürel değerlere ve özelliklere sahip olanlarla, ilişki düzeyi her ne olursa olsun, etkili bir iletişim kurulabilir. Önemli olan farklı kültürel değerlere ve özelliklere sahip olan hedef kitle gruplarıyla ilişkilerin nasıl geliştirileceğini anlamak için eğilimlerinin tanımlanmasıdır.

Gudykunst ve Nishida'ya göre (2001: 60) İletişim, mesaj alışverişini ve anlam yaratmayı içeren bir süreçtir. İletişim kurduğumuzda başkalarına ilettiğimiz mesajlara anlam katıyoruz ve başkalarından aldığımız mesajları yorumluyoruz. Yazarlara göre etkili iletişim, mesajı ileten kişi ile mesajı yorumlayan kişi arasındaki yanlış anlamaları en aza indirmektir. İletişim, mesajı yorumlayan kişinin mesajı ileten kişinin niyetine nispeten benzeyen mesaja bir anlam kattığı ölçüde etkilidir. Etkili iletişim yanlış anlamaları en aza indirebilmemiz için etkilidir.

Kişiler arası iletişimin etkinliğine paralel olarak halkla ilişkilerde de etkili iletişim anlamlar üretme ve bunları empoze etme anlamına gelir. İletişimin ilişkisel açıdan etkinliği ise verilen mesajların duygu, davranış, fikir veya tutumlara yönelik istenilen sonucu verdiğiyle alakalıdır. Bu sonuçların etkinliği ise halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğinin bir yansımasıdır. Geri bildirimlere dayanılarak halkla ilişkiler uygulayıcıları kendi görünümlerini değiştirebilirler. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları iletilen mesajlara kendi anlamlarını ekleyebilmektedir. Mesaja eklenen anlamlar mesajı alan kişiler ile var olan ilişkilerin bir fonksiyonudur.

Etkili bir iletişim sürecine yönelik planlamalar bilinçli olarak oluşturulmalıdır. Bu planlamalara yönelik mesajları

tasarlamak ve bunların herkes tarafından anlaşılır bir hâle gelmesini sağlayarak farklı yorumlamalara neden olamamak öncelikli amaç olmalıdır.

Bir halkla ilişkiler uygulamasına yönelik olarak etkili bir iletişim stratejisi tanımlanırken hangi gruplarla iletişim kurulacağı, bu grupların birbirleriyle benzer veya farklı özellikleri, nasıl bir iletişim yönetimi kullanılacağı, iletişimin amacı, iletişimsel etkinliğin nasıl ölçüleceği, yorumlamalardaki farklılıklar, davranışsal ve tutumsal etkilerinin nasıl olacağı gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında mesajların içerik boyutunun tasarlanması iletilerdeki bilgileri ifade eder. Mesajlar tasarlanırken hedef kitlelere yönelik oluşturulmak istenilen algı ve tutumlar belirlenir. İlişkisel boyut mesajların içerik boyutundaki bilgileri ifade eder ve hedef kitlelerle kurulan ilişkilerle ilgilidir.

6.3. Duygusal ve Davranışsal Destek Oluşturmak

Halkla ilişkiler uygulamalarının ana hedefi duygusal ve davranışsal desteğe yönelik bir bilinç oluşturmak ve hedef kitleleri harekete geçirmektir. Bu yüzden verilen mesajların ortak kültürel değerlere ait anlamlar taşıması ve yaşam deneyimlerine dayanması gerekmektedir. Yine de bu değerlerin sadece sembolik olabileceği unutulmamalıdır. Aksi hâlde halkla ilişkiler uygulamalarının etkisiz olabileceği düşünülebilir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği için en önemli temel unsurlardan biri amaçtır. Amaç duygu, düşünce ve

davranışın bir yansımasıdır ve bilişsel bir süreçtir. Halkla ilişkiler uygulamalarında belirlenen amaçları gerçekleştirme becerisi aynı zamanda hedef kitle gruplarının amaca yönelik motivasyonlarıyla ilgili bir işlevdir.

Duygu, düşünce ve davranışların birer alışkanlık ve tecrübe sonucu oluştuğunu, bu yüzden tutumla ilgili olduğunu söylemek yanlış olmaz. Yaylacı vd. (2013: 140) göre "*tutum, özünde kişinin içinde yaşadığı ekonomik, toplumsal, siyasal, coğrafi ortamın ve kişilik özelliklerinin bir ürünüdür. Bu nedenle karmaşık bir ürün olan tutumun nedenlerini ortaya çıkarmak o kadar da kolay değildir çünkü tutum düşünsel, duyuşsal ve bilişsel süreçlerden geçerek oluşur ve her bireyin algılaması özgündür.*" Yazarlara göre (s.137) yapılan araştırmalar tutumun yansıtılmasının yer ve zamana göre değiştiğini göstermiştir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında verilen mesajlara hedef kitle grupları duygusal olarak da tepki gösterebilir. Kültürel değerlerden ve üyelikten bağımsız olarak herkesin bir benliği ve kendisine özgü görüşleri vardır. Bu yüzden duygu ve davranışlara yönelik algılarda bireysel, sosyal, kültürel ve toplumsal kimliğin birbiriyle ters düşebileceği unutulmamalıdır. Bu kimlikler rollere, demografik özelliklere veya farklı sınıflara göre tanımlanabilir ve tüm davranışları etkileyebilir. Bu kimlikler hedef kitle üyelerini diğerlerinden farklılaştırır.

Duyguları ve davranışları açıklamaya yönelik girişimler için pratik bilgiler gerekmektedir. Bu yüzden bireylerin sosyal ve toplumsal çevresinin duyguları ve davranışları üzerindeki etkisinin bilinmesi gerekmektedir. Çünkü bireylerin benzer durumlarda veya farklı ortamlarda nasıl dav-

randığı, bunların zaman içinde tutarlılık gösterip göstermediği çevresine göre farklılık gösterebilir.

Bu yüzden hedef kitlelerin duygusal ve davranışsal desteklerini etkileyebilecek farklı araştırmalar yapılmalı, kişisel özellikler ön plana çıkartılmalı ve hedef kitle gruplarını oluşturan bireylerin kişisel özelliklerinde ortak noktalar aranmalıdır. Aralarındaki farklılıklar kabul edilmeli, anlaşılmalı ve bunların tutum ve davranışları nasıl etkilediği anlaşılmalıdır.

6.4. Sonuçlar Hakkında Olası Tahminlerde Bulunmak

Bütün halkla ilişkiler uygulayıcıları iletişim stratejilerinin sonuçları ve etkileri hakkında olası tahminlerde bulunmalıdır. Bu yüzden uygulamalarda verilecek mesajların olası etkileri tahmin edilmeli ve eğer mümkünse odak grup görüşmeleri veya pilot çalışmalarla çeşitli iletişim stratejileri arasından seçim yapılmalı ve nasıl daha fazla etkili olabileceğinin yolları aranmalıdır. Halkla ilişkiler uygulamalarında verilen mesajların etkinliğini ölçmek doğru tahmin ve açıklama yapma kabiliyeti ile ilişkilidir. Doğru tahmin ve açıklamalar yapabilmek için kültürel, sosyal ve kişisel bilgilerin dikkatle kullanılması gerekmektedir.

Tutumlar olumlu veya olumsuz olabilir ve beklentiler yaratır. Önemli olan farklı kültürel değerlere ait tutumların yorumlama ve değerlendirme eğilimlerinin o kültüre ait standartlara göre oluşmasıdır. Aksi hâlde tek kültüre ait referansların göreceli olarak kullanılması sonuçlar hakkında doğru tahminlerde bulunulmasına engel olur.

Hedef kitle davranışlarını tahmin etmek için kullanılan bilgiler gözden geçirilmeli ve bunların ne zaman etkili olduğu ve hedef kitle özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmelidir. Etkili halkla ilişkiler stratejileri için kültürel bilgilerin öğrenilmesi gerekmektedir. Kültürel bilgiler sonuçlar hakkında doğru tahminlerde bulunulmasına imkân sağlayabilir.

Herkesin belli kültürel kurallara, normlara ve değerlere uygun davranamayabileceği düşünülmelidir. Kültürel sınıflandırmalardan ziyade paylaşılan ortak kültürel normlar ve değerler anlaşılmalıdır. Böylece farklı gruplar arasında ortak bir sosyal bağ kurulabilir. Yine de tahminlere yönelik bilgilerin kültürel özelliklerden ziyade kişisel veya sosyal özelliklere göre farklılık gösterebileceği ve tahminlerin doğru olamayabileceği unutulmamalıdır. Çünkü sosyal ve kültürel bilgilere güvenerek herkesin benzer olduğunu varsaymak yanlış olur. Çünkü benzerlikler olsa da her bir hedef gruptaki bireyler birbirinden farklılaşabilmektedir. Bu bireylerin birbirlerinden nasıl farklılaştığını anlamak için ise psikolojik veriler kullanmak gereklidir. Hatta bireyleri gruptan ayırmak gerekebilir. Bu tür karmaşıklıklardan ötürü uzun vadeli etkilere yönelik tahminlerde bulunmak için sosyal ve kültürel bilgilere güvenmek yetersiz olabilir. Bu yüzden kişisel bilgilerinde araştırılması gerekmektedir. Bu durum sosyal çevrenin karmaşıklığı ile baş etmek için seçilen bir yöntemdir. Bunun için bireylerin içlerinde bulunduğu kültürel ortamlardaki gruplarla nasıl benzerleştiğinin veya gruptan nasıl farklılaştığının araştırılması gerekmektedir. Beklentileri anlamanın sonuçlar hakkında doğru tahminleri öngörmenin bir unsuru olduğunu söyleyebiliriz. Beklentiler genellikler toplumsal normlara, basmakalıp dü-

şüncelere ve tutumlara göre belirlenmektedir. Beklentileri anlamak için hedef kitlelerin belli koşullar altında nasıl davrandıklarının bilinmesi gerekmektedir. Kültürel farklar ve demografik özellikler değerlendirmelere yönelik uygun bir yönerge sağlayabilir. (Gudykunst, 2004)

Halkla ilişkiler uygulamaları ile verilen mesajların etkinliğine ve sonuçlara yönelik olumsuz beklentilerin birçok faktörü olabilir. Olumlu bir beklenti üzerine odaklanılırsa olumsuz ön yargılar azaltılabilir. Güvensizlik, yanlış anlaşılmalar ve niyetlere dönük şüpheler beklentilere yönelik olumsuzluk yaratabilir.

Güven ve karşılıklılık kavramları davranışsal sonuçları tahmin etmek için akademik literatürde sıkça kullanılan ilkelerdir (Berg, Dickhaut, McCabe, 1995). Bu yüzden sonraki başlığı güven unsuru oluşturmaktadır.

6.5. Güven Unsuru Oluşturmak

Kültürler arası ortamlarda hedef kitlelere yönelik verilecek mesajların etkinliğinin arttırılmasının en önemli unsuru onlara güven vermektir. Güven vermek psikolojik bir sürecin sonunda oluşur. Amaçlanan hedeflerin sonuçlarının bilinmemesi bir güvensizliğe neden olabilir. Bu yüzden amaç verilen iletişim ile paralel olarak bilgiyi arttırma olmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında bir iletişim stratejisi oluşturulurken güven unsurunu nelerin arttırdığı veya güven eksikliğini neyin oluşturduğu öngörülebilmelidir. Güven eksikliği davranışsal, tutumsal ve duygusal olarak ortaya çıkabilir. Halkla ilişkiler uygulamalarının istenilen olası sonuçları hakkında kesin tahminlerde bulunmak zor-

dur. Ancak stratejileri güven unsuru üzerine kurmak motivasyonel bir güçtür.

Genellikle daha önce uygulanmış ve başarıya ulaşmış iletişim stratejilerinin etkinliğini değerlendirir ve bazı tahminlerde bulunabiliriz. Ancak hedef kitle grupları her zaman belirli normlara uygun davranmayabilir. Bu yüzden sınıflandırmalara güvenmemeli ve hedef kitlelerin tutumları, duyguları, inançları ve değerleri araştırılmalıdır. Bu araştırmalar hedef kitlelerin davranışlarını açıklamaya yönelik olmalıdır. Bu davranışların nedenini öğrenmek ve gelecekteki davranışlarını tahmin etmek güven verme stratejisi için önemlidir. Özellikle farklı kültürlere yönelik uygulamalarda güven unsuru üzerine daha fazla bir motivasyon gerekebilir.

Tüm halkla ilişkiler uygulamalarının sonucuna yönelik olarak güven unsuru oluşturmak gerekmektedir. Güven vermek halkla ilişkiler uygulayıcılarının kontrolünde olan bir durum değildir. Çünkü hedef kitlelerin duygu ve düşünceleri statik yani değişmez değildir. Bunu farkına vararak hedef kitleler üzerinde güven unsurunu neyin oluşturduğuna veya güven unsurunun nasıl değiştiğine yönelik sürekli ölçümlemeler yapılmalı, olumlu ve olumsuz unsurlar not edilmelidir.

6.6. Olumsuzlukları En Aza İndirgemek

Hedef kitle gruplarının olumsuzluklara yönelik endişeleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumlarını etkiler. Olumsuz beklentileri yok etmek veya yönetmek tüm halkla ilişkiler uygulayıcılarının üzerinde yoğunlaşması gereken temel problemlerden biridir.

Kültürler arası ortamlarda bireyler benlik saygılarının yok olabileceğini veya sosyal bağlamda değer düşüklüğüne uğrayabilecek bir sosyal kimliğe sahip olduğunu düşünebilirler. Özellikle de sosyal ve kültürler arası etkileşimlerden kaynaklanan bir isteksizlik, güven eksikliği, ön yargılar, endişe, kaygı veya belirsizliği en aza indirgemenin bir yolu olumlu etkileşimi arttırma uygulamaları olmalıdır (Gudykunst, 2004).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları olumsuz değerlendirmelere neden olabilecek sonuçlar hakkında bilgi toplamalı, hedef kitle üyelerini motive etmelidir. Bunun için ise uygulamaların nedeni hakkında yeterli bilgi verilmeli, tepkiler dikkate alınmalı ve olası sonuçlar hakkında gerekli açıklamalarda bulunulmalıdır.

6.7. Yanlış Anlaşılmaları Önlemek

Halkla ilişkiler uygulamaları sadece mesaj ileten bir süreç değil aynı zamanda algı oluşturmaya yönelik bir süreçtir. Bu sürece yeni anlamlar ve yorumlar eklenebilir. Bu yüzden uygulamalarla iletilen mesajlar bir sonuç anlamına gelmemelidir. Halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği oluşturulmak istenen algının gücüne bağlıdır. Algı yönetimine yönelik anlamlar ise farklı kültürel özelliklere sahip kişiler tarafından farklı yorumlanmamalıdır. Bu yüzden yaratılan anlamlar yanlış anlaşılmaların en aza indirilmesi ile etkili olabilir. Yaratılmak istenilen algı ile oluşturulan algı birbiriyle uyuşmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamaları ile verilen mesajların kültürler arası ortamlarda farklı kültürel özelliklere sahip olan kişilerce yanlış yorumlamalara neden olmaması gerekmek-

tedir. Çünkü aynı kültürel özelliklere sahip olsa dahi her bir birey verilen mesajları kendi perspektifinden değerlendirebilir. Bu yüzden mesajlar ile verilen algılamalar aynı şekilde yorumlanmayabilir. Bazı evrensel değerler olmasına rağmen sembolik değerlerin herkes tarafından aynı şekilde yorumlanmayabileceği unutulmamalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamalarıyla oluşturulmak istenen algılamalar ön yargı, inanç, duygu, düşünce ve tutumlar arasındaki farklılıklardan dolayı yanlış anlaşılabilir. Ayrıca bireysel, sosyal ve kültürel kimliklerin ve beklentilerin farklı olması, konu hakkında yeterince bilgi sahibi olunmaması, mesajların doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması vb. gibi unsurlara benzer birçok neden olabilir. Bu farklılıkların bazılarının ise zaman içinde değişebilir ve tahmin edilemeyebilir bir hâl alabileceği unutulmamalıdır.

6.8. Empati Kurmak

Empati, bilişsel (düşünce), duygusal (duygu) ve iletişim bileşenlerini içeren çok yönlü bir kavramdır. Bilişsel olarak empati olay veya olguları bir başkasının gözünden görmeyi içermekteyken duygusal olarak empati başka birinin hissettiği duyguları yaşamaktır (Gudykunst: 2004:262).

Empati tanımlanması zor olan çok boyutlu bir kavramdır. Batson (2009: 4-8) sekiz farklı fakat birbiriyle ilişkili empati kavramı tanımlamıştır;

1. Başka bir kişinin bilişsel ve duygusal içsel durumunu bilmek,
2. Başkalarının durumunun/halinin anlaşılması,
3. Başka bir insanın hissettiği gibi hissetmek,

4. Kendini başka birinin durumunda görmek,
5. Başka birinin düşüncelerini ve hislerini hayal etmek,
6. Bir kişinin başka yerde nasıl düşüneceğini ve hissettiğini hayal etmek,
7. Başkalarının acılarına tanıklık etmekten sıkıntı duymak,
8. Acı çeken başka bir kişinin acısını hissetmek.

Dökmen (2004) bir insan eğer kendini karşısındaki insanların, ötekilerin yerine koyamıyor, onların bakış tarzlarını kavrayamıyorsa, bu durumu ben-merkezcilik olarak tanımlamaktadır. Dökmen (2004) ben-merkezciliği 3'e ayırmaktadır; Fiziksel ben-merkezcilik, zihinsel ben-merkezcilik (karşımızdakilerin dünyayı ve olayları algılama ve düşünme biçimlerinin yanlış olduğunu, bizim algılama ve düşünme biçimimizin ise tek doğru olduğunu düşünmek) ve duygusal ben-merkezcilik (karşınızdakinin haklı olduğunu düşünmek, onun bakış tarzını kavrayabilmek ama onun neler hissettiğini anlayamamak)

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ben-merkezci davranmamak ve empati kurabilmek için öncelikle dikkatli ve düşünceli olarak uygulamaların sonuçlarını (davranışsal, duygusal) farkına varmalıdır. Bu yüzden kültürler arası ortamlarda hedef kitle üyelerinin sadece kültürel özelliklerine yönelik bir bakış açısına sahip olunmamalı aynı zamanda birden fazla bakış açısına olunmalıdır. Bu bakış açısına yönelik için ise hedef kitlelere yönelik temel ve doğal sınıflandırmalar yapılmalı ve alternatif yöntemlerle onları tanıma yoluna gidilmelidir. Asıl olan farklılıkları ortadan kaldırmak değil benzer yönleri bulmaktır. Empati yapılıp

aynı bakış açısına sahip olunduğunda halkla ilişkilerin etkinliği ve yorumlamalar hakkında doğru bir bakış açısına sahip olunabilir.

6.9. Bireysel Değerleri ve İhtiyaçları Anlamak

Hodges'e (2006) göre uygulama kodları geliştirmeye odaklanmak yerine, halkla ilişkiler sektörü mevcut işlevlerini ve potansiyelini farklı kültürel bağlamlarda insan ihtiyaçlarını karşılamak üzerine oluşturmalıdır.

Bireysel değerler kültürden farklı olarak kişiliklerin oluşumunda, korunmasında ve geliştirilmesinde etkili olabilmektedir. Bireysel değer alanları çok karmaşık olabilir. Çünkü her birey öznel bir kişiliğe sahiptir. Bu öznel kişiliğe yönelik içsel özellikleri ise kişileri diğerlerinden farklılaştırır. Yine de bireysel değerlerin toplumsal ve evrensel değerlerle çelişmemesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bireylerin kendilerini nasıl tanımladığı duygu, düşünce ve davranışlarına yönelik tutum ve algılarının en önemli belirleyicilerinden birisidir. Bireysel değerler kişileri davranışlarını ve sosyal ilişkilerdeki konumunu belirler. Bu konum belirli sosyal durumlarda kişilerin davranışlarına rehberlik eder. Bireysel değerler kişilerin rol ve sorumlulukları, toplumsal uyumu, hedefleri ve doğrularını etkileyebilir. Önemli olan bireysel değerlerin farklı olmasının tehlikeli ve bir çatışmaya neden olmamasıdır. Bunun için bir adaptasyon sürecine ihtiyaç olabilir. (Gudykunst, 2004:249)

Herkesin eşit, bağımsız ve değerli olarak görülmesi ortak bir görüş birliğine sahip olunmasını kolaylaştıracaktır. Halkla ilişkiler uygulamalarıyla verilen mesajların kişiler

tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Mesela bunlardan biri aile içi rollerine yönelik tutumlardır. Farklı kültürel değerlere sahip hedef kitle gruplarını oluşturan bireylerin aile içindeki rolleri kültürel rollerdeki farklılıkların veya benzerliklerin anlaşılması için gereklidir. Kültürel değerlerin bireylerin aile içi rollerine yönelik etkileri tüm kültürlerde kısmen mevcuttur ve aynı zamanda psikolojik bir etkiye sahiptir.

Toplumsal kimliklere kıyasla bireysel kimlikler homojen değildir. Farklılıkları ve tanımlamaları fazladır. Bu yüzden aynı kültürel özelliklere sahip olsalar dahi bireylerin aynı şekilde düşünmelerini ve davranmalarını beklemek doğru olmaz. Bu yüzden bireysel ihtiyaçları ve değerleri anlamak gerekmektedir. Bireysel değerler ve ihtiyaçlar bilinçli veya bilinçsiz olarak zamanla değişebilir.

Bunların olumlu olarak değiştirilmesi için kültürlere ait tutumların değiştirilmesi, kültürel algılamaların karmaşıklığının farkına varılması, farklı kategoriler oluşturulması gerekebilir. Bunun için bireyleri öznel olarak görmek gerekmektedir. (Gudykunst, 2004)

6.10. Toplumsal Kimlikleri Tanımlamak

Kültürler arası ortamlarda etkileşimleri etkileyen diğer bir unsur da bireysel kimliklerden farklı olarak toplumsal kimliklerdir. Toplumsal kimliğin bireysel kimliğe göre nasıl tanımlandığı, gücü, etkisi ve önem derecesi çok farklı faktörler içerebilir. Toplumsal kimliklerin tanınması benzerliklerin veya farklılıkların oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bunun için öncelikle toplumsal kimliğe ait boyutların bireysel ve sosyal kimliğe ait boyutlarla özdeşleşip

özdeşleşmediğinin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar belirli bir toplumsal kimliğe sahip bireylerin kolektif bir şekilde hareket edip etmeyeceğini tahmin etmek için kullanılır. (Gudykunst, 2004)

Bireyler çok fazla grubun üyesi olabilir. Her bir gruba ait farklı bir kimliğe ve özelliğe sahip olunabilir. Toplumsal kimlikler toplumsal süreç içerisinde oluşur, değişir ve demografik bilgilere göre (cinsiyet "erkek, kadın", yaş "genç, yaşlı", meslek "işçi, işveren", sosyal sınıf "dar gelirli, yüksek gelirli" vb.) farklılık gösterebilir. Bu sınıflandırmaya ait özellikler ön yargılar oluşturarak sosyal kimliklere olumlu veya olumsuz katkıda bulunur (Gudykunst, 2004). Ancak konumuz itibarıyla önemli olan bireylerin kültürel özelliklerine ait toplumsal kimlikleridir. Bireylerin toplumsal kimlikleri ise genellikle ait olduğu topluma özgü bir sınıflandırmayla göre (etnik köken, din, ırk vb.) yapılır.

Bireylerin toplumsal kimliklerini tanımlamak önemli bir hedef olmalıdır. Çünkü bu halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik planlamalar oluşturulmasına yardımcı olabilir. Toplumsal kimlikler bireylerin ait oldukları toplumdaki rollerini tanımlamaya yardımcı olur.

Şimşek vd. (2014: 38-39) göre; Toplumsal yapının bir ögesi olarak kişinin nitelikleri ve etkinlikleri tarafından belirlenen ve toplumsal mevki olarak açıklanan roller kendi arasında temel, genel ve bağımsız roller şeklinde üçe ayrılabilir. Temel roller, kişilerin cinsiyet ve yaşlarına göre gerçekleştirmek durumunda oldukları rollerdir. Genel roller (mesleki roller gibi) toplumca kabul edilmiş olan, sınırları davranış düzlemlerine göre değişen, sonuçları çok zaman toplumu veya grubu etkileyen rollerdir. Bağımsız roller ise, etkileri

bireysel olup, yerine getirilmesi isteğe bağlı olan rollerdir. Yazarlar rol çatışmasını roller arası ilişki çatışması olarak adlandırmakta ve aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması şeklinde tanımlamaktadır.

Roller tekrarlanan, standart hâle getirilmiş davranış kalıplarını tasvir eder ve bireylerin organizasyonlarından beklenen davranış ve sonuçlara rehberlik eder. (Dozier, 1992)

Hofstede'e göre (1991:5) kültür her zaman kolektif bir olgudur çünkü kısmen de olsa, aynı sosyal çevre içinde yaşayan ve öğrenilen yerde insanlarla paylaşılır. Bir bir bireyi diğer bireylerden, gruplardan veya insanlardan ayıran zihnin kolektif olarak programlanmasıdır.

Toplumsal kimlikler bireyleri farklı gruplarla özdeşleştirmemizi sağlar ve bir genelleme yapılmasına imkân verir. Böylece daha geniş ve kapsamlı bir grup oluşturulabilir. Böylece karmaşık ve farklı toplumsal kimliklere sahip olanlar arasında benzer ve örtüşen kimlikler öne çıkarıldığında basit ve heterojen gruplar oluşturulabilir. Bazı durumlarda toplumsal kimliklerdeki farklılıklar olumlu ayırt edici özellikler taşıdığında önemlidir. Bu yüzden toplumsal kimliklerden birini kullanmak daha yararlı olabilir. Bunun için ise önemli olan bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarının ve kendilerinin başkalarınca nasıl tanımlandığının ortaya çıkartılmasıdır (Gudykunst, 2004).

Toplumsal kimliklerin çok çeşitli olduğu, bir topluma ait çok farklı kimliklerin olabileceği, bu toplumsal kimliklerin zaman içinde değişebileceği veya yeniden oluşabileceği unutulmamalıdır.

6.11. Demografik Özellikleri Farkında Olmak

Kültürel farklılıklara ve toplumsal kimliklere dair yorumlamalar halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğini belirleyebilecek bir unsurdur.

Diğer önemli bir unsur ise demografik (cinsiyet, fiziksel görünüm (engellilik), yaş, sosyal sınıf) özellikler temelli kimliklerdir (Gudykunst, 2004:97-108);

Cinsiyet: En önemli demografik kimliklerden biri cinsiyet ve cinsiyete dayalı rollerin tanımlanma biçimidir. Genellikle cinsiyetlerine göre bireylere karakteristik özellikler yüklenebilmektedir. Bu karakteristik özellikler ve beklenen roller çağdaşlaşmayla değişebilmektedir. Cinsiyete dayalı olarak erkek veya kadın kimliği sosyalleşme sürecinin bir yansıması olarak farklı algılama, yorumlama ve davranış şekillerine sahip olabilir. Cinsiyet kimliğine yönelik bu farklılaşma bireylerin kültürler arası ortamlardaki davranışlarına da yansıyabilir. Cinsiyet eşitliğine veya ayrımcılığına yönelik geleneksel stereotipler bireyleri uygun olan veya uygun olmayan davranış kalıplarını takip etme eğilimine yönlendirir.

Fiziksel Görünüm (Engellilik): Fiziksel görünümlerine dayalı olarak bireylerin sınıflandırılması ve olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi önemli bir unsurdur.

Yaş: Diğer bir unsur ise genç veya yaşlı insanlara yönelik oluşturulan kategorilerdir. Yaş ile beraber kuşaklar arası ön yargılar oluşabilmektedir. Kuşaklar arası etkileşimde yaşanan çatışmalar, davranış kalıplarının farklılaşması, nesillerin kendine özgü değerleri ve tutumları bireylerin yaş

kategorilerine göre farklı algılama, yorumlama ve davranış kalıplarına sahip olmasına neden olabilir.

Sosyal Sınıf: Her birey ait olduğunu düşündüğü sosyal sınıf ile özdeşleşir. Sosyal sınıflar eğitim durumu, meslek, ekonomik gelir ve yaşam tarzı gibi özelliklerin benzerlik göstermesiyle oluşur. Sosyal sınıflar genellikle alt sınıf, orta sınıf ve üst sınıf olarak bölüştürülür. Sosyal sınıflar kültürler arası ortamlarda bireylerin birbirinden farklılaşmasına veya birbirleriyle uyumlu hâle gelmesine etki eder. Sosyal sınıf kimlikleri diğer kimliklerden bağımsız olarak da düşünülebilir veya diğer kimliklerle etkileşim hâlindedir. Sosyal sınıf kimlikleri bireylerin bilgi ve becerileri veya ekonomik durumları gibi özelliklerinden herhangi birine veya birkaçına dayanıyor olabilir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında hedef kitle gruplarını tanımlamak için hangi sosyal kimliklerin bireylerin davranışlarını etkilediğini ve bireylerin bu sosyal kimliklere göre kendilerini nasıl tanımladıklarının öğrenilmesi gerekmektedir. Bu yüzden bireylerin kendilerini nasıl tanımladıkları, bu tanımlamanın sosyal kimlikler üzerine etkisi, aralarındaki ilişki, sosyal kimliklerinin hangi faktörlerden etkilendiği ve bunun asimilasyona neden olup olmadığı araştırılmalıdır (Gudykunst, 2004:106-107).

6.12. Toplumsal Uyum İçin Algı Yönetimi

Kültürler arası ortamlarda bireylerin bir topluma veya kültüre uyum sağlaması için yapılacak algı yönetimi çalışmaları asimilasyon ile karıştırılmamalıdır. Kültürler arası etkileşimler çok boyutludur ve olumlu veya olumsuz neticeler verebilir. Önemli olan ortak özelliklerin (aile yapısı,

demografik özellikler vb.) ve benzerliklerin (sosyal sınıf, sosyalleşme ihtiyacı vb.) ortaya çıkartılması olmalıdır. Bu yüzden ortak değerlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Kültürler arası ortamlarda uygulanacak halkla ilişkiler çalışmalarında hedef kitle algılamalarını olumlu hâle getirmek için öncelikle her bir kültürel farklılığa sahip grubun eşit statüye sahip olduğu algısı yaratılmalıdır. Olumlu sonuçlar için farklı kültürlere ait gruplar arasında ortak özellikler (bireysellik, inançlar, değerler vb.) aranmalı ve rekabet en aza indirgenmelidir.

Kültürler arası algılamaların karmaşıklığını azaltmak için en önemli strateji yeni kategoriler oluşturulması ve farklılıklara odaklanmak yerine benzerliklerin ortaya çıkartılmasıdır. Bunun için ise bireysel kimliklere odaklanmak etkili olabilir. Bireysel kimliklere odaklanmanın amacı ön yargı ve çatışmaları azaltmak olmalıdır.

Algılamalar seçicidir ve ön yargılarla oluşabilir. Deneyimlere, duygulara, kültüre veya bireysel özelliklere göre farklılık gösterebilir, bilinçli veya bilinçsizce oluşabilir, bir veya birkaç yöne odaklanabilir ve kategorize edilebilir. Bu kategoriler belli durumlarda farklı algılamalar oluşmasına neden olabilir. Bireyleri kategorize etmek onların ortak noktalarını bulmak demektir ancak bu onların diğer yönlerini görmemek anlamına gelmemelidir. Üstelik kategorize etmek bunların diğer kategorilerden farklı olduğu anlamına gelmektedir. Geniş kategoriler içerisinde yeni kategoriler oluşturulabilir ve ayrımlar yapılabilir. Bunlar ise bu kategorideki kişilerin nasıl davranması gerektiğine yönelik beklentiler oluşturur. Adalete, dinî inanca, ahlaki değerlere ve bağlılığa verilen değerler paylaşılan ortak noktalar olmalıdır. Irkçılık,

cinsiyetçilik, dinî ve kültürel hoşgörüsüzlük, olumsuz ön yargılar en önemli engellerden birkaçıdır (Gudykunst, 2014).

Algı yönetiminin amacı duygu ve düşüncelerin anlaşılmasına yönelik istenilen ilişkisel mesajın gönderilmesidir. Algı yönetimi için gözlemlenen davranışların tanımlanması gerekmektedir. Algı yönetimi halkla ilişkilerin kalitesini arttırmak içi kullanılan en basit ve güçlü tekniklerden biridir. Amaç güvenilir ve inanılır olunması için karşılıklı anlayışı ve paylaşılan anlamları arttırmaktır.

Algı yönetimi amaçlı bir faaliyettir. Hedef kitleler açısından hangi değerlerin anlamlı olduğunu ve önem taşıdığını belirlemeye ve tanımlamaya yönelik dikkatli olmayı gerektiren bir süreçtir. Algı yönetimi bilinen bilgilerin yeni bilgilerle kontrol edilmesini, önemsiz bilgilerden önemli olanların seçilmesini, bilgi depolamayı, yeni kategoriler aramayı, kanıtlarla desteklenmeyi ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı içerir.

6.13. Kültürler Arası Ortamlarda Diyalog Geliştirmek

Kent ve Taylor'a (2011: 51) göre kültür, kuruluşların yerel ve uluslararası hedef kitleleri ile ilişkileri etkileyen "güç" olarak algılanmaktadır. Kültür'ü anlamak ise diyalotik modeli anlamanın bir yoludur (s. 55). Kültürler arası ortamlarda diyalog geliştirmenin amacı karşı tarafı değiştirmek değil onları anlamaktır. Çünkü diyaloglarda karşılıklılık aranır ve odak noktasında kontrol ve kutuplaştırma değil ortak bir bakış açısı vardır. Önemli olan diyalog sonucu farklı kültürlere ait bireyler arasında karşılıklı bir onay süreci yaratmaktır.

Wierzbicka (2006: 689-690) diyalog için sekiz temel özellik sunmaktadır;

1. Diyaloğun birinci bölümü "SÜREÇ"tir. Diyalog kesintisiz olmazsa bile belirli zaman dilimlerinde devam eden uzun bir süreçtir.
2. Diyaloğun ikinci bölümü "KONUŞMA"dır. Genellikle iki grubu içeren karşılıklı bir grup aktivitesidir. Belirli bir konu yelpazesinde ortak ilgileri içeren grup etkinlikleridir.
3. Diyaloğun üçüncü bölümü "VARSAYIMLAR"dır. Diyaloğa katılan kişiler farklılıkları farkındadır, aksi takdirde aynı veya çok benzer görüşlere sahip olan gruplar arasında diyalog söz konusu değildir. Aynı zamanda, konunun her iki taraf için de önemli olduğunu ve duygusal olarak yüklendiğinin farkında olduklarını göstermektedir. Her iki taraf da bu tür şeyler hakkında düşünürken bir şeyler hissetmektedir.
4. Dördüncü bileşen "MOTİVASYON"dur. Katılımcıların neden "diyaloğa" katıldığını ve bunun üzerinden neler yapmak istediklerini gösteriyor. Diyalog sadece bir "fikir alışverişi" değildir. Bir diyaloğa katılan her iki grup da diğer grubu dinlemek ve onların düşünce tarzlarını anlamak ister. Bu sadece diğer grubun ne düşündüğünü bilmenin değil, nasıl düşündüklerini anlama ve aynı şekilde kendini anlatmanın bir göstergesidir.
5. Beşinci kısım "KONU HAKKINDAKİ TUTUMLAR"dır. Diyalogdaki katılımcıların taraflar arasındaki tüm farklılıkları çözmeyi ve ortak bir düşünce tarzı elde etmeyi amaçlamadıklarını göstermekte-

dir: "Motivasyon" altında listelenen hedefler; Beklenen herhangi bir anlaşma ya da kısmi görüş birliği açısından değil, kendileri için değerlidir. Beklenen sonuç, Larousse tanımının önerdiği gibi, her bir grubun düşüncesini değiştireceği ve sonuç olarak diğer gruba daha yakın olacağı anlamında bir yakınlaşma anlamına gelmez. Daha ziyade, iki grubun, kendi konumlarının açıklığa kavuşturulması yoluyla muhtemelen ortak bir zemin bulacağı umulmaktadır. Bununla birlikte, her iki grubun da düşünmelerinde değişiklik olasılığına açık olduğu umuluyor.

6. Altıncı kısım "MUHATABA (KONUŞULAN KİŞİYE) YÖNELİK TUTUMLAR"dır. Bu saygı ve iyi niyetli bir tavır sergilemektir. Muhatabı hakkında iyi şeyler düşünmek ve onlara karşı kötü duygular hissetmekten kaçınmaktır. Çoğunlukla, 'diyaloğun' ortakları geçmiş düşmanlık geçmişine veya en azından karşılıklı güvensizliğe veya şüpheye sahiptir. Bununla birlikte, bir "diyaloğa" girerken, her iki taraf da diğer tarafa karşı kötü hisler düşünmekten kaçınmalıdır.
7. Yedinci kısım "DAVRANIŞ TARZI"dır. Davranış tarzı diyalog sürecinde katılımcıların neleri söylemekten kaçındığını ifade eder. Kişi karşı tarafın ortaklarına saldırmaz ve hatta onları eleştirmez (diyaloğu öldürmek istemedikçe).
8. Son kısım "DEĞERLENDİRME VE PLANLANAN SONUÇLAR"dır. Bu bölüm, sonucun bir yakınlaşma biçimi olsun ya da olmasın, "diyalog" sürecinin kendi içinde değerli ve üretken olduğunu göstermektedir. Zaman içerisinde iki grubun, bazı

şeyler hakkında en azından aynı şeyi düşünebildiğini ve sonuç olarak bazı noktalardaki düşüncelerinin değişebileceğini keşfetmesi beklenir.

Kültürler arası ortamlarda halkla ilişkiler uygulamalarında heder kitle gruplarının oluşturulması bireyler arası olumlu diyalog ve hoşgörü geliştirmeyi ve bağlılık değeri yaratmayı gerektirir. Diyalog ortamı oluşturmak için hedef kitle grupları oluşturmak ve bağlılık yaratmak güven vermeyi gerektirir ve bu kültürler arası ortamlarda kritik öneme sahiptir. Hedef gruplar aynı zihniyete sahip kişilerden oluşmaz. Hedef gruplarda farklı insan türleri, fikirler ve duygular bulunabilir. Aksi hâlde dışlanma meydana gelir. Bu yüzden diyalog oluşturma sürecinin etik açıdan iyi faaliyetler içermesi, bir fikir birliğinin geliştirilmesi, farklılıkların görmezden gelinmeyerek üstesinden gelinmesi ve bağlılığın sağlanması gerekmektedir.

6.14. İkna Edici Stratejiler Kullanmak

Halkla ilişkiler stratejilerinde ikna edici stratejiler tasarlamak için aktif dinleme ve etkili geri bildirim önemlidir. Kültürler arası ortamlarda farklı kültürlerin uyum ve bütünlüğünün vurgulanması, her bir kültürün kendi değerlerinin tehdit edilmemesi, kültürlerin karşılaştırılmaması sadece memnuniyet vermez aynı zamanda toplumsal ve bireysel olarak olumlu sosyal kimlikler edinilmesine katkı sağlar. Bunun için ise kullanılacak her bir stratejinin sosyal onay alması, benzer normlara sahip olması ve uygun bir kimlik tanımının olması gerekmektedir. Kimliklerin farklılaşması ayrışmaya neden olabilir. Çünkü kültürel miras korunmak istenebilir.

Verilen mesajların kalitesini arttırmak ve ikna edici iletişim stratejileri kullanmak için kapsayıcı ve tutarlı mesajlar üretilmesi ve bu mesajların onaylandığından emin olunması gerekmektedir.

Kültürler arası ortamlarda kültürel farklılıkları azaltmak her zaman iyi sonuçlar vermeyebilir. Bu yüzden farklılıkları azaltmak yerine benzerlikleri arttırmaya odaklanmak gerekmektedir. Aynı zamanda farklılıkları da anlamak gerekmektedir. Yalnızca benzerliklere odaklanılırsa, farklılıklar ortaya çıktıkça daha da sorunlu hâle gelir (Gudykunst, 2004).

Kültürler arası ortamlarda ikna edici iletişim stratejileri tasarlamak için şu ve benzeri sorulara yanıt aramak önemlidir;

1. Kültürel farklılıklar ve benzerlikler nelerdir?
2. Kültürel yakınlaşma ve ayrışma nasıl belirleniyor?
3. Verilen mesajların algılanması kültürler arasında farklılık gösteriyor mu?
4. Kültüre ait bireylerde tutarsızlık var mı?

6.15. Yeni Topluluklar (Gruplar) Oluşturmak

Topluluk oluşturmada etik bir tavır alınmalı ve ahlaki açıdan kapsayıcı olunmalıdır. Etik ve ahlaki bir şekilde davranılmazsa topluluk geliştirilemez. Ahlaki davranış farklı olana saygı göstermek ve doğru bir davranış değerlendirmesini içerir. Kültürel görecelik ise ahlaki bir seçim yapmayı etkileyen bir faktördür. Kültürel görecelik farklı grupların davranışlarını sadece bu gruplar bağlamında an-

lamaktır. Bu yüzden her kültürün ahlaki inançlarına ve uygulamalarına sosyokültürel bağlamda hoşgörülü yaklaşmak gerekmektedir. Bunun için ise doğru referans çevrelerini kullanmak gerekmektedir.

Kültürlerden türeyen ahlak kavramı farklılık gösterebilir. Bu yüzden geçerli ahlak yargıları kültürel bağlamda ele alınmalıdır. Kültürel çeşitliliğe göre ahlaki çeşitliliği kabul etmek daha zor olabilir. Ortak ahlaki değerler oluşturmaya kılavuzluk edebilecek rehber ise insanlığın temel evrensel nitelikleridir.

Topluluk oluşturma toplumsal sermaye yaratır. Toplumsal sosyal sermaye ise güveni belirler. Toplumsal sermayenin hem kamusal hem de özel unsurları vardır ve her iki alana da fayda sağlar. Bunun en basit yolu ise kamusal alanın genişletilmesi ve kültürel etkinliklere yönelik topluma hizmet uygulamalarıdır. Bu ve benzeri yöntemlerle toplumsal sermaye güvenilirliği arttıracaktır. Böylece kültürler arası ilişkiler geliştirilecek ve topluluğun inşası kolaylaşacaktır.

Toplulukların varoluşu bireylerin yaşamı üzerine kuruludur. Bireylerin yaşamı önceliğe sahiptir. Bireysel ve toplumsal gereksinimler dengelenmek zorundadır. Bu yüzden öncelikle değerlerin sınıflandırılması ve evrensel ahlaki temellere dair ortak bir normatif zemin bulunması gerekmektedir. Ahlaki duruş saygı, sorumluluk, güvenilirlik, adalet, hoşgörü ve erdemi içermektedir. Ahlaki ilkeler aynı zamanda etik ilkelerin geliştirilmesine temel oluşturmaktadır. Ahlaki dışlanma kuralların ve düşüncelerin dışında kalmaktır. Ahlaki dışlanma birçok yönden olabilir ve gündelik etkileşimlerde görünür. Ahlaki dışlanmayı önlemek için hakkaniyete ilişkin kapsayıcı olunmalı.

Kolektivist kültürlerde topluluk oluşturmak daha kolaydır. Triandis vd.'ye göre (1988) kolektivist kültürlerde bireyler biz kimliğine odaklanıyorlar ve grup içinde uyum içerisindeler. Yazarlar grup içi kavramının kolektivist kültürlerde ihtiyaç, hedef ve inançların bireysel önceliklerden daha önemli olduğunun kabul edildiğini öne sürmüştür.

Topluluklar dürüst ve birbiriyle açık bir şekilde iletişim kurabildiği, güven ortamının yaratıldığı, etik ve ahlaki davranışların sergilendiği, bir uyum ortamının olduğu, sorumlulukların üstlenildiği ve ortak noktaları olan bireylerden oluşmalıdır. Topluluğun bir parçası olmak bireyselliği bırakmak anlamına gelmemelidir. Aksine bireysellik topluluk oluşturmanın sosyal sermayesidir (Gudykunst, 2004).

Gudykunst'a (2004) göre topluluk kurmak için çeşitlilik gereklidir. Kültürel çeşitlilik topluluk kurmaya engel olmamalıdır. Aksine kültürel çeşitlilik mükemmellik için temel oluşturmaktadır. Bu yüzden kültürel çeşitliliğe saygı duyan ve teşvik eden çalışmalara ihtiyaç duyulmalıdır. Kültürel çeşitliliği bozan ise çoğulculuk felsefesi ve alt toplulukların kendi kimliğini korumasıdır. Topluluk kurmaya küçük gruplarla başlanılmalı ve bunun büyük gruplara yönelik gelişimiyle ilgilenilmelidir. Bu süreçte yaşanabilecek çatışmalar beklenilmelidir. Önemli olan çatışmaların yönetilebilmesidir. Bunun için ikna yeteneği gerekmektedir ve şu prensiplere sahip olunmalıdır (sf. 370-373);

1. **Başarıya bağlı olunmalı:** Başarıya yönelik bağlılık ön şarttır. Sorunların çözümü için diyalog gereklidir. Diyalog olmadan çatışma yönetilemez. Ortak hedefler konusunda işbirliği yapılmalıdır. İşbirliği için ise en önemli özellikler saygı, hoşgörü ve nezakettir.

2. **Dikkatli olunmalı**: Etkileşimlerin sonucundan endişelenmek yerine sonuçları etkileyebilecek tüm duygu ve davranışların kaynağının araştırılması ve bunların yorumlanıp anlaşılmaya çalışılması gerekmektedir. Dikkat mükemmelliği ve etik davranışı kolaylaştırır. Bunu yaparken olgulara kişilerin kendi çerçevelerinden bakmak gerekmektedir.
3. **Koşulsuz kabul etmek**: Kültürel özellikler olduğu gibi kabul edilmeli ve onları değiştirmeye veya kabul etmeye çalışmamalıyız. Aksi hâlde savunmacı olunur. Kabul görme hissi birlikte olma ihtiyacını doğurur. Bu yüzden kişiler ve toplumsal kimlikler desteklenmelidir. Kültürel kimlik güvenliği tatmin edici ilişkiler geliştirmeye yardımcı olur. Ön yargılar, şüpheler ve güvensizliğin en aza indirgenmesi gerekmektedir.
4. **Kapsayıcı olunmalı ve her kesim düşünülmelidir**: Aynı kültürel özelliklere sahip olan kişiler aynı fikirde insanlardan oluşan bireyler olmayabilir. Bu yüzden bireylerin kişisel kimlikleriyle de ilgilenilmelidir. Fikirlere açık olunmalıdır.
5. **Anlayışlı olunmalı**: Anlayışlı olmak için olayların ve davranışların yorumlanmasının farklı veya benzer olduğu bilinmelidir. Anlayışlı olmak için bireylerin kültürel özelliklerinin düşünce ve davranış biçimlerini nasıl etkilediği bilinmelidir. Gerçek farklılıklar algılanmalı ve ortak noktalar aranmalıdır.
6. **Etik olunmalı**: Etik olmak güven vermek anlamında gelir. Etik olmak diğer tüm unsurları öncelemektedir.

7. **Huzurlu Olunmalı**: Tüm eylemlerin amacı barışı geliştirmek olmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları için hedef kitleler oluşturma ve her bir hedef kitle grubuna yönelik mesajlar tasarlama doğal bir yöntemdir. Hedef kitle grupları oluşturmadaki en önemli unsur bir bireyin birden fazla gruba ait olmamasıdır. Bu yüzden sınırların iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Bir topluluğun grup olabilmesi için; birden fazla insandan oluşması, ortak bir amacın olması, üyelerinin etkileşim hâlinde olması, mensubu olunan grubun farkında olunması ve topluluğun sürekliliğinin olması (Cinoğlu, 2003: 5) gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Topluluk oluşturma ortak ilgiler çerçevesinde olur. Topluluk aynı fikirden oluşan kişiler değildir. Aksine ötekileştirmeden farklı düşüncelere sahip olsa da tamamlayıcı niteliklere sahip bir grup bireydir. Ortak ihtiyaçlar etrafına odaklanmak her bir bireyin gruba dâhil olmasına katkı sağlar.

6.16. Ön Yargıların Üstesinden Gelmek

Sosyal psikoloji kaynakları ön yargıyı bir kişiye, gruba, kuruma veya topluma karşı bireylerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünce tarzları olarak tanımlar (Cinoğlu, 2003: 7).

Ön yargılar olumlu veya olumsuz olabilir. Ancak çoğunlukla ön yargılar olumsuz düşüncelerle anılır. Farklı kültürel değerleri olumsuz olarak değerlendirmek en kötü ön yargılardan biridir. Her ne kadar açıkça ifade edilmese de ön yargılı davranılabilmektedir. Ön yargılar kültürler arası karşılaştırmalarda sembolik gruplar oluşturulmasına

ve sonuçlara yönelik olumlu/olumsuz beklentilere girilmesine neden olur. Ön yargılar sosyalleşmenin bir sonucu olarak din, ırk, dil, cinsiyet, sosyal sınıf, yaş vb. birçok şekilde oluşabilir. Ön yargılar inanç ya da tutumların açık veya örtülü olarak aktarılmasına neden olabilir. Ön yargısız olmak değerler ve normlarla mümkün olabilir ve ahlaki kapsayıcılığa benzer.

Ön yargılara dönük olarak bireylerin basit sosyal kategorilere yerleştirilmesi halkla ilişkiler hedef kitle tanımlamalarının doğal bir gereksinimidir. Böylece hedef kitleler kolayca tanımlanabilmektedir. Ancak bireylerin deneyimleri benzersizdir ve hedef kitle gruplarını belli kalıplara katmak ve klişelere sığdırmak doğru olmayabilir. Ön yargılar tutarlılığa yönelik beklentilerin karşılanmasıdır. Bireylerin önceki bölümlerde bahsedilen kimliklerine yönelik kategoriler doğru tahmin edilirse ön yargılar doğru olabilir. Bu kategoriler arasındaki sınır ise oldukça incedir. Önemli olan kültürler arası ortamlarda hangi sosyal kimliğin belirli durumlarda davranışlara yön verdiğinin anlaşılmasıdır.

6.17. Kültürel Çatışmaları Yönetmek

Kültürler arası ortamlardaki çatışmalar önem taşıyan bir alandır ve endişe verici oranlarda gerçekleşebilmektedir. Kültürler arası ortamlarda kültürel çatışmalar bazen kaçınılmazdır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından çatışmaların neden ortaya çıktığının (toplumsal kimlikler, olumsuz sosyal kategorizasyon, bölgesel sorunlar, kıt kaynaklar için rekabet, farklılıklar, dil politikaları, çözüme yönelik süreç, dinî sorunlar vb.) ve nasıl yönetilebileceğinin anlaşılması gerekmektedir. Çatışma yanlış yorumlamalar-

dan, uyuşmazlıklardan, anlaşmazlıklardan meydana gelebilir. Çatışmaları yönetmenin en iyi yolu çatışmadan kaçınmaktır. Çatışmayı önlemenin bir diğer yolu da uzlaşma ve arabulucu kullanmaktır.

Kültürler arası çatışmaları yönetmedeki hedef anlaşmaya varmak ve aynı zamanda ilişkileri geliştirmek olmalıdır. Bu hedefler ancak çatışma yapıcı bir şekilde yönetilirse başarılabilir. Çatışmalar, onları yönetmede kullanılan süreç ve çatışmanın sonuçlarına dayalı olarak yapıcı veya yıkıcı olarak sınıflandırılabilir. Süreçle ilgili olarak, çatışmalar karşılıklı sorunlar olarak tanımlanırsa çatışmaların yönetimi yapıcı olur ve bunlar "kazan-kazan" durumu yaratır. Fikirler açık ve dürüstçe ifade edilmeli ve herkes eşit olarak görülmeli, herkese değer verilmeli ve saygı gösterilmelidir. Bunun için aktif dinleme yapılmalı ve görüşler arasındaki farklar netleştirilip anlaşılmalıdır. Sorunlara ilişkin varsayımlar ve bakış açıları ifade edilmeli, anlaşmazlıklar reddedilmemelidir. Karşılıklı tatmin edici çözümler doğrultusunda çalışmalar yapılması için tutumlardaki benzerlikler ve farklılıkların anlaşılması sağlanmalıdır. Kültürel çatışmaların olumsuz ve yıkıcı sonuçlarında yer alan süreçler çatışmaların yapıcı sonuçlarında yer alanların tersidir. Kültürel çatışmalar karşılıklı problemler olarak tanımlanırken yıkıcıdır. Açık fikirli olunmaması, eşitlik ilkesine aykırılık, fikirlere saygı duyulmaması, sorunların görmezden gelinmesi, farklılıkların bütünleştirilmesi gibi nedenler tatmin edici çözümlere ulaşılmasını engellemektedir. (Gudykunst, 2004)

Kültürel çatışma nedenlerinin bütün yönleriyle bilinmesi gerekmektedir. Çözüm için kararlı olunması, tatmin edici sonuçlara odaklanılması ve farklılıkların kabullenil-

mesi daha iyi ilişkiler geliştirilmesine katkı sağlayan yol gösterici ilkelerdir. Bunun için koşulsuz yapıcı olmak gerekmektedir. Önemli olan çatışmaların nasıl yönetildiği ve nasıl sonuçlar doğurduğudur. Bunun için olumlu bir iklim geliştirmek önemlidir. Olumlu bir iklim geliştirmek için açıklayıcı ve betimleyici olunmalı, doğal davranılmalı, empati kurulmalı, stratejik gayelere odaklanılmalı, tarafsız olunmalı, eşit olunduğu mesajı verilmeli ve olumlu değerlendirme yapılmalıdır. Sorunların tanımlanması ve çözüm bulma konusunda işbirliği yapmaya yönelik istekli olunması gerekmektedir. Aksi hâlde sorunların sadece kontrol altına alınması kaçınılmaz olarak dirence neden olabilir.

Kültürler arası çatışmalar yönetmek için ilk aşamalardan biri sorun veya problemlerin yönetimi için kaygı ve belirsizliğe odaklanmaktır. Gudykunst'a (2004: 20) göre belirsizlik yabancıların tutumları, duyguları, inançları, değerleri ve davranışlarını tahmin etme konusunda ki yetersizliktir. Kaygı ise huzursuz, tedirgin, gergin ve endişeli olma durumuyla ilgilidir. Yazar'a göre belirsizlik bilişsel, kaygı ise duygusaldır (sf. 23). Sorun veya problemlerin ortadan kaldırılması olumlu beklentilere yönelik doğru tahminlere ve yorumlamalara temel oluşturur. Ayrıca önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kültürel geçmişe ve kimliklere yönelik olumsuz varsayımlar en önemli sorunlardan biridir. Negatif değerlendirmeler güvensizliğe, şüpheciliğe ve umutsuzluğa neden olur.

Sorun ve problemlere yönelik çatışmayı çevreleyen konuların netleştirilmesi gerekmektedir. Adil bir çözüme yönelik sorunların ortak bir tanımı tanımlanmalıdır. Sorunların tanımında anlaşmazlık varsa çözüm zorlaşır. Mümkün-

se sorunlar küçük alt gruplara bölünmeli ve her bir küçük sorun ile ayrı ayrı ilgilenilmelidir. Olumsuz ön yargı, kaygı ve endişelere yönelik belirli bir hassasiyet gösterilmelidir.

Kültürler arası ortamlarda çatışmaları başarıyla yönetmek için farklı kültürlere ait benzerlikleri anlamak ve hatta inşa etmek gerekebilir. Önemli olan aynı fikirde olmak değil fikirlere değer vermektir. Aksi hâlde küçük sorunlar dahi büyük sorunlara dönüşebilir. Esas sorunlara odaklanılmalı ve bunun için motive olunmalıdır. Anlaşmazlıklar küçümsenmemeli, çözümlerin sonuçlarına ilişkin senaryolar geliştirilmeli ve sorunlara yönelik tutumlar ölçülmelidir. Kültürel normlar kültürel kurallardan oluşur ve ahlaki değerlerle ilişkilidir. Ahlaki değerlere saygı göstermek kültürler arası çatışmaları yönetmede en güçlü etkiye sahiptir. (Gudykunst, 2004)

6.18. Kültürel Değişim

Grunig ve Grunig'e (2003: 336) göre kültür halkla ilişkilerini şekillendirir ancak halkla ilişkiler kültürü değiştirmeye yardımcı olabilir.

Kültürel değişim asimilasyon olarak anlaşılmamalıdır. Farklılıklara yönelik kurumsal politika ve uygulamalarda ortak bir toplumsal kültür oluşturmak herkesi eşit olarak görmeyi gerektirir. Farklılıkların önemi görmezden gelinmeyerek ortak bir toplumsal kültür oluşturulmalıdır. Ortak bir toplumsal kültür ve ortak bir amaç farklılıklar arasındaki rekabeti önler. Farklı kültürel grupların birbirleri üzerinde güç sahibi olmalarına yönelik sosyal hiyerarşi ayrımcılığa neden olabilir. Egemenliğe yönelik öznel yaklaşımlar ve bakış açısı kültürel değişime yönelik yaklaşımını etkiler.

Egemen kültürlerin güçlerinin daha da güçlendirmeye çalışması, asimilasyon ile bazı grupların ana kültürün bir parçası hâline gelmesinin amaçlanması, alt kültürlerin değiştirilmeye çalışılması, kültürel kimlikleri vurgulama ve üstün kılmaya yönelik çabalar ayrışmalara ve agresif tutumlara neden olur. Etkili bir kültürel değişim için benzerliklere, paylaşılan değerlere, tutumlara veya inançlara odaklanmak gerekmektedir. (Gudykunst, 2004)

Her bir kültürün özelliği onu farklı kılar. Farklı olmak iyi, kötü veya üstün, düşük anlamına gelmemelidir. Halkla ilişkilerin kalitesini ve etkinliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri kültürel farklılıklara yönelik bilgi alışverişi, iş birliği, samimiyetlik, kapsayıcılık, eşitlik ve benzerliklerdir. Halkla ilişkilerin kalitesizliğini ise olumsuz kültürel 3lar ve farklılıklar oluşturmaktadır. Kültürler arası ortamlarda halkla ilişkilerin kalitesi etkileşimin bir fonksiyonu olarak anlaşmazlıkları en aza indirgeyecek kültürel değişimleri içermelidir.

KAYNAKÇA

Akbulut, E., Sönmez, B. & Okumuş, M. (2014) "Türkiye'de Fortune 500 Listesinde Yer Alan Kuruluşların Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Düzeylerine Yönelik Bir Analiz", Atatürk İletişim Dergisi Sayı 6, ss. 89-104.

Allagui, I. & Breslow, H. (2016) "Social media for public relations: Lessons from four effective cases", Public Relations Review 42, pp. 20–30.

Austin, J.E. (2000) "The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances", San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Batson, C. D. (2009) "These things called empathy: Eight related by distinct phenomena", In J. Decety and W. Ickes (Eds.), The Social Neuroscience of Empathy (pp. 3-15). Cambridge, MA: The MIT Press.

Bekmeier-Feuerhahn, S. & Eichenlaub, A. (2010) "What makes for trusting relationships in online communication?", Journal of Communication Management, Vol. 14 Issue: 4, pp.337-355.

Benn, S., Todd, L. R. & Pendleton, J. (2010) "Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics 96, pp. 403–423.

Berg, J., Dickhaut, J. & McCabe, K. (1995) "Trust, reciprocity, and social history", Games and Economic Behavior 10, pp. 122–142.

Berry, L. (1995) "Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 No. 4, pp. 236-45.

Bowen, S.A. (2013) "Using Classic Social Media Cases to Distill Ethical Guidelines for Digital Engagement", Journal of Mass Media Ethics, 28:2, pp. 119-133.

Boztepe, H. (2013) "Halkla İlişkilerin Kurum ile Hedef Kitle Arasında İlişki Oluşturma Amacı ve Kurumsal Web Sayfalarının Diyalojik Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Sayı 20, ss. 86-104.

Boztepe, H. (2013) "Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2013/II 45, ss. 53-74.

Broom, G. M., Casey, S. & Ritchey, J. (1997) "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships", Journal Of Public Relations Research 9(2), pp. 83-98.

Broom, G. M. & Sha, B. (2013) "Cutlip and Center's effective public relations", Boston, MA: Pearson

Brown, K. A. & White, C. L. (2010) "Organization–Public Relationships and Crisis Response Strategies: Impact on Attribution of Responsibility", Journal of Public Relations Research, Vol. 23, No. 1, pp. 75-92.

Bruning, S.D. (2001) "Axioms of Relationship Management", Journal of Promotion Management, Vol. 7:1-2, pp. 3-16.

Bruning,, S.D. (2002) "Relationship building as a retention strategy: linking relationship attitudes and satisfaction evaluations to behavioral outcomes", Public Relations Review 28, pp. 39–48.

Bruning, S.D., Dials, M. & Shirka, A. (2008) "Using dialogue to build organization–public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes", Public Relations Review 34, pp. 25–31.

Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. (1999) "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale", Public Relations Review, Vol. 25, No. 2, pp. 157-170.

Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. (2000) "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction", Public Relations Review, Vol. 26, No. 1, pp. 85-95.

Cardwell, L.A., Williams, S. & Pyle, A. (2017) "Corporate public relations dynamics: Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioner", Public Relations Review 43, pp. 152–162.

Chen, N. (2009) "Institutionalizing public relations: A case study of Chinese government crisis communication on the 2008 Sichuan earthquake", Public Relations Review 35, pp. 187–198.

Cinoğlu, H. (2013) "Kitle Psikolojisi: Organizasyon Güvenliği ve Toplumsal Olaylar", (Editörler; İbrahim Cerrah ve Murat Gözübenli), Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, POLİTAM ders kitabı.

Coombs, W.T. & Holladay, S. J. (2007) "It's No Just PR: Public Relations in Society", Oxford, Willey Blackwell.

Coombs, W. T. & Holladay, S.J. (2015) "Public relations' 'Relationship Identity' in research: Enlightenment or illusion", Public Relations Review 41, pp. 689-695.

Curtin, P. & Gaither, K. (2005) "Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory", Journal of Public Relations Research 17, pp. 91–115.

Cutlip, S. M., Center, A.H. & Broom, G.M. (1994) "Effective Public Relations", Upper Sadddle River, NJ : Prentice-Hall.

Cüceloğlu, D. (2003) "Dayanışma Bilincinin Temeli: İçimizdeki Biz", 37 bs., İstanbul, Remzi Kitapevi.

Çelebi E. (2014) "Farklı Kültürel Ortamlara Göçte Yaşanılan Kaygı ve Belirsizlik Sorunu: Ve Bu Sorunların Çözümü İçin Halkla İlişkiler Çalışmalarına Odaklanma", Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, ss.27-39.

Çelebi E., (2018) "Measuring The Effectiveness Of Organizational Public Relations: An Experimental Research On Crisis Response Strategies", İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, pp. 275-290.

Çelebi E. & Bilir F.P. (2019) "Effects Of Relationship Management On Sports Consumers: A Research On Private Sports Centers" in: Recent Advances in Social Sciences, Eds. By. Efe,R., Koleva,I., Öztürk, M., and Arabacı, R., Cambridge Scholars Publishing, Newcastle, pp.452-468.

Çınarlı, İ. (2014) "Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 46, ss. 23-36

Doyle, G. (2002) "Understanding Media Economics", London, Sage.

Dozier, D. M. (1992) "The organizational roles of communications and public relations practitioners". Ed. by. Grunig,J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C., White, J. "Excellence in public relations and communication management", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 327–355.

Dozier, D.M. & Broom, G.M. (1995) "Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice" Journal Of Public Relations Research 7(1), pp 3-26.

Dökmen, Ü. (2004) "Küçük Şeyler", İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Duhe, S. (2014) "An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014", Public Relations Review 41, pp. 153-169.

Dutta-Bergman, M.J. (2004) "Describing Volunteerism: The Theory of Unified Responsibility", Journal of Public Relations Research, Vol. 16:4, pp. 353-369.

Erendağ, S.F. (2013) "Türkiye'de Stratejik Halkla İlişkiler Anlayışı: Türkiye'deki Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarına Yönelik Bir Araştırma", Global Media Journal: Turkish Edition. Vol. 4 Issue 7, ss. 51-80.

Eggert, A. & Ulaga, W. (2002) "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17 Issue: 2/3, pp.107-118.

Ferguson, M. A. (1984) "Building theory in public relations: Interorganizational relationships", Presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communications, Gainesville, FL.

Gallicano, T. D. (2013) "Relationship stresses: new ground for relationship management research", Journal of Communication Management, Vol. 17 Issue: 1, pp.75-91.

Graham, M.A. & Avery, E.J. (2013) "Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level", Public Relations Journal, Vol. 7, No. 4, pp. 1-21.

Grimmelikhuijsen, S. G. & Welch, E. W. (2012) "Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments", Public Administration Review, 72(4), pp. 562–571.

Grunig, J. (1992) "Excellence in public relations and communication management", (Ed. J. Grunig) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E. & Huang, Y. H. (2000) "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), "Public relations as relationship management: A relational approach to public relations" (pp. 23–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. & Jaatinen, M. (1999) "Strategic, symmetrical public relations in government: From pluralism to societal corporatism", Journal of Communication Management, Vol. 3(3), pp. 218–234.

Grunig, J. E. & White, J. (1992) "The effect of worldviews on public relations theory and practice". In J. E. Grunig (Ed.) "Excellent public relations and communication management" (pp. 31–64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L.A. & Grunig, J.E. (2003) "Public relations in the United States: a generation of maturation", in Krishnamurthy, S. and Vercic, D. (Eds), "Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 323-355.

Gudykunst, W. B. (2004) "Bridging differences: effective intergroup communication", 4th, London, Sage Publication.

Gudykunst, W.B. & Nishida, T. (2001) "Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures", International Journal of Intercultural Relations 25, pp. 55–71.

Habermas, J. (1991) "The structural transformation of the public sphere" (Translated by. T. Burger and F. Lawrence) Cambrige, The MIT Press.

Hall, M.R. (2006) "Corporate Philanthropy and Corporate Community Relations: Measuring Relationship-Building Results", Journal of Public Relations Research 18:1, pp. 1-21.

Harris, P. & Fleisher, C. S. (2005) "The handbook of public affairs", London, Sage Publication

Heath, R. L. & Coombs, W.T. (2006) "Today's Public Relations: an Introduction", Sage Publications, Thousand Oaks.

Hofstede, G. (1984) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991) "Cultures and organizations, software of the mind", London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011) "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014.

Hodges, C. (2006) ""PRP culture": A framework for exploring public relations practitioners as cultural intermediaries", Journal of Communication Management, Vol. 10 Issue: 1, pp.80-93.

Hon, L. & Brunner, B. (2002) "Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida", Journal of Communication Management, Vol. 6 Iss 3, pp. 227 – 238.

Hon, L.C. & Grunig, J.E. (1999) "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations", Institute for Public Relations, pp. 1-40.

Hong, H. (2013) "Government websites and social media's influence on government-public relationships", Public Relations Review 39, pp. 346– 356.

Hong, H., Park, H., Lee, Y. & Park, J. (2012) "Public Segmentation and Government–Public Relationship Building: A Cluster Analysis of Publics in the United States and 19 European Countries", Journal of Public Relations Research, 24:1, pp. 37-68.

Hoştut, S. (2013) "Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rolleri", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.18, s.1, ss. 417-434.

Huang, Y. (2001) "Values of Public Relations: Effects on Organization-Public Relationships Mediating Conflict Resolution", Journal of Public Relations Research, 13:4, pp. 265-301.

Huang, Y. C. & Zhang, Y. (2013) "Revisiting organization–public relations research over the past decade: Theoretical concepts, measures, methodologies and challenges", Public Relations Review, Vol. 39, pp. 85-87.

Hung, C. F. (2005) "Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations", Journal of Public Relations Research, 17:4, pp. 393-426.

Hustinx, L. (2010) "I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 39 No. 2, pp. 236-255.

Ingenhoff, D. & Koelling, A. M. (2009) "The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPSs", Public Relations Review 35, pp. 66–73.

Jo, S. (2006) "Measurement of Organization–Public Relationships: Validation of Measurement Using a Manufacturer–Retailer Relationship", Journal of Public Relations Research, 18:3, pp. 225-248.

Jo, S. (2018) "In Research of Causal Model of The Organization-Public Relationship In Public Relations", Social Behavior and Personality, 46(11), pp. 1761–1770.

Jo, S., Hon, L.C. & Brunner, B.R. (2005) "Organisation-public relationships: Measurement validation in a university setting", Journal of Communication Management, Vol. 9, Iss 1, pp. 14 – 27.

Johannesen, R.L. (2002) "Ethics in human communication", Long Grove, IL: Waveland Press.

Johansson, B. & Larsson, L. (2015) "The Complexity of Public Relations Work: PR Managers in the Public and Private Sector in Sweden", Nordicom Review 36 (1), pp.125-139.

Karsak, B., Altunbaş, E.Y. & Demren, G.A.S. (2018) "Stratejik İletişim Yönetiminde Dijital Kanalların Önemi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Dijital Kanal Kullanımlarına Yönelik Niteliksel Bir Araştırma", Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları E-Dergisi, ISSN 2636-753X / Cilt No 1, Sayı No 1, ss. 6-17.

Kelleher, T. (2009) "Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication", Journal of Communication 59, pp. 172–188.

Kelleher, T. & Miller, B. M. (2006) "Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes", Journal of Computer-Mediated Communication 11, pp. 395-414.

Kelly, K. S. (2001) "Stewardship: The fifth step in the public relations process" Handbook of public relations, pp. 279-289.

Kent, M.L. (2013) "Using social media dialogically: public relations role in reviving democracy", Public Relations Review, Vol. 39 No. 4, pp. 337-345.

Kent, M. L. & Taylor, M. (2002) "Toward a dialogic theory of public relations", Public Relations Review 28, pp. 21–37.

Kent, M. & Taylor, M. (2011) "How IC theory informs public PR in a global settings", in Bardhan, N. and Weaver, C.K. (Eds), "Public Relations in Global Cultural Contexts", Routledge, New York, NY, pp. 50-77.

Kent, M.L. & Saffer, A.J. (2014) "A Delphi study of the future of new technology research in public relations", Public Relations Review, Vol. 40, pp. 568-576.

Kent, M. L. & Taylor, M. (1998) "Building dialogic relationships through the World Wide Web", Public Relations Review, 24 (3), pp. 321–334.

Kent, M.L. & Taylor, M. (2016) "From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking socialmedia use in CSR communication", Public Relations Review 42, pp. 60-67.

Ki, E. & Brown, K. A. (2013) "The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes", Journal of Business Communication, Vol. 50, No. 4, pp. 403-420.

Ki, E. & Hon, L.C. (2007) "Reliability and Validity of Organization: Public Relationship Measurement and Linkages Among Relationship Indicators In a Membership Organization", Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 84, No. 3, pp. 430-431.

Ki, E.J. & Hon, L. C. (2009) "The causal linkages between/among relationship cultivation strategies and relationship quality outcomes", International Journal of Strategic Communication, 3:4, pp. 242–263.

Ki, E.J. & Nekmat, E. (2015) "Decomposing Impression from Attitude in Relationship Management Outcomes", Journal of Promotion Management 21:6, pp. 685-702

Kim, D., Chun, H., Kwak, Y. & Nam, Y. (2014) "The Employment of Dialogic Principles in Website, Facebook, and Twitter Platforms of Environmental Nonprofit Organizations", Social Science Computer Review, Vol. 32(5), pp. 590-605

Kim. S.E. (2005) "The role of trust in the modern administrative state: An integrative model", Administration & Society, 37(5), pp. 611–635.

Kim, Y. (2001) "Measuring the Economic Value of Public Relations", Journal Of Public Relations Research, 13(1), pp. 3–26.

Kocabaş, İ. (2016) "Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sosyal Medya: Arçelik ve Bosch Markalarının Kurumsal Facebook ve Twitter Hesapları Üzerine Bir İnceleme", Selçuk İletişim 9 (2), ss. 69-91.

Kruckeberg, D. & Starck, K. (1988) "Public relations and community: a reconstructed theory", New York, Praeger.

Ledingham, J.A. (2001) "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", Public Relations Review 27, pp. 285–295.

Ledingham, J.A. (2003) "Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations", Journal of Public Relations Research, Vol. 15, No. 2, pp. 181-189.

Ledingham, J.A. (2009) "Cross-Cultural Public Relations: A Review of Existing Models With Suggestions for a Post-Industrial Public Relations Pyramid", Journal of Promotion Management, 14:3 4, pp. 225-241

Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (1998) "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization Public Relationship", Public Relations Review, Vol. 24, No. 1, pp. 55-65

Ledingham, J. A., Bruning, S. D., & Wilson, L. J. (1999) "Time as an indicator of the perceptions and behavior of members of a key public: Monitoring and predicting organization–public partnerships", Journal of Public Relations Research, 11(2), pp. 167–183.

Lee, S.T. & Desai, M.H. (2014) "Dialogic communication and media relations in nongovernmental organizations", Journal of Communication Management, Vol. 18 Issue: 1, pp.80-100.

Liu, B.F. & Horsley, J. S. (2007) "The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector", Journal Of Public Relations Research 19 (4), pp. 377-393.

Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012) "Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management", International Journal of Strategic Communication, 6:4, pp. 287-308.

Meng, J. & Berger, B. (2013) "An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation", Journal of Public Relations Research, 25: pp. 141–167.

Mengü, M. & Mengü, S. (2015) "Violence and Social Media", Athens Journal of Mass Media and Communications, Vol. 1, No. 3, pp. 211-227.

Moon, B.B. & Rhee, Y. (2013) "Exploring Negative Dimensions of Organization- Public Relationships (NOPR) in Public Relations", Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 90, No. 4, 2013, pp. 691-714.

Neill, M.S. & Moody, M. (2015) "Who is responsible for what? Examining strategic roles insocial media management", Public Relations Review, pp. 109-118.

Ni, L. (2006) "Relationships as organizational resources: Examining public relations impact through its connection with organizational strategies", Public Relations Review 32, pp. 276–281.

Ni, L. (2007) "Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships: Themes and variations", Journal of Communication Management, Vol. 11 Issue: 1, pp.53-70.

Ni, L. (2009) "Strategic Role of Relationship Building: Perceived Links Between Employee– Organization Relationships and Globalization Strategies", Journal of Public Relations Research, 21(1): pp. 100–120.

Niemann-Struweg, I. (2014) "An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment", Public Relations Review 40, pp. 184–192.

O'Neil, J. (2009) "Linking Public Relations Tactics to Long-Term Success: An Investigation of How Communications Contribute to Trust, Satisfaction, and Commitment in a Nonprofit Organization", Journal of Promotion Management, 14:3-4, pp. 263-274.

Özdemir, B.P. & Yamanoğlu, M.A. (2010) "Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Web Sitelerinin Diyolojik İletişim Kapasiteleri Üzerine Bir İnceleme", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1(2), ss. 3-36

Park, H. & Reber, B. (2008) "Relationship building and the use of Websites: How Fortune 500 companies use their Websites to build relationships", Public Relations Review, 34, pp. 409–411.

Park, H. & Reber, B. (2011) "The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization", International Journal of Strategic Communication, Vol. 5, pp. 240–260.

Pressgrove, G. N. & McKeever, B.W. (2016) "Nonprofit relationship management: Extending the organization-public relationship to loyalty and behaviors", Journal of Public Relations Research, 28:3-4, pp. 193-211.

Public Relations Society Of America (PRSA) https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.WHnrX1XyiM8

Rawlins, B. L., & Bowen, S. A. (2005) "Publics. In Encyclopedia of public relations", (Ed.) Heath, R.L., pp. 718–721. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rhee, Y. (2004) "The employee-public-organization chain in relationship management: Acase study of a government organization", College Park, MD: University of Maryland.

Robson, P. & James, M. (2013) "Not everyone's aboard the online public relations train: The use (and non-use) of social media by public relations practitioners", PRism 9(1), pp. 1-18.

Rollenhagen, C. (2010) "Can focus on safety culture become an excuse for not rethinking design of technology?" Safety Science 48, pp. 268–278.

Rumsey, G.G. & White, C. (2009) "Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives" Public Relations Review 35, pp. 301–303.

Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010) "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", Public Relations Review 36, pp. 336-342.

Searson, E. M. & Johnson, M.A. (2010) "Transparency laws and interactive public relations: An analysis of Latin American government Web sites", Public Relations Review 36, pp. 120–126.

Sargeant, A. & Lee, S. (2002) "Individual and contextual antecedents of donor trust in the voluntary sector", Journal of Marketing Management 18, pp. 779-802.

Sargeant, A. & Woodliffe, L. (2007) "Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving", Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 18:2, pp. 47-68.

Seitanidi, M. M. & Ryan, A. (2007) "A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 12, pp. 247–266.

Sisco, H.F., Pressgrove, G. & Collins, E.L. (2013) "Paralleling the Practice: An Analysis of the Scholarly Literature in Nonprofit Public Relations", Journal of Public Relations Research, 25, pp. 282–306.

Sisson, D. C. (2015) "Authentic Relationship Management to Heighten Control Mutuality in Social Media", Doctoral dissertation, Retrieved from http://scholarcommons.sc.edu/etd/3608.

Sisson, D.C. (2017) "Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors", Public Relations Review, pp.179-189.

Sriramesh, K. & Takasaki, M. (1999) "The impact of culture on Japanese public relations", Journal of Communication Management, Vol. 3 Issue: 4, pp.337-352.

Sommerfeldt, E.J. & Kent, M.L. (2015) "Civil Society, Networks, and Relationship Management: Beyond the Organization–Public Dyad", International Journal of Strategic Communication 9:3, pp. 235-252.

Sriramesh, K. & Vercic, D. (2003) "A theoretical framework for global public relations research and practice"., In K. Sriramesh, & D. Vercic (Eds.), The global public relations handbook: Theory, research, and practice (pp. 1–19). London, New York: Routledge.

Stacks, D. W. & Bowen, S. A. (Ed.) (2013) "Dictionary of public relations measurement and research", Institute for Public Relations Measurement Commission.

Stafford, D. J. & Canary, L. (1991) "Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics", Journal of Social and Personal Relationships, Vol. 8, pp. 217–242.

Stewart, D.W. (2009) "Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results", Journal of Business Research 62, pp. 636–643.

Strauß, N. (2018) "The role of trust in investor relations: a conceptual framework", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-16.

Sung, K. & Kim, S. (2014) "I Want to Be Your Friend: The Effects of Organizations' Interpersonal Approaches on Social Networking Sites", Journal of Public Relations Research, 26, pp. 235–255.

Sütçü, C.S. & Erdal, C. (2014) "A Research On Effectiveness Of Social Media Practices Of Public Relations Departments İn Turkey", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 46, ss. 83-106.

Sweetser, K. D. (2010) "A losing strategy: The impact of nondisclosure in social media on relationships", Journal of Public Relations Research, 22(3), pp. 288–312.

Şimşek, Ş.M., Çelik, A. & Akgemci, T. (2014) "Davranış bilimleri" (2. bs), Konya.

Triandis, H. C. (2001) "Individualism and collectivism: Past, present, and future", In D. Matsumoto (Ed.), "The handbook of culture and psychology" (pp. 35–50). New York, NY: Oxford University Press

Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M. & Lucca, N. (1988) "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationship", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 54, No. 2, pp. 323-338.

Türkal, İ. & Güllüpunar, H. (2017) "Diyalogsal Halkla İlişkiler Bağlamında Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye'de İlk 100'de Yer Alan Şirketler Üzerine Bir İnceleme", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi Cilt 5 Sayı 2, ss. 591-618.

Valentini, C., Kruckeberg, D. & Starck, K. (2012) "Public relations and community: A persistent covenant", Public Relations Review 38, pp. 873–879.

Valentini, C. (2015) "Is using social media 'good' for the public relationsprofession? A critical reflection", Public Relations Review 41, pp. 170–177.

Van Ruler, B. & Vercic, D. (2005) "Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research", Annals of the International Communication Association, 29:1, pp. 239-274.

Vercic, D., Vercic, A.T. & Sriramesh, K. (2015) "Looking for digital in public relation", Public Relations Review 41, pp. 142-152.

Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A., & Vercic, D. (2012) "How European PR practitioners handle digital and social media", Public Relations Review, 38(1), pp. 162–164.

Vardeman-Winter, J. & Place, K. (2015) "Public relations culture, social media, and regulation", Journal of Communication Management, Vol. 19 Issue: 4, pp.335-353.

Waters, R.D. (2008) "Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors", Journal of Communication Management, Vol. 12 Issue: 1, pp.73-87

Waters, R.D. & Bortree, D.S. (2010) "Building a Better Workplace for Teen Volunteers Through Inclusive Behaviors", Nonprofit Management & Leadership, vol. 20, no. 3, pp. 337-355.

Waters, R.D. & Bortree, D.S. (2012) "Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types", Public Relations Review 38, pp. 123– 127.

Waters, R.D., Bortree, D.S. & Tindall, N.T.J. (2013) "Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship", Employee Relations, Vol. 35 Iss 6, pp. 613 – 629.

Watkins, B.A. (2017) "Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude", Public Relations Review 43, pp. 163–171.

Welch, M. (2006) "Rethinking relationship management: Exploring the dimension of trust", Journal of Communication Management, Vol. 10 Issue: 2, pp.138-155.

Wierzbicka, A. (2006) "The concept of _dialogue' in cross-linguistic and cross-cultural perspective", Discourse Studies, vol.8 (5), pp. 675-703.

Williams, M. & Buttle, F. (2013) "Managing Word-of-Mouth: A Nonprofit Case Study", Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 25, pp. 284–308.

Yağmurlu, A. (2013) "Diyalojik İletişim Çerçevesinden Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Medya Uygulamaları", Selçuk İletişim 8 (1), ss. 95-115.

Yang, S-U. (2007) "An Integrated Model for Organization—Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents", Journal of Public Relations Research, 19:2, pp. 91-121,

Yang, S. & Grunig, J.E. (2005) "Decomposing organisational reputation: The effects of organisation–public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance", Journal of Communication Management, Vol. 9 Iss 4, pp. 305 – 325.

Yaylacı, F., Yüksel, İ., Eroğlu, Ö., Şimşek, E., Uşaklı, H., … Yüksel, H. (2013) "Davranış bilimleri", Konya, Eğitim Yayınevi.

Yılmaz, E. (2014) "Sosyal Medyanın İtibar Yönetimine Etkisi: Bir Havayolu Şirketi Olarak Onur Air Vakası". Galatasaray Üniversitesi İleti-ş-im Dergisi 18, ss.139-151.

Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G. & Sherzada, M. (2014) "Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators", International Journal of Strategic Communication 8:2, 61-78.

Zhu, W.J. & Cheung, M. (2014) "Multiple Relationship-Management Roles Among Communicators in Not-For-Profit Organizations", Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 38:5, pp. 423-434.