

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Kütüphane ve Bilgi-Belge Merkezlerinde
Stratejik İletişim Yönetimi

Esmeray Karataş Ateş

2501030372

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya

İstanbul, 2008

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM** Dalında 2501030372 numaralı **ESMERAY KARATAŞ ATEŞ'İN** hazırladığı "**KÜTÜPHANE-BİLGİ VE BELGE MERKEZLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ**" konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **20.11.2008 PERŞEMBE** günü Saat:09.30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin*Kabulü*.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF. DR. AYŞE ÜSTÜN	<i>Kabulü</i>	<i>Ayşe Üstün</i>
PROF. DR. HASAN S. KESEROĞLU	<i>Kabulü</i>	<i>Hasan S. Keseroğlu</i>
YRD. DOÇ. DR. TUBA KARATEPE	<i>Kabulü</i>	<i>Tuba Karatepe</i>
YRD.DOÇ. DR. HÜLYA KAYAOĞLU	<i>Kabulü</i>	<i>Hülya Kayaoğlu</i>
YRD. DOÇ. DR. ÜMİT KONYA	<i>Kabulü</i>	<i>Ümit Konya</i>

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; stratejik iletişim yönetiminin model olarak kütüphane ve bilgi merkezlerine uyarlanabilirliğini incelemek ve konuyla ilgili çıkarımlarda bulunmaktır. Araştırma sürecinde, betimleme yöntemi kullanılmış ve belgesel kaynak analizi ile de veri toplanmıştır. Çalışmada stratejik iletişim yönetiminin ortaya çıkışı, gelişimi ve önemi üzerinde durularak stratejik iletişimin oluşumunu mümkün kılan öğelere yer verilmiştir. Ayrıca, kütüphanelerde iletişim, halkla ilişkiler ve kullanıcı araştırmaları da ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, kütüphane ve bilgi merkezlerinde stratejik iletişim yönetimi ile ilgili bazı sonuçlar ortaya koyulmuştur.

ABSTRACT

The purpose of this study is to the research of the adaptation of strategic communication management as a model in the library and information centers and to be inference about this topic. During the research, a descriptive method has been used and the data is collected through documentary source analysis. The elements that contribute to the reflecting development and important of strategic communication have been emphasized in the study. The communication, public relations in the library and information centers, and user researches have also been included. As a conclusion of the research study, it has been exposed that there are some inferences about strategic communication management in the library and information centers.

ÖNSÖZ

Hayatın her alanında iletişim hangi türden olursa olsun, hangi araçlarla yapılırsa yapılsın gittikçe önem kazanan bir konudur. Özelde aile bireyleriyle, çevremizdeki insanlarla, çalışma arkadaşlarımızla genelde ise toplumla iletişime geçmek ve bu iletişimin etkililiği ve sürekliliğini sağlayacak bir döngü kurabilmek ince düşünüş, özen, sabır ve emek ister.

İletişim döngüsünde en kritik nokta demek istediklerimizin demek istediğimiz gibi algılanıp algılanmadığıdır. Alıcı konumundaki kişi ya da gruplar vermek istediğimiz mesajı alamamışlarsa iki nedeni olabilir: Ya mesaj gerektiği kadar özenli, empati kurularak tasarlanmamıştır ve alıcının istediği kanallardan uygun bir zamanda iletilmemiştir. Ya da alıcının fiziksel veya ruhsal bir özrü vardır! İnsan faktörünün iletişime engel teşkil edebileceği elbette yadsınamaz ancak alıcıya dönük süreklilik arz eden iletişim çalışmaları muhakkak sonuç verecektir düşüncesindeyiz.

İletişimin hayatımıza en büyük katkısı ise doğru planlanıp hayata geçirildiğinde kısa vadede algı ve tutum, uzun vadede davranış değişikliğine yol açabilecek güçte olmasıdır. İşte bu güç kütüphanelerin toplumdaki olumsuz algısını ters yüz edebilir. O halde neden biz de bu güçten faydalanmak için çaba harcamayalım?

Çalışmamı bu aşamaya getirebilmemde değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya'ya, yüksek lisansımın daha ders aşamasında beni kütüphanecilik işine gönül vermeye yüreklendiren hocalarım Prof. Dr. Ayşe Üstün'e, Prof. Dr. Hasan S. Keseroğlu'na, Yrd. Doç. Dr. Mesut Yalvaç'a, bir konferansta sunduğu kendi konuşma notlarını benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Hülya Dilek Kayaoğlu'na, yardımını ve sevecen desteğini esirgemeyen Dr. Işıl İlknur Sert'e ve bölümümüzün diğer öğretim üyelerine teşekkür ediyorum.

Kütüphanecilik işine gönül vermek deyince Ankara'daki saygıdeğer hocalarımı da anmadan edemeyeceğim. Sınıf arkadaşlarımla neredeyse tamamı pedagojik formasyon alıp sınıf öğretmeni olmaya uğraşırken benim kütüphanecilik diye diretmeme neden olan hocalarım Prof. Dr. Sekine Karakaş'a, Prof. Dr. Doğan Atılgan'a, Doç. Dr. Nazlı Alkan'a, Doç. Dr. Fatoş Subaşıoğlu'na, Doç. Dr. Sacit Arslantekin'e, Doç. Dr. Oya Gürdal Tamdoğan'a, Doç. Dr. Özlem Bayram'a ve Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nün diğer öğretim üyelerine teşekkür ederim.

İki yıla yakın bir süre birlikte çalıştığım, bu işe dikkatimi çekerek nasıl yürüdüğünü gözlemlememe neden olan ve içimde stratejik iletişim yönetimini kütüphanecilik alanına uyarlama isteği uyandıran, bu konuda Türkiye'deki en önemli uygulamacılardan biri sayılan eski patronum Ali Saydam'a teşekkürü borç bilirim.

Konuyu daha iyi kavrayabilmek üzere katıldığım İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programını düzenleyen İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Necila Zarakol nezdinde ders aldığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi iletiyorum.

Fikir alışverişinde bulunduğum ve kaynak sağlama konusunda yardımlarını gördüğüm değerli meslektaşlarıma, en çok da İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde uzman kütüphaneci olan Kemal Öztürk'e teşekkür ederim.

Son olarak bu yoğun süreçte anlayışını ve desteğini esirgemeyen Annem'e, Babam'a, Kardeşlerim'e, sevgili "fahri kütüphaneci" eşim Cengiz Ateş'e ve varlığı ile bana güç vermesinin yanında "bilgiyas" sırasını da verdiği için biricik oğlum Cem Kutay Ateş'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Esmeray Karataş Ateş

25 Eylül 2008

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
ÖZ / ABSTRACT	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN STRATEJİK OLARAK YÖNETİLMESİ

	<i>Sayfa</i>
1.1. İletişim.....	6
1.2. İletişim ve İkna.....	10
1.3. İletişim Yönetimi ve Reklam.....	13
1.4. İletişim Yönetimi ve Pazarlama.....	14
1.5. İletişim ve Strateji	16
1.6. Stratejik İletişim Evreleri.....	20
1.6.1. Paydaş Evresi.....	21
1.6.2. Kamu Evresi.....	24
1.6.2.1. Gömülü Bölümleme Modeli.....	27
1.6.3. Gündem Evresi.....	30
1.6.4. Hedef Belirleme.....	31
1.6.5. Planlama.....	33
1.6.6. Uygulama.. ..	33
1.6.7. Ölçümleme.....	35
1.7. DPT İletişim Stratejisi Örneği.....	45

II. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM YÖNETİMİ

2.1. Halkla İlişkiler	47
2.1.1. Halkla İlişkiler İle İlgili Felsefi Varsayımlar.....	50
2.1.2. Halkla İlişkiler Modelleri.....	52
2.1.2.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli	52
2.1.2.2. Kamuoyu Modeli.....	52
2.1.2.3. Çift Yönlü Asimetrik Model.....	52
2.1.2.4. Çift Yönlü Simetrik Model.....	52
2.1.3. Asimetrik Dünya Görüşü.....	53
2.1.4. Simetrik Dünya Görüşü.....	53
2.2. İletişim Yönetimi.....	55
2.3. Stratejik İletişim Bileşenleri.....	57
2.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	57
2.3.2. Medya İlişkileri Yönetimi.....	62
2.3.3. Konu ve Gündem Yönetimi.....	66
2.3.4. İç İletişim.....	68
2.3.5. Kriz İletişimi.....	73
2.3.6. Etkinlik Yönetimi.....	76
2.3.7. Sponsorluk İletişimi.....	77
2.3.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi.....	80
2.3.9. Web İletişimi.....	83
2.3.9.1. Web 2.0 Ortamları ve Bloglar.....	86

III.BÖLÜM

KÜTÜPHANE VE STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ

Sayfa

3.1. İşletme Olarak Kütüphaneler.....	97
3.2. Kütüphanelerde Halkla İlişkiler.	101
3.3. Kütüphane ve Stratejik İletişim.....	104
3.3.1. Kütüphanelerde Medya İlişkileri.....	104
3.3.2. Kütüphanelerde Konu ve Gündem Yönetimi..	108
3.3.3. Kütüphanelerde İç İletişim.....	109
3.3.4. Kütüphanelerde Kriz İletişimi.....	117
3.3.5. Kütüphanelerde Etkinlik Yönetimi.....	119
3.3.6. Kütüphanelerde Sponsorluk İletişimi.....	120
3.3.7. Kütüphanelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İletişimi.....	121
3.3.8. Kütüphanelerde Web İletişimi.....	123
3.3.8.1. Kütüphanelerde Blog.....	124
3.3.8.2. Kütüphanelerde RSS.....	126
3.3.8.3. Kütüphanelerde Wiki.....	127
3.4. Kütüphanelerde Stratejik İletişim Planlama.....	128
3.4.1. Mevcut Durum Analizi.....	130
3.4.2. İş Hedefleri.....	130
3.4.3. SWOT Analizi.....	131
3.4.4. İletişim Hedefleri.....	131
3.4.5. Hedef Kitle ve Sosyal Paydaşlar.....	132
3.4.6. Mesajlar.....	133
3.4.7. Projeler.....	134
3.4.8. Medya Planı.	135
3.4.9. Uygulama	136
3.4.10. Ölçümler ve Değerlendirme.....	137
3.4.11. Bütçe.....	138
3.5. Kullanıcı İncelemeleri.....	139

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	150

ŞEKİL LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
Şekil 1: Reklam ile Halkla İlişkiler Arasındaki Farklar.....	13
Şekil 2: Paydaş Kategorileri.....	25
Şekil 3: Gömülü Bölümleme Konseptleri.....	30
Şekil 4: İletişim ve Halkla İlişkiler Programlarında Gerçekleştirme Düzeyleri ve Etki Kriterleri.....	39
Şekil 5: Kurumlarla Kamular Arasındaki İlişkilerin Eşyönelim Modeli.....	43
Şekil 6: İletişim Stratejisi Modeli.....	61
Şekil 7: Medya Araçları.....	65
Şekil 8: SES Grubunun Sponsorluk Tercihleri.....	80
Şekil 9: Avrupa’da İnternet Kullanımı Sıralamasında İlk 10 Ülke.....	85

KISALTMALAR

A.e.	: Aynı eser
A.g.e.	: Adı geçen eser
A.y.	: Yazara ait son zikredilen yer
AB	: Avrupa Birliği
AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
ALA	: American Library Association
ALIA	: Australian Library and Information Association
Ar-ge	: Araştırma ve Geliştirme
Bkz.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
Bs.	: Basım
C.	: Cilt
CEO	: Chief Executive Officer (Genel Müdür)
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Edited
HTP	: Hane Tüketim Paneli
IFLA	: International Federation of Library Association
ILL	: Inter Library Loan
İDA	: İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LSPR	: London School of Public Relations
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development / ..Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PRCA	: Public Relations Society of America / Amerikan Halkla İlişkiler ..Birliği
RSS	: Rich Site Summary (Zengin Site Özeti)
S.	: Sayfa
SDI	: Selective Dissemination of Information
SES	: Sosyo Ekonomik Statü

SİP	: Stratejik İletişim Planı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TEGEV	: Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı
TKD	: Türk Kütüphaneciler Derneği
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOGEV	: Toplum Gönüllüleri Vakfı
UNDP	: United Nations Development Programme / Birleşmiş Milletler ..Kalkınma Programı
ÜNAK	: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
WOMM	: Word of Mouth Marketing
Yay. Haz.	: Yayına hazırlayan
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Değişen dünya düzeni ve akıl almaz bir hızla gelişen iletişim teknolojileri tüm kurumları olduğu gibi kütüphane ve bilgi merkezlerini de bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Kütüphane ve bilgi merkezleri bu değişime ayak uydurma hamlesinde çeşitli disiplinlerden, onların yöntem ve araçlarından faydalanmak durumundadır. Çoğunlukla kar amacı gütmeyen bir işletme niteliğinde olan kütüphane ve bilgi merkezleri, modern işletme anlayışını ve yeni yönetim eğilimlerini yakından takip etmelidir. Bu çalışmada ele alınan “Stratejik İletişim Yönetimi” iş dünyasında uygulanan bu eğilimlerden bir tanesidir.

Bu çalışmanın ana amacı; stratejik iletişim yönetiminin model olarak kütüphane ve bilgi merkezlerine uyarlanabilirliğini inceleyerek konuyla ilgili önerilerde bulunmaktır. Alanımızda stratejik iletişim yönetimi konusunda farkındalık yaratmak ve bu konudaki çalışmaların artmasına destek olmak çalışmanın yan amaçlarıdır. Alanımızda bu konu ile ilgili veya ilintili sınırlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Ayrıca alanımıza uyarlanmaya çalışılan stratejik iletişim yönetimi de gelişimini sürdürmektedir. Bu nedenle kütüphane ve bilgi merkezlerinde stratejik iletişim yönetimi konusunda, çeşitli disiplinlerden kavram ve kuramlar ödünç alınarak bunlar var olan kütüphanecilik bilgisine mantıksal olarak bağlanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın hipotezi; “Kütüphane ve bilgi merkezleri iç ve dış paydaşlarında olumlu izlenim sağlamak ve onların ürün/hizmet tercihinde öncelik kazanmak amacıyla stratejik iletişim yönetimi bileşenlerinden faydalanmalıdır.” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın hipotezi doğrultusunda, tezin hazırlanmasında kullanılan yöntemler şöyle açıklanabilir: Araştırmada veri toplama tekniği olarak; konu hakkında diğer kişi veya kurumlar tarafından yazılmış, hazırlanmış veya yaratılmış çeşitli yazı, belge, yapım veya kalıntının toplanmasını ve incelenmesini gerektiren

belgesel kaynak derlemesi* kullanılmıştır. Konunun anlaşılmasını sağlamak, mevcut durumu ortaya koymak, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkisini araştırmak amacı ile de betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca bir iletişim danışmanlığı şirketindeki tecrübe, gözlem ve görüşmeler çalışmaya katkı sağlamıştır.

Çalışmanın kaynak tarama aşamasında bazı güçlüklerle karşılaşmıştır. Bunlardan en önemlisi kavram karmaşasıdır. Konu, bazı kaynaklarda “Stratejik Halkla İlişkiler”, bazı kaynaklarda “İletişim Yönetimi”, bazı kaynaklarda “İtibar Yönetimi” bazı kaynaklarda ve uygulamacılar arasında “Stratejik İletişim Yönetimi” veya “Kurumsal İletişim” kelimesi ile ifade edilmektedir. Bazı uygulamacılar tarafından “Algılama Yönetimi” ifadesi de kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” stratejik iletişim ile yakın anlamda kullanılmıştır.

Stratejik İletişim Yönetimi ile ilgili literatür taraması yapıldığında bu kavrama iki yerde rastlanmıştır. Bunlardan biri Galatasaray Üniversitesi’nin Stratejik İletişim Yönetimi” Yüksek Lisans Programı, diğeri İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) ‘nin London School of Public Relations (LSPR) ile ortaklaşa düzenlediği “Stratejik İletişim Eğitim Programı”dır.

Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün düzenlediği Stratejik İletişim Yönetimi Yüksek Lisans Programının dersleri şunlardır** :

- İletişim Kuramları ve Modelleri
- Halkla İlişkiler Kuramları ve Etik
- Seminer
- Kurumsal İletişim ve İtibar Yönetimi
- Görsel Kültür
- Araştırma Yöntemleri

* Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı: Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Rapor, Ders ödevi, Yüksek lisans ve Doktora tezi Klavuzu**, Glş. 8. bs., İstanbul, Güzem yayınları, 2000, s. 44.

** Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Stratejik İletişim Yönetimi Yüksek Lisans Programı, (Çevrimiçi) <http://sbe.gsu.edu.tr/tr/programlar/index.php?birimkodu=166>, 15 Haziran 2007.

- Pazarlama İletişimi
- Halkla İlişkiler Yazarlığı
- Uluslararası İletişim Sorunları
- Sağlık İletişimi
- Seminer
- PR LABO (Halkla İlişkiler Laboratuvarı)

İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) ‘nin London School of Public Relations (LSPR) ile ortaklaşa düzenlediği “Stratejik İletişim Eğitim Programı”nın dersleri ise aşağıdaki gibidir***:

- Halkla İlişkiler ve Pazarlama İletişimine Giriş
- Halkla İlişkiler Süreci
- Strateji ve Planlama, Araştırma ve Hedef Gruplar
- Medya İlişkileri
- Halkla İlişkilerde Temel Finans ve İş Operasyonları
- Özel seminer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Kurumsal Kimlik ve İtibar
- Müşteri Yönetimi
- Özel Seminer: Kurumsal İşler ve Lobicilik
- Markalar ve Marka Yönetimi
- Etkinlik Yönetimi ve Sponsorluk
- Risk, Gündem ve Kriz Yönetimi
- İnternet, e-PR, e-Ticaret
- Medya Analizi, Değerlendirme, Pazar Araştırması

Her iki programın dersleri karşılaştırıldığında ülkemizde Stratejik İletişim Yönetimi konusunun alt konuları ile ilgili de bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte adlandırış biçimi “Stratejik İletişim Yönetimi” şeklinde olmasa da Yıldırım Becerikli’nin**** Türkiye’deki lisans düzeyindeki halkla ilişkiler eğitimine ilişkin değerlendirmelerin yer aldığı çalışma

*** İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı dersleri, (Çevrimiçi) http://www.ida.org.tr/haber_detay.asp?haber_id=61, 15 Haziran 2008.

**** Sema Yıldırım Becerikli, “Türkiye’deki Lisans Düzeyindeki Halkla İlişkiler Eğitimine İlişkin Bir Değerlendirme”, (Çevrimiçi) <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130846892.pdf>, 20 Eylül 2008.

göstermektedir ki iletişim fakültelerinin halkla ilişkiler bölümlerinde bu iki programda verilen konularla benzer nitelikte çok çeşitli dersler verilmektedir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; iletişim kavramsal çerçevede ele alındıktan sonra iletişimin temel hedeflerinden olan ikna konusuna yer verilmiş ve daha sonra stratejik iletişim yönetimi ne değildir bağlamında iletişim yönetiminin reklam ve pazarlama ile ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra Grunig'in halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi için geliştirdiği modele yer verilmiştir. Bölüm sonunda Devlet Planlama Teşkilatının hazırladığı “Bilgi Toplumu Stratejisi Projesi”nin bilgi toplumuna geçiş sürecinde 2010 yılına kadar izlenecek “İletişim Stratejisi” örnek olarak verilmiştir.

İkinci bölümde; stratejik iletişimin temelini oluşturan halkla ilişkiler kavramı, tarihçesi ve modellerine yer verilmiştir. Daha sonra iletişimin halkla ilişkiler ile ilişkisine değinilmiş ve konuya açıklık getirmesi amacıyla stratejik iletişimin bileşenleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; bir işletme olarak kütüphanelerde halkla ilişkiler konusuna değinilmiştir. Daha sonra kütüphanelerde iletişim yönetimini ortaya koymak amacıyla birinci bölümde ele alınan stratejik iletişim bileşenleri kütüphane açısından ele alınmıştır. Stratejik iletişim bileşenleri sayılabilecek konular ile ilgili alanımızda daha önce yapılmış çalışmalara yer verildikten sonra “Kütüphanelerde Stratejik İletişim Planlama” ile ilgili bir model önerisi getirilmiştir. Bölüm sonunda önemi gittikçe artan ve paydaş analizinde gerekli olan kullanıcı incelemeleri konusuna değinilmiştir.

Çalışmanın ortaya çıkarılmasında aşağıdaki yerli ve yabancı kaynaklardan tarama yapılmıştır:

- Türkiye Bibliyografyası
- Türkiye Makaleler Bibliyografyası
- YÖK Tez Veritabanı
- İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Dergisi
- Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni ve Türk Kütüphaneciliği Dergisindeki makaleleri içeren Dizin'ler
- Bilgi Dünyası Dergisi
- Library Information Science Abstract (LISA)
- EBSCO ve Proquest veritabanları
- Google Arama Motoru (Google Scholar, Google Books)
- Çevrimiçi Açık Arşivler (Ankara Üniversitesi, E-Prints in Library and Information Science)

Kaynak tarama sonucunda belirlenen basılı ve elektronik makalelere ve kitaplara erişilmesinde büyük ölçüde İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nin olanaklarından yararlanılmıştır.

Çalışmada en çok faydalanılan kaynaklar; James E.Grunig'in Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik isimli kitabı ve tez çalışması kapsamında konuyla ilgili kaynakların kısıtlı olmasından dolayı konuyu daha iyi kavramak amacıyla alınan İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) 'nin London School of Public Relations (LSPR) ile ortaklaşa düzenlediği iki ay süren İDA-LSPR Stratejik İletişim Eğitim Programı'nın ders notlarıdır.

Bu tez, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Hazırlama Yönergesi uyarınca hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN STRATEJİK OLARAK YÖNETİLMESİ

1.1. İletişim

İletişim en geniş anlamıyla canlılar arasında iletişim kurmayı ifade etmektedir. Hem günlük hem de bilimsel literatürde giderek yaygın bir şekilde kullanılan iletişim kavramı, Latince’de "Communicato" ve batı dillerindeki "Communication" kavramının karşılığıdır. "Communicato" kavramının kökeni de ortaklaşa ya da ortaklık kurma demek olan yine Latince "Communis" kavramına dayanmaktadır.¹

En yalın ve mekanik tanım olarak iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir. İletişimi başlatan kaynağın egemenliğine dayalı otoriter nitelikteki bu süreç, tek yönlüdür. Çift yönlü iletişimde ise insansal paylaşım ve ortaklık kurma söz konusudur.²

İletişim, bir gönderici ile bir alıcı arasında düşünce birliği ya da ortaklığı kurma sürecidir³ ve kişilerin birbirlerine bir şeyler aktarması ve bunun doğal bir sonucu olarak bir şeylerin alışverişi şeklinde oluşmaktadır.⁴ Felsefi bir yaklaşımla iletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir.⁵

İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı

¹ Orhan Gökçe, **İletişim Bilimi: İnsan ilişkilerinin anatomisi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2006, s. 8.

² İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel bir yaklaşım**, 3.bs., İstanbul, MediaCat, 2000, s. 10.

³ M.Wayne DeLozier, **The marketing communications process**, New York, McGraw-Hill, 1976, s.1

⁴ Gökçe, **a.g.e.**, s. 10.

⁵ Erol Mutlu, **İletişim sözlüğü**, İstanbul, Ark yayınevi, 1994, s. 99.

olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleridir.⁶ Benzer bir yorumla iletişim, kişiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değiş tokuşu sürecidir.⁷ Başka bir yoruma göre iletişim, yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkilerdir.⁸

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak iletişimin halkla ilişkiler konusunda bize yol gösterecek bir tanımını ortaya koymak gerekirse iletişim, hedef kitlede uzun vadede davranış; kısa vadede biliş değişikliğine yol açmak amacıyla kaynağından alınan doğru bilgilerin/haberlerin, bunlara ilgi duyması öngörülen alıcı kitlelere en uygun kanallardan iletilmesi sürecidir diyebiliriz. Bu süreç sonunda alınan dönütlerin, süreci baştan başlatması dolayısıyla iletişim aynı zamanda bir döngü niteliği taşımaktadır.

İletişim en yalın biçimiyle iletiyi yollayan (gönderen ya da kaynak), iletiyi alıp açımlayan (alıcı ya da hedef) ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlaması (ileti ya da mesaj) olarak üç öğeye dayanmaktadır:⁹

Kaynak mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır. Kaynak kimi zaman bir kişidir; kimi zaman ise bir gazete, bir ajans, radyo ya da televizyon istasyonudur. Tek kişi olduğunda kişisel, gazete ya da radyo olduğunda ise bir kurumsal yapı söz konusudur.

Alıcı kaynağın iletisini ulaştırmak istediği kişi ya da kitledir. Babasının öğütlerini dinleyen çocuk, kişi konumundaki bir alıcıdır. Medya kuruluşu için alıcı, izler kitledir. Reklamcı için ise tüketicilerdir.

⁶ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, İstanbul, Simavi yayınları, 1992, s. 15.

⁷ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama: Kavramlar ve ilkeler**, İstanbul, Beta yayınları, 1988, s. 305.

⁸ Usluata, Ayseli, **İletişim**, İstanbul, İletişim yayınları, 1994, s. 15.

⁹ Bıçakçı, a.e.

İleti ise kaynak tarafından oluşturulan sözlü ya da sözsüz bildiri ya da göstergelerdir. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, oturuş ve duruşlar da sözcükler gibi bir ileti oluştururlar. Alıcının kaynağın amacı doğrultusunda oluşturduğu anlam, bir iletidir. Öte yandan alıcının anlamı farklı biçimde algılayıp yeniden üretmesi de bir iletidir.

Kaynak durumundaki bir kişinin çevresinden algıladığı bir olayı, bir veriyi, bir iletiyi kodlayarak sinyale dönüştürüp belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye göndermesi; hedef kişi ya da kitlenin (duyarak, okuyarak ya da izleyerek) algıladığı kodu açımsayarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek dönütü kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesi, iletişim sürecini açıklamaktadır. Bu iletişim sürecinde, iletiyi engelleyen bir de “gürültü” ögesi vardır ki bu içten gelen hedef kişinin ya da kitlenin kaynağa ya da iletiye direnmesi türünde veya dışarıdan gelen fiziksel gürültü ya da ilgi dağılışı türünde engelleme olabilir. Tüm bu süreç bir konum, zaman ve yer içinde gerçekleşmektedir.¹⁰

İletişimin temel öğelerinden biri olan **kanal**, sinyallerin aktarıldığı fiziksel araçlardır. Başlıca kanallar ışık dalgaları, ses dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi vb.dir. İletiyi kanal aracılığıyla ile aktarabilecek bir sinyale dönüştüren teknik ya da fiziksel bir nesne olan araçları, üç temel kategoriye ayrılmaktadır:¹¹

1. Sunumsal (presantational) Araçlar: Ses, yüz, beden. Bu araçlar konuşulan dilin, ifadelerin, jest ve mimiklerin “doğal” dilini kullanırlar. İletişimcinin varlığını zorunlu kılarlar, çünkü araç kişidir.

2. Temsili Araçlar: Kitaplar, resimler, fotoğraflar, yazılar, heykel, iç mimari, peyzaj vb. bir tür “metin” yaratmak için kültürel ve estetik uzlaşımları kullanan sayısız araç vardır. Bunlar temsildir, yaratıcıdır. Birinci kategorideki

¹⁰ A.e.

¹¹ A.e.

araçlar kaydedilebilen bir metin oluştururlar ve iletişimciden bağımsız olarak varolabilirler. Bu araçlar, iletişim ürünleri üretirler.

3. Mekanik Araçlar: Telefon, radyo, televizyon, teleteks vb. birinci ve ikinci kategoridekileri aktaran araçlardır. İkinci ve üçüncü kategori arasındaki temel farklılık, üçüncü kategorideki araçların mühendislik tarafından yaratılan kanalları kullanması ve bu yüzden daha büyük teknolojik sınırlamalara maruz kalmasıdır.

İletişim sürecinin bir diğer önemli ögesi de koddur. **Kod**, bir kültür ya da alt kültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir. Hem göstergelerden (kendileri dışında bir şeyi niteleyen fiziksel sinyaller) hem de bu göstergelerin hangi bağlamlarda ve nasıl kullanılacaklarını ve daha karmaşık iletiler oluşturmak için nasıl bir araya getirebileceklerini belirleyen kurallar ya da uzlaşımlardan oluşur. Konuştuğumuz dil de gelişmiş bir kod sistemidir. Harflerden, sözcüklerden oluşan dil, bizi kavramlara götürür. Kavramlarla düşünüp konuşur ya da yaşarız ve bunlara yüklediğimiz anlamlar da farklı olabilir.¹²

Kanal ile kod arasındaki ilişki de önemlidir. Kanalin fiziksel nitelikleri, aktarabileceği kodların doğasını belirler. Telefon, sözsöz dil ve dil ötesi (paralanguage: tonlama, vurgu, ses kodları vb.) ile sınırlıdır. Yeni teknolojinin ürünü olan görüntülü telefon ise görsel dil ve görsel dil ötesini (bakış, yüz ifadesi vb. kodları) içermektedir.

İletişim sürecinin bir ögesi de **dönüt** (feedback) olgusudur. Dönüt, kısaca, alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır. Kişilerarası iletişimde dönüt konuşmacının konuşmasını, izleyicinin gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesini mümkün kılar. İyi konuşmacılar genelde dönüte duyarlı kişilerdir; otoriter kişiler ise dönütü hemen tümüyle görmezden gelirler.

¹² A.e.

İletişim alanında dönüt, kaynağa gönderdiği mesajın alınıp alınmadığını belirten imler bütünüdür. Kaynak ve alıcı arasındaki ileti alışverişinin biçimsel anlamda gerçekleşip gerçekleşmediğinin sorusuna yanıt, etkileşimli dönüt olarak anılır. Kaynağın gönderdiği iletinin içeriğine karşı alıcının oluşturduğu yanıt ise, tepkisel dönüttür.

Genel olarak iletişimi, sözsüz iletişim, simgesel iletişim, yazılı iletişim, sözel iletişim, yüz yüze iletişim, teknolojik araçlarla iletişim, sanatsal iletişim, medyatik iletişim biçiminde sınıflanmaktadır.¹³

1.2. İletişim ve İkna

İletişim sürecinin amacına odaklanarak yapılan bu ve benzeri birçok tanımda, iletişimin temel işlevinin “hedef üzerinde belirli bir etki yaratmak” olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle, iletişimde varılmak istenen nokta, hedef kitlede kaynağın amacına hizmet edecek bir etki yaratmaktır. Bu nedenle sosyal etki ve ikna, hem kuramsal hem de uygulamalı iletişim çalışmaları içinde en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir.¹⁴

İknaya ilişkin birçok tanım yapılmaktadır. Brembeck ve Howell’e¹⁵ göre ikna, “önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak amacıyla, bilinçli olarak, insan güdülerinin manipülasyonu yoluyla düşünce ve eylemlerin değiştirilmesi girişi” dir. Reardon¹⁶ iknayı, “ikna çabası içinde olan bireyin, çeşitli duygusal ve bilişsel teknikler yoluyla bir başka bireyin belirli bir davranış, inanç ya da tutumu benimsemesine rehberlik

¹³ A.e.

¹⁴ H. Andaç Demirtaş, “Temel İkna Teknikleri : Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme”, **Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2004, (Çevrimiçi) http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf, 14 Temmuz 2008.

¹⁵ W. L. Brembeck & W. S Howell, **Persuasion: A Means of Social Influence**, NY, Prentice Hall, 1952, s. 24.

¹⁶ K.K. Reardon, **Persuasion in practice**, Newbury Park, CA, Sage, 1991, s. 2.

etmek” şeklinde tanımlar. Raven ve Haley¹⁷ ise “bir bireyin etkisiyle birey ya da bireylerin biliş, tutum ya da davranışlarında değişiklik yaratılması” şeklinde tanımlarlar.

Başka bir deyişle ikna, kaynak kişi ya da kişilerin, hedefin belirli bir ürün, birey ya da görüşe ilişkin olumlu bir tutum oluşturmalarını ya da var olan tutumunu değiştirmesini sağlama yönündeki çabasıdır.¹⁸ İkna edici iletişim ise bir birey, düşünce ya da olaya ilişkin tutum değişimi yaratmak amacıyla gerçekleştirilen iletişim türüdür.¹⁹

Gerek iş yaşamında gerekse günlük yaşamda bilinçli ya da bilinçsizce birçok farklı ikna tekniği kullanırız. İkna edici olabilmek için, elimizdeki bilgiyi ve kanıtları iyi yapılandırılmalı, örgütlemeli, kontrol değişkenlerini dikkate almalı aynı zamanda, dış görünüşümüze, konuşma tarzımıza ve beden dilimize kadar kendimizle ve iletişim bağlamıyla ilgili birçok faktörü de göz önünde bulundurmalıyız. Kuramsal çalışmalar yoluyla etkileri kanıtlanmış olan profesyonel yaşamda olduğu gibi günlük yaşamda da sıkça kullanılan 9 adet temel ikna tekniği vardır:²⁰

1. Önce küçük sonra büyük rica tekniği: Freedman ve Fraser’ın literatüre kazandırdığı bu tekniğin etkisinin altında taahhüt, tutarlılık beklentisi ve benlik algısının rolü olduğu söylenmektedir.²¹

2. Önce büyük sonra küçük rica tekniği: Tussing ve Dillard bu tekniğin etkili oluşunun üç temel süreçle açıklanabileceğini öne sürerler.²² Bu süreçler, karşılıklı ödün, sosyal sorumluluk ve suçluluk duygusudur.

¹⁷ B.H. Raven ve R. W. Haley, “Social influence and compliance of hospital nurses with infection control policies”, **Social Psychology and Behavioral Medicine**, NY, John Wiley & Sons, 1982 s. 427.

¹⁸ Demirtaş, a.e.

¹⁹ C. G. Lord, **Social Psychology**, NY, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s. 253.

²⁰ Demirtaş, a.e.

²¹ J. L. Freedman ve S. Fraser, “Compliance without pressure: The FITD technique”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 4, 1966, s. 195-202.

²² K. J. Tussing ve J. P Dillard, “The psychological reality of the door-in-the-face. It’s helping, not bargaining”, **Journal of Language and Social Psychology**, C. X, No: 1, 2000, s. 6.

3. Gitgide artan ricalar tekniği: Önce küçük sonra büyük tekniğine oldukça benzer olan bu teknikte farklı olan nokta, burada küçük ricadan sonra gelen ricanın ilkinden daha büyük olması koşulunun aranmaması; aynı zamanda, ricadan sonra davranışın gerçekleşmesinin değil de, sadece sözel kabulün değerlendirmeye alınmasıdır.²³

4. Sadece o değil veya satışı tatlandırma tekniği: Bu tekniğin etkisinin altında ise önce küçük, sonra büyük rica tekniğinde olduğu gibi karşılıklılık ilkesi vardır. Birisi sizin için bir iyilik yaptığında, indirim ya da hediye verme yoluna gittiğinde, siz de onun iyilikseverliğine karşılık verme yönünde bir sorumluluk hissedersiniz. Bu his, tekniğin özünü oluşturmaktadır.

5. “Evet- evet tekniği”: Bu tekniğin altında yatan en önemli neden, hedefin zihninde oluşturulan örüntüdür. Bu örüntü, evet deme yönünde bir hazırbulunuşluğa yol açmaktadır.

6. “Acaba” değil “hangi” tekniği: Bu teknikte hedefe herhangi bir ürüne gereksinim duyup duymadığı ya da herhangi bir konu hakkında seçim yapmak isteyip istemediği sorulmadan, doğrudan seçenekler sunulur ve bir anlamda emrivaki yapılarak içlerinden birini seçmesi beklenir.²⁴

7. Soruya soruyla yanıt verme tekniği: hedefi yanıt vermeye, savunmaya götürdüğü için kaynak açısından zaman kazandırıcıdır.²⁵

8. Yer etme tekniği: Reklamlarda sıklıkla başvuru alan yer etme tekniğinde, beş duyardan en az birine hitap ederek hedefin zihninde yer etmek hedeflenmektedir.²⁶

²³ N. Sakallı, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, Ankara, İmge, 2001, s. 58.

²⁴ C. U. Larson, **Persuasion: Reception and responsibility**, Belmont, Wadsworth Publishing Company, 1995, s. 330.

²⁵ Larson, **a.g.e.**, s. 331.

²⁶ **A.e.**, s. 332.

9. Borca sokma tekniği: Karşıımızdaki birey bizim için bir çok zahmete girer, emek harcarsa kendimizi borçlu hissetmeye başlarız. Aramızdaki eşitlik, denge bozulur ve bunu telafi etmek için ne gerekiyorsa yapmaya hazır hale geliriz. Bu teknik karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır.²⁷

1.3. İletişim Yönetimi ve Reklam

Reklam, herhangi bir ürün veya fikrin kitle iletişim araçlarından bedeli ödenerek, kişisel olmayan yollarla tanıtımıdır. Reklam ve halkla ilişkilerin farkları iletişim yönetimi ile reklamın temel farklarını yansıtmaktadır. **Şekil 1**'de bu farklar yer almaktadır.²⁸

Reklam	Halkla İlişkiler / İletişim Yönetimi
1. Mesaj doğrudan satışı yapılacak ürün (mal ve hizmet) veya fikir ile ilgilidir.	1. Satışı yapılacak ürünü üreten işletme ya da kuruluşu esas alır. Aynı zamanda halkla ilişkiler kurumu değil; kurumla ilgili çevreleri de kapsar.
2. Kitle iletişim araçlarıyla yapılır.	2. Kitle İletişim araçları, yüz yüze ilişkiler, sergiler, konferanslar, işletme gezileri gibi tanıtım teknikleri kullanılır.
3. Kitle iletişim araçlarına bir ücret ödenir.	3. Medyalara ücret ödenir; fakat şart değildir. Duyurumda, ücret ödenmeden kitle iletişim araçları kullanılır.
4. Kaynaktan hedefe, tek yönlü mesaj gönderilmesi sürecidir.	4. Süreç karşılıklıdır.
5. Temel amaç kısa vadede söz konusu ürünün satışlarına katkıda bulunmaktadır.	5. Daha uzun vadeli amaç söz konusudur. Örneğin; kurum hakkında çevrede olumlu bir imaj yaratmak, kurumun prestijini yükseltmek gibi.

Şekil 1. Reklam ile Halkla İlişkiler Arasındaki Farklar

²⁷ R. B. Cialdini, "A reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique" **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 21, 1975, s. 206.

²⁸ "Halkla İlişkiler 2", (Çevrimiçi) <http://www.egemnet.com/satis/pdf/sinif2/605.pdf> , 11 Mayıs 2008.

Halkla ilişkilerde reklam için yapılacak harcamalar toplum yararını gözeten faaliyetlerde kullanılmaktadır ve reklamın aksine, medyadan yer satın almak yerine, haber değeri taşıyan olumlu faaliyetlerle haber olmak hedeflenmektedir.²⁹

1.4. İletişim Yönetimi ve Pazarlama

Stratejik halkla ilişkiler, stratejik pazarlama değildir. Pazarlama ve halkla ilişkiler kavramsal olarak birbirinden farklıdır. Bunun nedenleri aşağıda verilmiştir:³⁰

- Pazarlama işlevi, kurumun mal ve hizmetleri için pazarlarla iletişim kurmalıdır. Halkla ilişkiler ise kurumun tüm kamuları ile ilgilenmelidir. Pazarlamanın ana amacı, talep eğrisinin eğimini artırarak kuruma para kazandırmaktır. Halkla ilişkilerin ana amacı ise kurumun misyonunu gerçekleştirme yeteneğini sınırlayan ya da güçlendiren kamularla ilişkiler inşa ederek kurumun harcamalarını düşürmektir.
- Karşılıklı değiş tokuş ve müşteri yönelimi gibi simetrik kavramların pazarlama kuramcıları tarafından sık sık kullanılmasına rağmen asimetrik ön varsayımlar, halkla ilişkilerden çok pazarlamada işe yarar. Müşteri pazarlarının tersine kamular, çoğunlukla bir kurumun davranışlarının yol açtığı sonuçlardan (kirlilik, ayrımcılık ve kimyasal atıklar gibi) kaçınamazlar.
- Pazarlamada kullanılan stratejiler –ürün, fiyat ve promosyon gibi- halkla ilişkilerde genellikle işe yaramaz ve bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları için zayıf bir normatif kuram oluştururlar. Pazarlamaya ait bölümlene tekniklerinin çoğu da halkla ilişkilerde ancak önemsiz yararlar sağlar; bunlar ise, halkla ilişkiler tekniklerinin yerine geçmekten çok onları desteklemeye yarar.

²⁹ H. Bozkurt ve R. Kartal, “Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler Ve Sponsorluk İlişkisi”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi** C. 2, No. 1, 2008, (Çevrimiçi), <http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/viewFile/27/28>, 19 Temmuz 2008.

³⁰ Grunig, **A.g.e.**, s. 30.

1.5. İletişim ve Strateji

Strateji, kurumun misyonuna ulaşma çabalarının kurumun ortamıyla olan ilişkisinin yönetilmesine paralel olarak yönetilmesi sürecidir.³¹

Strateji, kurumun o andaki misyonu ve o andaki ortam koşulları üzerinde etraflıca düşünmeyi; sonra da ilerideki karar ve sonuçlar için bir klavuz oluşturacak şekilde bu unsurları bir araya getirmeyi gerektiren bir süreçtir.³²

Steiner, Miner ve Grey'e göre³³ “ortamların kurumlar üzerindeki etkilerinin ve üst yönetimin bunlara uygun biçimde karşılık verme zorunluluğunun giderek daha büyük önem kazanması, ” stratejik yönetimi “işletme yönetimi”nden ayırır. Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler, kurumun misyonu ile içinde bulunduğu ortamın, ondan olmasını istediği ya da olmasına izin verdiği şey arasında bir denge kurarlar. Pearce ve Robinson,³⁴ içerisi ve dışı arasında denge kuran bu davranışı, “etkileşimli fırsat analizi” diye adlandırmıştır. Burada amaç, kurumu misyonuna ulaştırmanın yolu olarak, toplam şirketi ortamın içinde optimal olarak konumlayacak uzun dönemli hedefleri ve genel stratejiyi oluşturmaktır.

Strateji demek, bir yaklaşım, tasarı, plan ya da sistem demektir. Bu yüzden stratejik olarak yönetilen halkla ilişkiler, kurumun en önemli paydaşları ile ilişkiler inşa etmek için tasarlanır.³⁵

Geleneksel yönetim kuramları, iç süreçlerin denetlenmesine yönelik kurum içi yapıların geliştirilmesi için ilkeler ortaya koyarlar. Buna karşılık stratejik yönetim,

³¹ H.M Higgins, **Organizational Policy and Strategic Management: Texts and cases**, Hinsdale, IL, Dryden, 1979, s. 1.

³² C.N Grene vd., **Management for Effective Performance**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985, s. 536.

³³ G.A. Steiner, J.B. Miner ve E.R. Gray, **Management Policy and Strategy** , 2.ed., NY, Macmillan, 1982, p. 6.

³⁴ J.A Pearce and R.B Robinson, **Strategic Management: Strategy formulation and implementation**, Homewood, IL, Irwin, 1982, s. 5.

³⁵ Grunig, **a.g.e.**, s. 138.

bu iç etkinlikler ile dış etmenlerle başa çıkma stratejileri arasında bir denge kurar.³⁶

İletişim yönetiminin kurumsal etkinliğe katkısı kurumun misyonunu (kurumun ne olduğu, ne olmak istediği ve ne yapmak istediği) gerçekleştirmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran iç ve dış paydaşlarla ilişkiler geliştirmekten geçmektedir. Günümüzde, modern yönetim kuramında sürekli rastladığımız stratejik yönetim kavramı, kurumsal etkinliği arttıran iletişim programları ile bire bir örtüşmektedir. Çünkü iletişimin kurumsal etkinliğe katkıda bulunabilmesi için stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.³⁷

İletişim yönetiminin esin kaynağı olan yönetim mükemmelliği, son yıllarda başarılı kurumlar üzerinde gerçekleştirilen pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalara göre, mükemmel kurumlar karlı, yenilikçi ve büyüyen kurumlardır. Mükemmel kurumlar, yöneticilerin tanıyabileceği ve etkinliği artırmak için kendi kurumlarına kazandırmaya çalışabileceği bazı ortak özelliklere sahiptir. Yapılan taramalarda tespit edilen bu özellikler şunlardır:³⁸

1. İnsan kaynakları: Çalışanlara özerklik sağlanarak ve stratejik kararlar almalarına izin verilerek insanları güçlendirirler. Aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterirler. Çalışanların bağımsızlığı yerine, çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı ön plana çıkarırlar. Aynı zamanda bölümlenme yerine tümleşikliği vurgular ve takım çalışması ile bireysel çaba arasında uygun bir denge kurarlar.

2. Organik yapı: İnsanlar emirle güçlendirilemez. Kurumlar, bürokratik ve hiyerarşik kurumsal yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır. Kararları merkezsizleştirir, yönetimi yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirirler.

3. Girişimcilik: Mükemmel kurumların yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır.

³⁶ A.e., s. 133.

³⁷ A.e., s. 132.

³⁸ A.e., s. 26-27.

Girişimcilik de mükemmel kurumların diğerk özellikleriyle ilişkilidir. Organik yapılar geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren kurumlarda, kurum içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar.

4. Simetrik iletişim sistemleri: Kurumsal mükemmellik çalışmalarında simetrik iletişim terimi kullanılmasa da hem iç hem dış kamularla ilgili olarak, hepsinde simetrik iletişimin tanımı yapılır. Mükemmel kurumlar müşterilerine, çalışanlarına ve diğerk stratejik unsurlara yakın dururlar.

5. Liderlik: Mükemmel kurumlarda otoriter sistemler yerine, ağ ilişkilerinden ve gezerek yönetimden yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler insana güç kazandırır; ama politik güç çekişmelerini en aza indirirler. Aynı zamanda kuruma bir vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın yol açabileceğiki karışıklığı kontrol altına alırlar.

6. Güçlü, katılımcı kültürler: Mükemmel kurumların çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.

7. Stratejik planlama: Mükemmel kurumlar, karlılığı arttırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışırlar.

8. Sosyal sorumluluk: Mükemmel kurumlar kararlarının hem toplum hem de kurum üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat ederler.

9. Kadınlara ve azınlıklara destek: Mükemmel kurumlar, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerini destekleyici adımlar atarak, çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterirler.

10. Kalitenin önceliğı: Toplam kalite sadece kurum felsefesinde yer alan kağıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve

kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.

11. Etkin operasyon sistemleri: Mükemmel kurumlar, yukarıda sayı olan özellikleri, kurumun gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirirler.

12. İşbirlikçi bir toplumsal kültür: İşbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda, mükemmel kurumlar daha sık ortaya çıkar.

Mükemmel kurumlarda uygulanan stratejik yönetim sürecinin adımları şunlardır :³⁹

1. Kurumun misyonunun kararlaştırılması; Kurumun amacının, felsefesinin ve hedeflerinin genel olarak ortaya koyulması
2. Kurumun iç durumunu ve yeterliliğini yansıtan bir kurum profilinin ortaya çıkarılması
3. Hem rekabetçi koşullar hem etmenler incelenerek kurumun dış ortamının değerlendirilmesi
4. Kurum profilinin dış ortamla eşleştirilmesi sırasında kendini gösteren seçeneklerle ilgili etkileşimli fırsat analizi
5. Bu olasılıkların kurum misyonu ışığında değerlendirilmesiyle, istenen seçeneklerin ayırt edilmesi
6. İstenen seçeneklere ulaşmak için gereken uzun dönemli hedeflerin ve genel stratejilerin stratejik olarak seçilmesi

³⁹ A.e., s. 134.

7. Uzun dönemli hedeflerle ve genel strateji ile uyumlu yıllık hedeflerin ve kısa dönemli stratejilerin belirlenmesi
8. Görevleri, insanları, yapıları, teknolojileri ve ödöl sistemlerini uygun biçimde bir araya getiren bütçelendirilmiş kaynaklar kullanarak strateji tercih kararlarının hayata geçirilmesi
9. Denetimi sağlamak ve gelecekteki kararlara girdi oluşturmak amacıyla, stratejik sürecin başarısının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi.

Stratejik yönetim kuramlarında, dış ortamların gözetimine ve kurumun misyonunun onlarla uyumlu hale getirilmesine verilen değeri, bu süreçte halkla ilişkilere çok önemli bir rol düştüğü anlamına gelir. Kurumun misyonuna verilen önem ise halkla ilişkilerin kurumsal etkinliğe katkıda bulunabilmesi için, kurumun hedefleriyle kurması gereken bağlantıyı sağlar. Halkla ilişkiler bu süreçte kurumsal etkinliğe katkıda bulunabilmek için ortamı tarayarak ve kurumun misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yardım ederek yer almak zorundadır.

Tüm bu bilgiler ışığında stratejik yönetimin halkla ilişkiler ile ilişkisi hakkında iki temel önermeye ulaşılmaktadır:⁴⁰

1. Halkla ilişkiler, kurumun stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda ve halkla ilişkilerin kendisi de stratejik olarak yönetildiğinde mükemmelliğe, yani kurumsal etkinliğe, katkıda bulunmaya çok yaklaşır.
2. Halkla ilişkiler, paydaşları belirliyor, paydaş kategorileri içindeki aktif kamu bölümlerini ayırıyor ve kurumla kamular arasındaki etkileşimden doğan gündemleri erken bir aşamada simetrik iletişim programları aracılığıyla (etkileşimli ya da katalitik stratejiler) çözümlüyorsa stratejik olarak yönetiliyor demektir.

⁴⁰ A.e., s. 165.

1.6. Stratejik İletişim Evreleri

Grunig, halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi için bir model geliştirmiştir. Grunig'in geliştirdiği bu model, paydaş evresi, kamu evresi, gündem evresi, hedef belirleme, planlama, uygulama ve ölçümleme olmak üzere yedi evreden oluşmaktadır.⁴¹

Grunig'e göre paydaş ve kamu terimleri çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu ikisi arasında stratejik halkla ilişkiler planlamasını kolaylaştıran ince bir ayrım vardır. İnsanlar, kurumun kararlarından etkilenen bir kategoride yer aldıkları için ya da kendi kararları o kurumu etkilediği için paydaş diye anılırlar. Bir paydaş kategorisindeki insanların bir çoğu pasiftir. Örneğin, çalışanlar ya da bir yerel topluluğun üyeleri gibi. Farkındalığı ve aktifliği daha yüksek olan ya da zamanla yükselen paydaşlar, kamu olarak tanımlanabilir.⁴²

Erdoğan⁴³,ın halkla ilişkiler alanındaki kamu (public) terimine açıklık getiren çalışmasına göre kamu, kalabalık, kitle ve bütün bireylerin toplamı olan genel topluluğu anlatmaz. Halkla ilişkilerde halk/kamu, işlevine ve konumuna göre, çeşitli şekilde gruplandırılır: İç ve dış kamu; birincil, ikincil ve üçüncül; aktif ve pasif; yüksek katılımlı ve düşük katılımlı. Ne tür olursa olsun, halkla ilişkilerde halk/kamu bilinebilir, tanınabilir, görece homojen, kurum için önemli ve ulaşılabilir olmalıdır. “Pazar” nüfus içinde mal, hizmet ve paranın el değişiminden geçerek, örgütün amacına ulaşmayı sağlayan bir kamu türüdür. “İzleyici”, belli bir iletişim aracını kullanan bireylerden oluşan kamudur. Dikkat edilirse, kamu bazı bağlardan geçerek gerçekleşir. Bu bağlar kurum ile kamular arasındaki ilişki kalıplarını belirler. Bunlar (1) Bir şeyi olanaklı yapan bağlar olabilir. Kuruma destek ve olanak sağlayanlar seçmen, cemaat liderleri, diğer kurumlar, yasal düzenleyiciler, hükümet kuruluşları ve medya olabilir. Kurumun çalışmasını kısıtlayanlar rakipler, muhalifler, karşıtlar, yasa yapan ve uygulayanlar olabilir. (2) Girdi ve çıktıda olduğu gibi işlevsel bir bağ olabilir. Örneğin bir firmanın çıktısını üreten “üreticiler” ve satın alan “tüketiciler”

⁴¹ A.e., s. 138.

⁴² A.e., s.139.

⁴³ İrfan Erdoğan, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk, 2006, s.14.

böyledir. (3) Olması gerekeni anlatan normatif bağlar olabilir. (4) Yaygın, yayılmış, dağınık bağlar olabilir.⁴⁴

“Kamu” ve “Paydaş” kavramlarının birbirine yakınlığı ve birbiri yerine kullanılabilmesinden dolayı üçüncü bölümde kamu yerine paydaş terimi kullanılmıştır.

1.6.1. Paydaş Evresi

Sosyal paydaş şeklinde de ifade edilebilen paydaş terimi, bir kuruluşun hareketlerinden, kararlarından, politikalarından, pratik uygulamalarından ve hedeflerinden etkilenen veya bunları etkileyen herhangi bir birey ya da topluluk olarak tanımlanmaktadır.⁴⁵ Örneğin, iş dünyasındaki bir kuruluşun birincil sosyal paydaşları, müşteriler, yatırımcılar, rakipler, toptancılar; ikincil sosyal paydaşları ise, toplumun doğrudan ya da dolaylı olarak kuruluşun ikincil etkileşim alanları ve girişimleriyle ilgili olan kesimlerdir. Bir kuruluşun ikincil sosyal paydaşları şunlardır: Medya, toplumsal etki grupları, yerel cemaatler, halk geneli, iş destek grupları.⁴⁶

Bir kurumun ya da bir paydaşın davranışı, diğerinin üzerinde sonuçlar yaratıyorsa o kurumun paydaşlarla bir ilişkisi vardır. Halkla ilişkiler, ortamı ve kurumun davranışını taramaya yönelik araştırmalarla bu sonuçların neler olduğunu ortaya koymalıdır. Bu paydaşlarla sürdürülen kesintisiz iletişim, ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulmasını sağlar.

Kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından, uygulamalarından ve amaçlarından etkilenen her birey ve her grup birer paydaştır... Bu yüzden halkla ilişkilerin stratejik yönetimindeki ilk adım kurumla bir bağı olan ya da kurumdan

⁴⁴ Erdoğan, A.g.e., s.15.

⁴⁵ Grunig, a.g.e., s. 123

⁴⁶ J.E. Post vd., **Business and society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 10.ed., Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2002, s. 11-12.

kazanacak ya da kaybedecek bir şeyi olan insanların listesini çıkarmaktır. Kurumun paydaş haritası diye adlandırılan bu liste, genel olarak kurumun sahiplerini, tüketici hakları savunucularını, müşterileri, rakipleri, medyayı, çalışanları, özel çıkar gruplarını, çevrecileri, sağlayıcıları, hükümetleri ve yerel topluluk kurumlarını içerir.⁴⁷

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir kurumun insanlar üzerindeki ve insanların kurum üzerindeki sonuçlarını etraflıca gözden geçirerek bir paydaş haritası oluşturabilirler. Bu sonuçlar ortam tarama araştırmasıyla ortaya çıkarılabilir.⁴⁸

Ortam taraması; sistemin denge durumunu etkileyebilecek ortamsal değişim ya da çalkantıların ortaya çıkarılmasıdır.⁴⁹

Uygulayıcılar kamuoyu yoklamaları yürüterek ya da bunlardan yararlanarak kitlesel ya da uzman medyayı inceleyerek, akademi ve hukuki bültenleri okuyarak, siyasi liderler ya da toplum liderleriyle görüş alışverişinde bulunarak ya da gündem yönetimi komitelerinde görev yapmaları için kurumdaki uzmanlara çağrıda bulunarak ortamı tarayabilirler.⁵⁰

Halkla ilişkiler yöneticileri, paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra her birinin kurum üzerindeki etkisine ya da kurumun onlar üzerindeki etkisine göre onlara bir sıra ya da öncelik vermelidir. Daha sonra en önemli ve en stratejik paydaşlardan başlayıp halkla ilişkilere ayrılmış kaynaklar tükenene kadar, sıralı listede aşağı doğru inerek her biri için kesintisiz iletişim programları planlamalıdır.

Paydaş evresinde kurulan iletişim çok önemlidir. Çünkü kurumun paydaşlarının desteğini kazanmak ve ortaya çıkan çatışmaları yönetmek için ihtiyaç duyduğu istikrarlı, uzun dönemli ilişkileri geliştirmesine yardım eder. Paydaş odaklı

⁴⁷ R.E. Freeman, **Strategic Management : A stakeholder approach**, Boston, Pitman,1984, s. 25.

⁴⁸ Grunig, **a.g.e.**, s. 190.

⁴⁹ D.M. Dozier, "The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies", **Journal of Public Relations Research Annual**, C. II, No: 1, 1990, s. 5.

⁵⁰ Grunig, **a.g.e.**, s.140.

halkla ilişkiler yaklaşımı, çoğu uygulayıcının ve üst düzey yöneticinin halkla ilişkiler konusundaki geleneksel görüşünden, yani halkla ilişkilerin sadece medya demek olduğu görüşünden, keskin biçimde ayrılır.⁵¹

Grunig'in geliştirdiği normatif modele göre, halkla ilişkilerin kurumları daha etkin kılabilmesi için iletişimin stratejik olarak yönetilmesi gerekir. Halkla ilişkileri stratejik olarak yürüten kurumlar, kurum için en büyük tehditleri yaratan ve en büyük fırsatları sunan iç ve dış kamularla iletişim kurmalarına yarayacak iletişim programları geliştirirler. Kamular, bir çok kuramcının paydaşlar diye andığı kategorileri oluşturur.⁵²

Paydaşlar, şekil 2'de gösterildiği gibi iş paydaşları ve toplumsal paydaşlar olarak iki kategoride ele alınmaktadır. ⁵³

İş Paydaşları	Toplumsal Paydaşlar
Müşteriler	Genel kamuoyu
Çalışanlar	Düzenleyici kurumlar
Distribütörler	Hükümet
Tedarikçiler	Yerel Yönetimler
Hissedarlar	Medya
Kredi kuruluşları	STK'lar
Ticari ittifaklar	İş çevreleri
Yatırımcılar	Baskı grupları

Şekil 2. Paydaş Kategorileri

⁵¹ A.e., s. 141.

⁵² A.e., s. 23.

⁵³ Turhan, a.e.

Paydaş ile kastedilen, kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da gruptur. Bu gruplar bir kurum için ne kadar önemli olduklarına, faydalarına ve o kurumla ilişkilerine göre ayrılırlar.⁵⁴

Görülebileceği gibi bu paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, hükümet üyeleri, medya, çevre kurumları, rakipler v.b. sayılabilir. Bu paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme olasılığı eşit değildir; bu nedenle kurum ile ilgili farklı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi, geçmiş, var olan durum ve planlanan gelecekle ilgili olabilmektedir.

Müşteriler, ürünle ilgili (kalitesi, ürün güvenliği, servis v.b.), çalışanlar iş ile ilgili (iş güvenliği, etiği, aidiyet, yönetim, kurum içi iletişimin işleyişi v.b.) bilgilere ihtiyaç duyarken; yatırımcılar, finansal konularla ilgili (net kâr, ana para, v.b.) bilgilere gereksinim duyarlar.⁵⁵ Müşteriler ve yatırımcılar bu bilgileri değerlendirerek kurumun onlar için ne anlama geldiğini ve o kurumla işbirliği yapmanın; çalışanlar ise o kuruma duydukları aidiyet ve inanmışlık ile dışarıdaki paydaşların kurum hakkındaki güvenin temelini oluştururlar.

1.6.2. Kamu Evresi

Paydaşlar ortaya çıkan sonuçlardan birini ya da daha çoğunu bir sorun olarak görüp bu konuda bir şeyler yapmak üzere örgütlendiğinde, kamular ortaya çıkar. Halkla ilişkiler, bu kamuları belirlemek ve bölümlmek için araştırmalar yapmalıdır. Bu evrede odak grup tartışmaları çok işe yarar. Kamuları, kurumun karar sürecine dahil etmeye yönelik iletişim, çatışmaların iletişim kampanyalarına gerek duyulmadan yönetilmesine yardımcı olur.

⁵⁴ B. Dennis Bromley, "Relationships Between Personal and Corporate Reputation". **European Journal of Marketing**, C. XXXV, No: 3-4, 2001, s. 316-334.

⁵⁵ Nikolay A. Dentchev ve Heene Aime, "Managing the Reputation of Restructuring Corporations : Send the Right Signal to the Right Stakeholder", **Journal of Public Affairs**, C. IV, No: 1, 2004 s. 56-70.

Kamular, aynı gündem ya da sorunlara ilişkin sorun algıları, kısıt algıları ve ilgi dereceleri birbirine yakın olan insanlardan oluşur. Halkla ilişkiler yöneticileri, kurumun paydaş kategorileri içinde hangilerinin aktif ve hangilerinin pasif olduğunu belirlemek zorundadır. Kurumlar, pasif kamu üyelerinden daha çok, aktif kamu üyelerinden etkilenir. Buna paralel olarak, aktif kamularla iletişim kurmak, pasif kamulara göre daha kolaydır. Çünkü aktif kamular, bilgiyi edilgin bir şekilde almak yerine ona ulaşmaya çalışırlar. Öte yandan aktif kamuları ikna etmek kolay değildir; çünkü çok sayıda farklı kaynaktan bilgi arar ve başkaları tarafından ikna edilmekten çok, kendi kendilerini ikna ederler. Stratejik yönetim sürecinin bu aşamasında, kamular üzerinde programların planlanması için formatif araştırmalar yürütülmelidir. Bu noktada odak gruplar, yararlı bir teknik oluşturur. Bu teknikte, bir kurumun davranışından etkilenen kişiler, kendilerini etkileyen konuya odaklanarak bu konuda tartışmak üzere küçük gruplar halinde bir araya getirilirler. Odak grupların en faydalı kullanımı, kamuları tanımlayan ve onların iletişim davranışlarını açıklayan kavramlar üzerinde odaklanmalarını sağlamaktır. Aktif kamular belirlendikten sonra onları, kurumun karar süreçlerinin içine alacak programlar geliştirilmelidir.⁵⁶

Grunig ve Hunt üç kamu türü belirlemiştir : Gizli kamular, uyanmış kamular ve aktif kamular.⁵⁷

Aktif kamular, kurumla ilgili bir sorun ya da gündem algılamış kamulardır. Aktif kamuların üyeleri, bu sorun ya da gündem konusunda iletişime geçmiştir ve bu konuda bir şeyler yapmaya hazırlanmaktadır.

Uyanmış kamular, bir sorun algılamıştır, ama henüz bu konuda birileriyle iletişime geçmemiştir.

Gizli kamular ise kurumsal eylemlerin sonuçlarından etkilenmiş insanlardır ve bu yüzden kurumla bir bağları vardır. Ancak gizli kamular bu sonuçların farkında değildir; yani henüz bir sorun algılamamıştır.⁵⁸

⁵⁶ Grunig, a.g.e., s. 152.

⁵⁷ A.e., s.152.

Kamuları bölümlemek için halkla ilişkiler uygulayıcılarının kullandığı kuram ve teknikler şunlardır:⁵⁹

- Demografi ve psikografi
- Değerler ve yaşam tarzları
- Kültürel analizler
- Coğrafi/demografik özellikler

Türkiye’de hedef kitlelerin belirlenmesi için uygulanan meslek ve eğitim ağırlıklı SES⁶⁰ (Sosyo Ekonomik Statü) kriterleri yerine, satın alma davranışlarını daha iyi tanımlayan “yaşam tarzı”nı belirlemeye yönelik sınıflandırılmalar tercih edilmeye başlanmıştır.⁶¹

Bu araştırmalara, DAP⁶² tarafından ilk olarak 1987 yılında yapılan “Yaşam Biçimleri” araştırması örnek verilebilir. Türk tüketicisini daha yakından tanımaya yardımcı olmak amacıyla, motivasyonlar, alışkanlık ve tutumlar, ürün tüketimi, medya alışkanlıkları gibi konuları inceleyen bu araştırmada ilk ulaşılan bölümleme grupları şunlardır: Çabalayanlar, sadeler, sadıklar, yeni Avrupalılar, yol açanlar ve arayanlar.

Bir diğer tüketici araştırması olan Hane Tüketim Paneli (HTP)’nin 2003 yılında gerçekleştirdiği yaşam tarzı araştırmasında, bölümlemeler biraz daha farklıdır. Bu araştırma sonucu ulaşılan bölümleme grupları şunlardır:

⁵⁸ A.e., s. 422.

⁵⁹ A.e., s. 23.

⁶⁰ “İşte Türkiye’nin yeni sosyoekonomik profili”, 5 Nisan 2007, (Çevrimiçi) <http://www.milliyet.com.tr/2007/04/05/guncel/axgun01.html>, 5 Ağustos 2008.

⁶¹ Ali Saydam, **Algılama Yönetimi**, 4.bs., İstanbul, Rota, 2007, s. 122.

⁶² Yaşam Biçimleri 2005, (Çevrimiçi) http://www.dapresearch.com/DAP_LifestylesI.DOC, 17 Temmuz 2008.

Gelenekselciler, din merkeziler, çabalayanlar, öykünenler, medeniyetçiler, harbiler, pop milliyetçiler, yığınlar, vitrindekiler.⁶³

Hedef kitle bölümlemesi ve iletişimi yapılacak ürün, hizmet, kurum veya kişinin, o hedef kitle ile hangi kültür ve değer platformunda iletişim kurabileceğinin tespiti için, o hedef kitlenin kodlarının çıkarılması⁶⁴ aşamasında sadece niteliksel değil; aynı zamanda niceliksel ölçümleme modellerinden biri uygulanmalıdır.

1.6.2.1. Gömülü Bölümleme Modeli

Grunig'in oluşturduğu gömülü bölümleme modelindeki bölümlemenin ana fikri, bir nüfusu, pazarı ya da izleyici kitlesini her bölümün üyeleri birbirine diğer bölümlerdekinden daha çok benzeyecek şekilde gruplara ayırmaktır.⁶⁵

Halkla ilişkiler programlarında yaratılmak istenen farklılaşmış tepki, sadece iletişim davranışı olabilir. Bu durumda planlamacılar, kurumu ya da bir kamuyu etkileyen sorun ya da gündem konusunda iletişim kurabilecekleri bir bölüm seçmek zorundadır. Başka programlar için planlamacılar nüfusun bir bölümü ile kurulacak iletişimden belirli bir etki beklemek gibi ek bir hedef de tanımlayabilirler. Kampanyalar da biliş ve tutumla ilgili etkiler yaratmaya çalışabilir. Bunlar bazen davranış değişikliğine giden yoldaki bir ara etki olarak bazen de kendi içinde bir hedef olarak tanımlanabilir. Bunlara ek olarak halkla ilişkiler uygulayıcıları, eylemci gündem grupları yaratarak ve onları harekete geçirerek kolektif davranışı etkilemeye çalışabilirler.⁶⁶

Grunig, burada ele alınan halkla ilişkiler için gömülü bir model oluşturma fikrini, Bonomo ve Shapiro'nun endüstriyel pazarları sınıflamakta kullandığı gömülü yaklaşımdan almıştır. Bonomo ve Shapiro gömülü terimini, genel ve daha kolay gözlemlenebilir “nesnel” değişkenlerin içinde yer alan “daha gizli zor ele geçirilir”

⁶³ Saydam, **a.g.e.**, s.125.

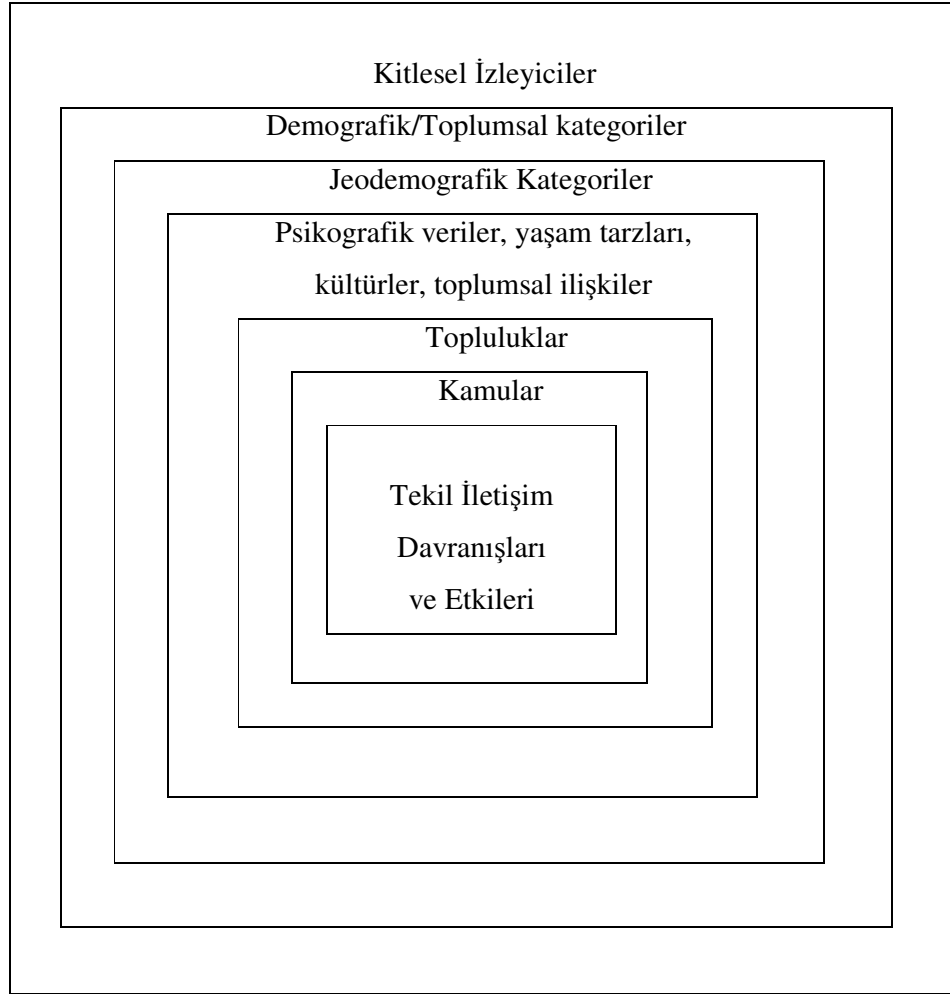
⁶⁴ Saydam, **a.g.e.**, s. 125.

⁶⁵ Grunig, **a.g.e.**, s. 144.

⁶⁶ **A.e.**, s. 145.

ya da “çıkarsanmış” değişkenleri ifade etmek için kullanmıştır.⁶⁷

Bu model, halkla ilişkiler uygulayıcılarına ne zaman yeni bölümleme araştırmasına başvuracaklarını ve ne zaman başka kaynakların yaptığı ikincil araştırmaları kullanacaklarına karar vermekte yardım edebilir. Şekil 3’te gömülü bölümleme modelinin konseptine yer verilmiştir.⁶⁸



Şekil 3. Gömülü Bölümleme Konseptleri

⁶⁷ A.e., s. 146.

⁶⁸ A.e., s. 148.

Grunig, en iyi bölümleme konseptlerinin ikinci yuvada, yani kamular yuvasında, bulunduğunu ama kamuların davranışlarını anlamanın tek yolunun en iç yuvadaki tekil davranışları anlamaktan geçtiğini savunur. İç yuvalar, kamulara; dış yuvalar, pazarlara en çok yaklaşan yuvalardır.

Grunig, insanların neden bir davranışta bulunduğunu ve o davranışı planlama sürecinde neden iletişim kurduğunu üç değişkenle açıklamıştır: Sorun algısı, ilgi derecesi ve kısıt algısı. Bu üç değişken, özellikle bölümlemenin ikinci yuvasında yer alan kamuların belirlenmesine yarar.⁶⁹

Sorun algısı: Bir durumda bir şeyin eksik olduğu algısı olarak tanımlanır. İnsanların belirlenimsiz ya da sorunlu bir durumla karşılaştıklarında soruşturdukları (bilgi aradıkları) ve düşündükleri görülür. Sorunlar, durumlardan, ortamlardan ya da toplumsal sistemlerden doğabilir. Ve ya merak ya da bilgi eksikliği nedeniyle içsel olarak ortaya çıkabilir. İnsanlar, sorunlu durumlarda iletişim kurdukları için farklı yaşam durumlarını nasıl algıladıklarına ilişkin analizler, onların ne zaman ve hangi konuda iletişim kuracaklarını gösterir.

Kısıt algısı: İnsanlar değiştirmeye güçlerinin yetmeyeceğini düşündükleri sorunlar ya da ortaya koyma gücüne sahip olmadıklarına inandıkları davranışlar konusunda iletişim kurmazlar.

İlgi Derecesi: İlgi kavramı, en genel anlamıyla, bir ürün ya da davranışın farklı bireylerde yarattığı önem ya da aldırış derecesi olarak tanımlanmıştır.

⁶⁹ A.e., s. 149-150.

1.6.3. Gündem Evresi

İngilizce’de agenda sözcüğü ile karşılık bulan gündem, kitle iletişim araçlarının haber öyküleri, eğlence ve kültürel temalar gibi belirli bilgileri sosyal söylem içinde sunmak yoluyla diğer bazılarını geri planda tutmak suretiyle belirlenen konuların listesidir.⁷⁰ Gündem, belirli bir zaman diliminde, önem hiyerarşisine göre sıralanmış konu ve meseleler kümesidir.⁷¹

Kamular örgütlenir ve algıladıkları sorunlardan gündemler yaratırlar. Halkla ilişkiler bu sorunları önceden sezinleyebilmeli ve kurumun bunlara vereceği tepkiyi yönetmelidir. Bu süreç, gündem yönetimi diye bilinir.

Kamuoyunun belli bir konu etrafındaki ilgi/duyarlılık ve tepkilerinin sürekli kılınmasını (önceden öngörülen bir süre) amaçlayan iletişim faaliyetleri bütününe gündem yönetimi (agenda setting) denir.⁷²

Gündem yönetimi, bazen bizim ortaya attığımız bir konu üzerinde bazen de gündeme müdahale ederek ve yön vermeye çalışarak yapılabilir. Gündem yönetimi risklidir. Çok parçalı ve çok araçlı iletişim ortamında kaybolma, yanlış konumlanma, ilgi görmeme ya da yeni düşman yaratma riski çok büyüktür ve uyuyan rakiplerin uyanmasıyla, yeni tehdit ve gruplaşmalar ortaya çıkabilmektedir.

Gündeme müdahale etmek de risklidir. Ancak çok donanımlı bir ekip ve sağlam destek unsurlarıyla başlangıç ve bitiş süreleri konusunda çok özenli olmak koşuluyla gündeme yön verilebilmektedir.

⁷⁰ James Jull, **Medya, İletişim, Kültür**, İstanbul, Vadi Yayınları, 2001, s. 239.

⁷¹ J. Dearing vd., **Agenda Setting**, Sage Publications Inc, 1996, s. 141.

⁷² Zarakol, **a.e.**

Yukarıdaki evrelerin her birinde paydaş ve kamular için ayrı iletişim programları planlanmalıdır. Bu planlama yapılırken aşağıdaki diğer adımlar izlenmelidir:⁷³

1.6.4. Hedef Belirleme

İletişim ve halkla ilişkiler programları için amaç ve ölçülebilir hedeflerin tanımlanması, halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uygulamasındaki bir yeniliktir.⁷⁴ Halkla ilişkiler hazırladığı iletişim programları için, iletişim, doğruluk, anlayış, anlaşma ve tamamlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemelidir.

Amaçlar programların ulaşmaya çalıştığı genelleştirilmiş son durumlardır ve bunlar, hemen her zaman doğrudan doğruya ölçülemeyecek kadar soyuttur. Program hedefleri daha spesifik ve hedeflere ulaşmaktaki başarı ya da başarısızlıkları ölçülebilir. Bir amaca mantıksal olarak bağlanan program hedeflerine ulaşarak o amacın gerçekleştiğine, hedefler üzerinden karar verilebilir. Hedefler, planda belirtilen kamular için ayrı ayrı geliştirilmelidir.

Program etkisinin ölçümünde kullanılabilmesi için bir amacın

- a) etkilemek istediği hedef kamuyu,
- b) beklenen değişikliğin doğasını,
- c) ulaşmak istediği bilgi, tutum ya da davranışı,
- d) istenen değişimin büyüklüğünü ve
- e) amaca ulaşmak için bir hedef tarihi açıkça belirtmesi gerekir.⁷⁵

Ulaşılmak istenen hedefler, yapılacak etkinlikler ve iletişim stratejileri ile ilgili amaçların belirlenmesini sağlar. Hedeflerin başarılı olabilmesi için, ölçülebilir, gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekir. Hedef belirlerken göz önünde bulundurulması

⁷³ Grunig, a.g.e., s.193.

⁷⁴ A.e., s.193.

⁷⁵ A.e., s.177.

gereken kurallar şunlardır:⁷⁶

- Hedeflerin halkla ilişkiler hedefleri olmasına dikkat etmek
- Kurumsal hedeflere öncelik vermek
- Net olmak
- Erişilebilir hedefler koymak, gerçekleştirilmesi olanaksız hedeflerle zaman harcamamak
- Değerleme yapabilmek için olabildiğince somut ve sayısal hedefler belirlemek
- Bütçe sınırlarını aşmamak
- Öncelikleri hesaba katmak

Stratejik iletişim planında yer alması öngörülen bir halkla ilişkiler programında ulaşılabilecek hedefler şunlardır:⁷⁷

- Tanınırlığı artırmak
- İlişkileri geliştirmek
- Tercih yaratmak
- İmaj değiştirmek
- Yeni bir kimlik oluşturmak
- Güvenilirliği artırmak
- Tüketici, kullanıcı ya da ilgilileri eğitmek
- Sempati yaratmak
- Kamuoyunu herhangi bir konu hakkında bilgilendirmek

Belirlenen hedeflerde olması gereken belli başlı özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Bir ya da birden çok hedef kitle tanımlamak
- Ölçülebilir olmak
- Araçları değil sonucu hedeflemek
- Zaman planlamasına sahip olmak

⁷⁶ “Halkla İlişkiler 2”, a.e.

⁷⁷ A.e.

1.6.5. Planlama

Halkla ilişkiler hedeflerine ulaşmak için, resmi programlar, etkinlikler ve kampanyalar planlamalıdır. Bir program ya da kampanya planlarken medya iletişimi önemli yer tutar. Planlama aşaması, bir halkla ilişkiler uygulamasında yapılacak işlerle ilgili çok önemli kararların alındığı ve saptamaların yapıldığı çok özen ve dikkat gerektiren bir bölümdür.⁷⁸

Halkla ilişkiler, amaçlı bir araştırmanın başarıyla sonlandırılması, kurum-çevre ilişkisinde ne tür sorunların yaşandığının ve bu sorunların nerelerden kaynaklandığının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu aşamadan sonra, sorunların aşılmasına veya ortada herhangi bir sorun yoksa mevcut durumun sürdürülmesine yönelik kararlar alınmalıdır. Sorunların çözümüne yönelik kararlar almak, kurumun geleceğiyle ilgili planlar yapmak demektir. Çünkü, planlama çalışmasıyla nereye, nasıl, hangi maliyetle, hangi sürede, kiminle ulaşmak istenildiğine karar verilmelidir.⁷⁹

1.6.6. Uygulama

Uygulama, araştırma ve planlama süreci sonrasında gerçekleşen bir süreçtir ve halkla ilişkilerin en zor aşamalarından birisidir. Bu aşamada kaynakların ve hedeflerin belirlenmesinin (planlama) yanı sıra, hangi uygulamaların hangi sürede tamamlanacağına ve bunlardan kimlerin sorumlu olacağına karar verilir. Uygulama aşaması bütün kurumun katkılarıyla ve büyük bir titizlikle gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde, araştırma ve planlama aşamasındaki çalışmalar boşa gitmiş olur. Yani, bu aşamada halkla ilişkiler çalışanlarına, üst düzey yöneticilerine ve bütün personele çok büyük sorumluluklar düşmektedir.⁸⁰

⁷⁸ Yılmaz, 1996, a.g.e., s. 96.

⁷⁹ F. Jefkins, **Marketing and relation public, media planning**, Oxford, Pergamon Pres, 1974, p.211.

⁸⁰ Z. Sabuncuoğlu, **İşletmelerde halkla ilişkiler**, 6. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004, s.103.

Program ve kampanyaları uygulamaya geçirme / uygulama aşamasında yararlanılacak araçlar genellikle şunlardır:

- Basın açıklamaları
- Basın brifingleri/ konferanslar
- Bölge, basın ve VIP ziyaretleri
- Haber fotoğraflı çekimi
- Video Haber Açıklamaları (VNR'lar)
- Etkinlikler
- Editoryal içerik
- “Viral” kampanyalar
- Reklamı oluşturan başlıkların haberleri
- Sunumlar
- Görüşmeler
- Yarışmalar
- Anketler ve Pazar araştırması sonuçları
- Örnek alışmalar (case studies)
- Kurumsal literatür ve yayınlar
- Kurumsal yayınlar
- Web siteleri ve portallar
- Yayınlanmış ve tüketiciler tabanlı, anketler, araştırmalar ve raporlar

Halkla ilişkiler programında yer alan uygulama planları, sözü edilen her etkinlik ve iletişim taktiklerini hayata geçirmekten kimlerin sorumlu olacağının belirlenmesi, uygulama takvimi ve bütçenin hazırlanması ile ilgili bir süreçtir.

Uygulama planında yapılması gereken işler şunlardır:⁸¹

- **Uygulama şeması:** Görev dağılımını yansıtan grafik anlatımıdır. Kişi / kuruluş bazında yapılmakta ve hangi işten kimin sorumlu olacağını göstermektedir.
- **Uygulama Takvimi:** Zamanlamanın, yapılacak işlerin akışına dökülmüş şeklidir. İşin, istenen zamanda bitmesi için ne zaman başlaması gerektiği, uygulama takviminde yer almalıdır.
- **Uygulama Kontrol Listesi:** Kimin, ne hizmet vereceği ile ilgili bir listedir.
- **Raporlama:** Tüm yapılan uygulama çalışmalarının rapor haline dönüştürülmesi gerekmektedir.

1.6.7. Ölçümleme

Halkla ilişkiler çalışmaları, planlama sürecinde belirlenen işlerin doğru ve başarılı bir şekilde uygulanması sonrasında değerlendirme ile tamamlanır. Bu aşamada yapılan değerlendirmenin sonuçlarına göre, amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı, karşılaşılan eksikliklerin ve sorunların belirlenmesine çalışılmaktadır. Uygulamada herhangi bir sorun ve aksaklık varsa, halkla ilişkiler sürecinin başına, yani araştırma aşamasına, geri dönülür. Değerlendirme, kurum için daha sonraki çalışmalara hazırlık olması açısından önem taşır.⁸²

Uygulanan iletişim programların hedeflerine ulaşmakta ve onları ortaya çıkarmış olan sorun ve gündemlerle ilgili çatışmaları azaltmakta, ne kadar etkili olduğunu değerlendirilmelidir.

⁸¹ “Halkla İlişkiler 2”, a.e.

⁸² Yapar, a.g.e., s. 20.

İletişim programını gerektiren kamular saptandıktan sonra bu programların başarısını ve kurumun uzun dönemli etkinliğe olan katkısını en üst düzeye çıkarmak için “amaçlı halkla ilişkiler”⁸³ uygulanmalıdır. İletişim programları planlanırken gerçekçi hedefler konulmalıdır. Daha sonra araştırma yardımıyla bu hedefleri ölçümleyerek programların başarısını ölçmelidir. Ne var ki yöneticiler, genellikle bu programlardan kısa vadede kamuların kurumun istediği yönde davranış değişikliği göstermesi gibi sihirli sonuçlar beklerler. Oysa iletişim etkileriyle ilgili yapılan araştırmalar, kısa dönemde güçlü davranışsal etkilerin genellikle ortaya çıkmadığını göstermektedir. Kısa dönemde daha çok bilişsel etkiler ortaya çıkar ve simetrik, stratejik iletişim programları bunun olasılığını artırır. Dolayısıyla uzun dönemde simetrik iletişim programlarının, kısa dönemli bilişsel etkileri, davranış değişikliklerini daha büyük bir olasılık haline getirmektedir.

Kurumların yürüttüğü iletişim etkinlikleri kendi içinde bir amaç değil; bir amaca hizmet eden araçtır. Kavramsal olarak halkla ilişkiler programlarıyla elde edilen etkiler, farkındalık, bilgi, görüş, tutumlar ve programdan etkilenenlerin davranışlarıdır.

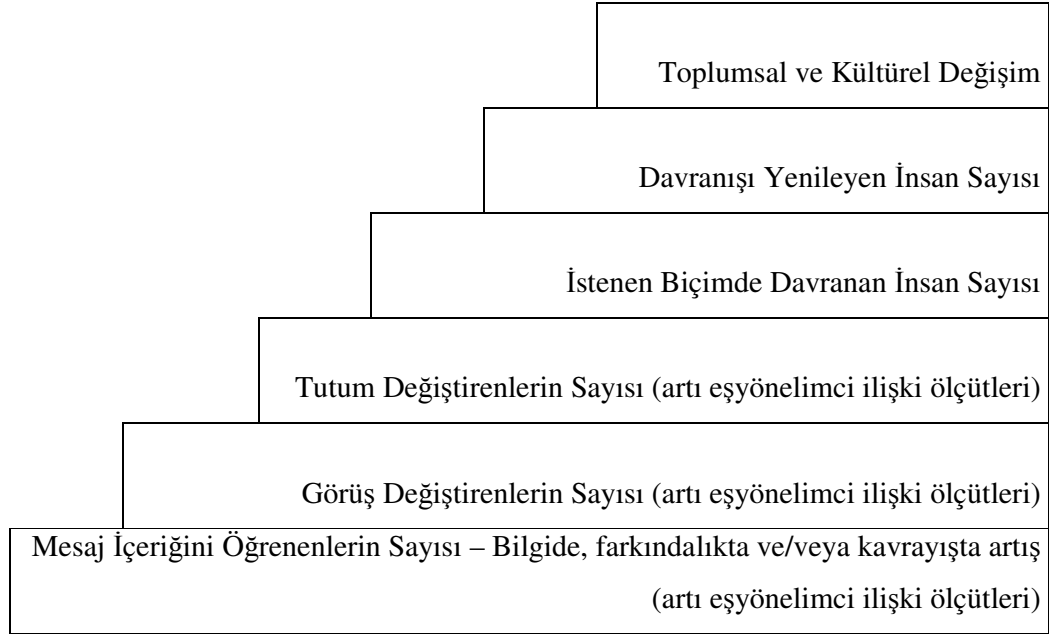
İletişim, özellikle kitlesel iletişim, kamular üzerinde büyük dolaysız ve güçlü etkiler yaratmaz; bu nedenle kurumlar, iletişim programlarını sadece kurumla bir tür bağlantısı olan ya da ondan bir biçimde etkilenen görece küçük insan gruplarına yöneltmek zorundadır.

Halkla ilişkiler ve iletişimden beklenen etkilerin ölçülmesi ile ilgili Şekil 4’te Brom ve Dozier⁸⁴’in diyagramı yer almaktadır. Bu diyagramdaki etki kriterleri stratejik iletişim yönetiminde “yapılabilir olan ile yararlı olan arasında en iyi dengeyi kurmakta hangi düzey kriterlerin işe yarayacağını belirlemek”⁸⁵ açısından önem taşımaktadır.

⁸³ Grunig, a.g.e., s.177.

⁸⁴ D.M. Dozier ve G.M. Brom, “Evolution of the manager role in public relations practices”, **Journal of Public Relations Research**, C. VII, No: 1, 1995, s. 3-26.

⁸⁵ Grunig, a.e.g., s.183.



Üst düzey yayılım kriterleri



Alt düzey yayılım kriterleri

**Şekil 4. İletişim ve Halkla İlişkiler Programlarında
Gerçekleştirme Düzeyleri ve Etki Kriterleri**

Yukarıdaki diyagramda program yayılımı ve etkileri en az 10 farklı düzeyde kavramsallaştırılmıştır. Bunlar, iletilen mesajların ya da gerçekleştirilen etkinliklerin sayısından (alt düzey yayılım kriterleri) toplumsal ya da kültürel değişim gibi çok geniş ölçekli etkilere kadar (üst düzey etki kriterleri) değişebilir. Kriter düzeyi yükseldikçe kriterlere ulaşmak zorlaşır. Ama üst düzey kriterler, kurumlar için en değerli olanlardır.⁸⁶

Halkla ilişkilerde planlama sürecinin en son aşaması, değerlendirme ve ölçümlemedir. Değerlendirme, uygulanan programın, organizasyonun hedeflerine ulaşması ve misyonunu sürdürmesine ne kadar yardım ettiğinin ölçülmesi ile gerçekleştirilir. Yapılan halkla ilişkiler çalışması ile bilgi, sonuçlar, eğilimlerdeki değişim, davranışlar ölçülebilir. Çalışmanın planlama, uygulama ve etkisinin değerlendirildiği süreç “değerlendirme araştırması” denir.⁸⁷

Değerlendirme sürecindeki temel kavramlar şunlardır:

- Programın kavramsallaştırılması ve desenlenmesi
- Program uygulamalarının sayısallaştırılması ve yönlendirilmesi
- Programın etkisi

Değerlendirme sürecinin temel aşamaları şunlardır:⁸⁸

- Değerlendirmenin amaçları ve kullanımları hakkında fikir birliğinin oluşturulması
- Değerlendirmeyi sürecin tüm basamakları için esas kabul etmek
- Bölümler arasında değerlendirme araştırması ile ilgili uzlaşma yaratmak
- Gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir program hedefleri yazmak
- Hedefleri yazarken istenen sonuçlarla ilgili en uygun kriterleri yazmak
- Değerlendirme kanıtlarını toplayacak en iyi yolu belirlemek
- Bütün programın kayıtlarını tutmak
- Değerlendirme bulgularını kullanmak

⁸⁶ Grunig, **a.g.e.**, s. 173-182.

⁸⁷ “Halkla İlişkiler 2”, **a.e.**

⁸⁸ **A.e.**

- Değerlendirme sonuçlarını yönetime raporlamak
- Sonuçlara profesyonel bilgileri eklemek

Stratejik iletişim yönetiminde ölçümlemeyi iki açıdan ele almak gerekir. Birincisi daha işe başlamadan belirlenen kriterlere göre mevcut durumun analiz edilmesi; ikincisi, iletişim planı uygulandıktan sonra uygulamanın etkililiğinin ölçülmesidir. Bu bakış açısı, iletişim çalışmalarıyla gelinen noktayı tespit etmemiz ve hedeflere ulaşp ulaşmadığımızı değerlendirmemiz açısından önem arz eder. Genelde kullanılan ölçümleme ve analiz türleri şunlardır:

- Medya ölçümleme: MAD olarak adlandırılan “Medya Araştırma Ölçümleme ve Değerleme” ile gerçekleştirilmektedir.
- Etkinlik Ölçümleme: Basın, etkinlik ortamı ve etkinlik sonrası araştırmalarda uluslararası IPRA kalite standartlarına uygun olarak hazırlanmaktadır.
- Sektörel Analiz: Sektörel Benchmark (kıyaslama) raporları ile yapılmış yatırımlar anlamında, ülkenin önde gelen ve gelişmekte olan sektörlerini kapsayan, basın kaynaklı, dönemsel kıyaslama raporlarının hazırlanması.
- Yatırımcı Analiz
- Dijital Basın İzleme
- Sektör Haberleri
- Uluslararası Basın İzleme
- Dijital Arşivleme Hizmeti

Akademik araştırmadaki önemli kuramsal gelişmelere rağmen iletişim uygulayıcılarınca yürütölen program araştırmaları, halen yenilik düzeyindedir ve sağıladığı yararlar, sağılayabileceklerinin altındadır. Halkla ilişkiler programlarının kanıtlanabilir bir etkisi olup olmadığı sorusu, örneğ bazında cevaplanmak zorundadır. Bunu yapabilmek için halkla ilişkiler uygulayıcıları, her halka ilişkiler programına test-öncesi ve test-sonrası ölçütler ilave etmek zorundadır.⁸⁹

Kamular üzerinde ikna ve manipölasyona dayalı asimetrik iletişim programları, sıklıkla başarısız olur. Oysa simetrik ve çift yönlü modelde kurumun, kamuların tutum ya da davranışlarını değıştirmesi kadar; kamular da kurumu tutum ya da davranış değıştirmeye ikna edebilir olmak zorundadır.⁹⁰

Cutlip ve diğlerleri⁹¹ simetrik halkla ilişkiler ağıısından önem taşıyan iki kavram ortaya atmıştır: Eylem stratejileri ve eşyönelim. Eylem stratejileri, kurumun politikalarını, prosedürlerini, ürünlerini, hizmetlerini ve davranışını, kurum ile kamuların karşılıklı çıkarlarına daha iyi hizmet edecek biçimde değıştirmek için atılan adımlardır.

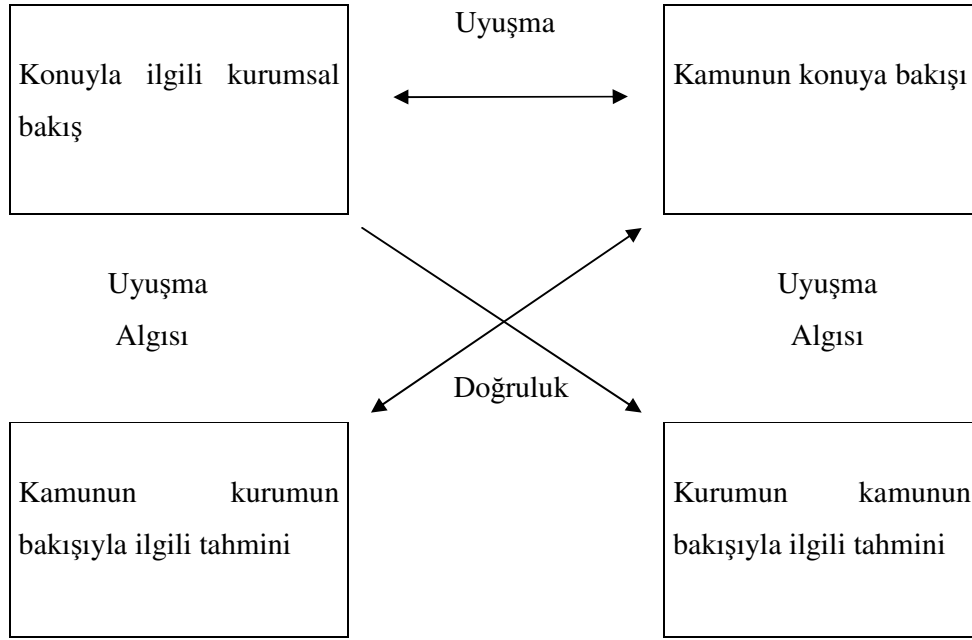
Eşyönelim modeline göre şekil 5'te görölen, uyuşmanın, doğıruluğun ve uyuşma algısının farklı dereceleri sonucunda dört eşyönelim durumu ortaya çıkarmaktadır.⁹²

⁸⁹ Grunig, **a.g.e.**, s. 190.

⁹⁰ **A.e.**, s. 191.

⁹¹ S.M. Cutlip vd., **Effective Public Relations**, 6.ed., Englewood Cliffs, NJ, Printice-Hall, 1985, s. 258.

⁹² Brom and Dozier, **a.e.**



**Şekil 5. Kurumlarla Kamular Arasındaki İlişkilerin Eşyönelim Modeli
(Brom ve Dozier, 1990)**

Halkla ilişkilerin çift yönlü asimetrik modeline göre, dolaylı iletişim de içinde olmak üzere, iletişim, simetrik amaç ve hedeflerin yakalanmasında gerçekten de etkilidir. Eşyönelim modeli, algı doğruluğu ve görüş birliğindeki (uyuşum) artışların, iletişim programları için anlamlı hedefler oluşturur. Simetri kavramına göre kurumun kendisi –özellikle de baskın koalisyon- yaşamının ve geleceğinin bağlı olduğu kamulara, ayak uydurmak ve uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte kurumun kendisi de değişim geçirir. Kurumlar ve kamular arasındaki görüş ayrılıklarında azalma olur ki bu tür azalmalar da iletişim programı etkinliğinin belli başlı göstergeleridir.⁹³

⁹³ Grunig, **a.g.e.**, s. 197.

Halkla ilişkiler programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili, genellikle ticari şirketlerden ya da üniversitelere bağlı araştırma birimlerinden elde edilebilen, üç temel hizmet türü vardır. Bunlar:

- Odak Grup Çalışmaları,
- Kupür Servis ve Analizleri
- Anket Araştırmalarıdır.

Anket araştırmalarının yardımcı bir parçası olarak yurt dışında, VALS (Values and Lifesytles) psikografi programı ve PRIZM jeodemografi programı kullanılmaktadır. Türkiye’de ise Sosyo Ekonomik Statü(SES)⁹⁴ vb. araştırmaları yapılmaktadır.

Değerlendirme araştırması, halkla ilişkiler programlarının başarısını ölçmek amacıyla tasarlanır. Cutlip, Center ve Brom’a göre⁹⁵ halkla ilişkiler değerlendirmesi, halka ilişkiler sürecindeki farklı noktalara karşılık düşen üç adıma bölünebilir:

Hazırlık değerlendirmesi: Hazırlık değerlendirmesi, kendi içinde üç bileşene ayrılmaktadır;⁹⁶

- 1 Arka plan bilgisinin yeterliliği (istihbarat, araştırma),
- 2 Mesaj içeriği ve düzenlemesinin uygunluğu,
- 3 Mesaj sunumlarının kalitesi (üslup, biçim, ambalaj)

Gerçekleştirme değerlendirmesi: Gönderilen mesajlarla (dağıtım), yerleştirilen mesajlarla (kapsam), alınan mesajlarla(erişim, dolaşım) ve hedef kitlelerce dikkate alınan mesajlarla ilgili ölçümleri içine alır.

Etki değerlendirmesi: Program etkisini, yedi kategoride inceleyen bir modeldir. Bunlar, mesaj içeriğini öğrenenlerin (farkındalık, bilgi ve kavrayış), görüş değiştirenlerin, tutum değiştirenlerin, mesaj içeriğiyle tutarlı davrananların, istenen

⁹⁴ “İşte Türkiye’nin yeni sosyoekonomik profili”, a.e.

⁹⁵ Cutlip vd., a.g.e., s. 296.

⁹⁶ A.e., s.296.

davranışı tekrarlayanların sayısı ile amaca ulaşma ve/veya sorun çözümü ile ve toplumsal / kültürel değişim ile ilgili ölçümlerdir.⁹⁷

Etki değerlendirmesinde kullanılan en temel araç, bir çeşit deneysel ya da yarı deneysel tasarıma göre düzenlenmiş örneklem çalışmalarıdır. Toplumsal davranışı ölçmenin, standartlaşmış soru formundan başka bir çok ustalık yolu vardır. Örneğin bir sanat müzesindeki halıların yüzeyinde oluşan yıpranmanın ölçülmesidir. Bir halkla ilişkiler programı, müzenin yeterince ilgi görmeyen bir bölümüne daha çok ziyaretçi çekmeyi amaçlayabilir. Programın gerçekleştirilmesinden önce ve sonra halılardaki yıpranmanın ölçülmesi, özellikle müzenin çok gezilen bir başka bölümüyle karşılaştırma yapıldığında, programın başarısı hakkında bir gösterge oluşturabilir.⁹⁸ Şikayetlerin kayda alınarak program geliştirmede kullanılması da bu yollardan biridir. Bu gibi ölçümlerin tepkici olmamak gibi ek bir avantajı vardır. Bu gibi durumlarda ölçüm etkinliği, hedef kamu tarafından ölçüm olarak algılanmaz.

Bu gibi başka ölçüm stratejilerine rağmen kamularla yapılan anket çalışmaları, program değerlendirmesinin standart aracıdır. Ne yazık ki anket çalışmaları _gereğince tasarlanmış ve ön testlerden geçmiş olsalar bile_ program etkilerini, kamuların farkındalık, bilgi, tutum ve davranışlarını etkileyebilen diğer faktörlerden ayırtıracak bir deneysel ya da yarı deneysel tasarımın üzerine oturtulmadıkları sürece değerlendirme araçları olarak fazla değer taşımazlar.⁹⁹

Günümüzde, kurumların stratejik iletişim programları çerçevesinde ihtiyaç duydukları çeşitli konulardaki araştırmaları yapan profesyonel şirketler vardır. Uygulamaya konan iletişim programlarının etkililiği, kurumsal itibara katkısı, iş hedeflerine etkisi vb. sonuçlar veren iletişim araştırma türleri şunlardır:¹⁰⁰

⁹⁷ Grunig, **a.g.e.**, s. 206.

⁹⁸ E. Webb vd., **Unobtrusive measures**, Chicago, Rand-McNally, 1966, s.15.

⁹⁹ Grunig, **a.g.e.**, s. 207.

¹⁰⁰ Elvan Oktar, “İletişim Araştırmaları ve Medya Analizi”, **İDA-LSPR 7.Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

- Marka Konumlandırma Araştırmaları
- Kurumsal İletişim ve Kurum İtibari Araştırmaları
- Sosyal Paydaş Araştırmaları
- Kampanya Öncesi ve Sonrası Testler (Pre test/ Post test)
- Sosyal Sorumluluk Araştırmaları
- Konsept / Kavram Testleri
- Promosyon Etkinlik Araştırmaları
- Medya İzleme Alışkanlıkları Araştırmaları
- İç İletişim Araştırmaları

İletişim araştırmalarında veri toplama yöntemi, kalitatif ve kantitatif olarak ikiye ayrılır. Kalitatif veriler niceliksel sonuçlar verir. Neden – Sonuç ilişkilerini anlama, beklentiler, motivatörler/ bariyerler, algılama, mesaj algılama, yeni fikirler geliştirme ve seçenekler arasından seçim yapma hakkında bilgi verir. Kantitatif veriler ise istatistiki verilerle ilgilenir. Belli bir hedef kitlenin ne derece (ne kadar) farkında olduğu, düşündüğü, inandığı ya da belli bir şekilde davranmaya meyilli olduğu gibi konulara sayılarla (hesaplanabilir) cevaplar vermektedir.

Araştırma şirketlerinin iletişim programının hedeflerine ve hedef kitlenin özelliklerine göre değişebilen veri toplama yöntemleri şunlardır:

- Kalitatif
 - Grup Tartışmaları
 - Derinlemesine Görüşmeler
- Kantitatif
 - Yüz yüze Görüşmeler (kağıt-kalem)
 - Bilgisayar Aracılığıyla Telefonla Görüşmeler (CATI)
 - Bilgisayar Aracılığıyla Yüz yüze Görüşmeler (CAPI)
 - Kendi Kendine Doldurma Yöntemi
 - İnternet Üzerinden Görüşmeler (e-mail, web, pop-up)

1.7. DPT İletişim Stratejisi Örneği

Devlet Planlama Teşkilatı, 2006 yılında “Bilgi Toplumu Stratejisi Projesi”nin bilgi toplumuna geçiş sürecinde, 2010 yılına kadar izlenecek iletişim stratejisini içeren ve tüm toplumu ilgilendiren çok kapsamlı bir doküman hazırlamıştır.¹⁰¹

İletişim stratejisinde, genel anlamda proje ile verilmek istenen mesajların doğru zamanda, doğru kitlelere, doğru biçimde ulaştırılmasını sağlaması açısından, projenin başarısı ile bire bir ilintili olup bu sayede stratejinin planlanan biçimde uygulanmasıyla beklenen sonuçlara daha hızlı ve kolay ulaşılmasının mümkün olacağı öngörülmektedir. Ayrıca dokümanda, iletişim stratejilerinde başarılı olmak için aşağıdaki iletişim prensiplerini göz önünde tutmanın yararlı olacağı belirtilmektedir:

- İletişim araçlarından önce strateji ve hedefin belirlenmesi.
- Önceliklerin kavranması, bir başka deyişle iletişimin hiçbir aşamada hedefin önüne geçmemesi.
- Stratejinin bütünsel bir yaklaşımla farklı oyuncuların perspektifinden ele alınması ve iletişimin bu sebeple çok kanallı bir yaklaşımla uygulanması.
- Verilecek mesajları belirlemek için hedef kitlelerin net bir biçimde tanımlanması.
- Mesajların, doğru, basit, konuya doğrudan odaklı, ilginç, pratik ve pozitif olması; kültürel ve toplumsal açıdan “uygun” nitelikler taşıması.
- Mesajların yukarıdaki özelliklere sahip olmalarının sağlanması için üst düzeyde yaratıcı bir çaba sarf edilmesi.

İletişim stratejisinin, net bir şekilde tanımlanmış amaçlara dayanmış olması ve net iletişim hedeflerine odaklanması ve ardından, uygun mecralar seçilerek etkili

¹⁰¹ “İletişim Stratejisi Çerçevesi”, **DPT**, 2006, (Çevrimiçi) <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/btstrateji/bts%20-%20iletisim%20stratejisi%20cercevesi%20-%20nihai.pdf> , 20 Temmuz 2008.

mesajlar yaratıcı bir biçimde hedef kitlelere aktarılmalıdır, yaklaşımı doğrultusunda, iletişim stratejisinin aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:¹⁰²

- İletişim Stratejisinin Amacının Belirlenmesi
- Amaca Göre Hedef Kitlenin Belirlenmesi
- Hedef Kitlenin Mevcut Durumunun Analizi
- Kitlelere Göre İletişim Hedefinin Belirlenmesi
- Hedef Kitle İçin Mesajların Belirlenmesi
- Hedef Kitle Ve Mesajlara Göre İletişim Araçlarının Belirlenmesi

DPT iletişim stratejisinin amacı, Bilgi Toplumu Stratejisi'nin hedeflerine ulaşabilmesi ve içerdiği sosyal ve ekonomik yararların hayata geçirilebilmesi için gerekli “toplumsal uzlaşy” sağlamak ve desteklemektir. “Toplumsal uzlaşy” ile kastedilen, projenin paydaşlarının, bir başka deyişle toplumun bütün kesimlerinin konuya ilişkin farkındalık kazanması, bilgi toplumu vizyonuna inanması, onu benimseyerek hayata geçirme yönünde motive olmasıdır.

Bilgi Toplumu Stratejisi kapsamında, süreci etkileyen ya da süreçten etkilenen birçok taraf olacaktır. Bilgi Toplumu Stratejisi'nin başarıyla uygulanabilmesi için, İletişim Stratejisi Dokümanı genelinde “Paydaşlar” olarak adlandırılan bu tarafların, süreçten elde edilecek faydaları benimsemeleri ve hayata geçirme yönünde ortak bir bilinç kazanmaları gerekmektedir. Paydaşlar arasında doğrudan ya da dolaylı ilişkiler bulunduğu için, bu şekilde bir toplumsal uzlaşy ortamının sağlanması, e-dönüşümün akıbeti açısından büyük önem taşımaktadır.

İletişim stratejisi, hedef kitleye uygun bir dizi iletişim aracı, kanalı ve mesajı kullanarak, etkin bir maliyet ve zaman planı çerçevesinde, tanımlanan iletişim prensipleri doğrultusunda tetiklenecek toplumsal değişimle, söz konusu “toplumsal uzlaşy” gerçekleştirmeye odaklıdır.

¹⁰² A.g.y.

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM YÖNETİMİ

2.1. Halkla İlişkiler

Stratejik iletişim yönetimini ele almaya başlamadan önce halkla ilişkiler konusunda temel bilgilere ihtiyaç vardır. Çünkü stratejik iletişim yaklaşımının özünü halkla ilişkiler oluşturmaktadır.

Halkla ilişkiler, ortaya çıkış tarihi olarak “üç ana dönem”e ayrılır ¹:

1. Dönem: Halkla İlişkilerin ilk uygulayıcıları, bir çeşit şovmenlerin çalıştırdığı basın kuruluşlarıydı. Bunlar gazete ve dergilerdeki artistlerin resimlerini ve isimlerini toplayarak çeşitli şovlar hazırlıyorlardı. Nitekim kendi çıkarları adına yürüttükleri bu felsefe, “haydi halkı aldataalım” şeklindeydi. ²

2. Dönem: Bu dönem, çeşitli firma ve işletmelerin yürüttüğü çalışmalar hakkında, halkın bilgilendirilmesi gereğinin duyulduğu bir dönemdir. Halka İlişkiler terimi ilk olarak bu dönemde kullanılmıştır. Yaptığı başarılı çalışmalarla “Halkla İlişkilerin Babası” ünvanını alan “Ivy Ledbetter Lee” bu dönemde yaşamıştır. ³

3. Dönem: 1929 yılında bütün dünyayı ve özellikle Amerikan piyasasını altüst eden ekonomik krizlerle birlikte yaşanan olayların ciddiyeti karşısında çeşitli alanlarda çalışan tanıtımcılar, rollerinin sadece halkı bilgilendirmek olmadığını, aynı zamanda halkın desteğini ve anlayışını kazanmak için pozitif adımların atılması gerektiğini fark ettiler. Halkla ilişkilerin gelişmesindeki bu üçüncü aşamanın lideri ise, ilk halkla ilişkiler danışmanlarından olan Edward Bernays idi. ⁴ Bernays, halkla ilişkiler konusunda en geniş kapsamlı ilk kitap olan “Crystallizing

¹ Erol Yılmaz, “Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996, s. 21.

² Bernard Canfield, **Public Relations: Principles, Cases and Problems**, 4.ed., Illionis, Richard D. Irwin, Inc., 1964, s. 14.

³ S.M. Cutlip ve A.H. Center, **Effective Public Relations**, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, s. 37.

⁴ Canfield, **a.g.e.**, s. 15.

Public Opinion / Kamuoyunun Aydınlanması” adlı kitabı⁵ ile halkla ilişkiler teriminin yaygınlaşmasında çok büyük katkıda bulunmuştur.⁶

Halkla İlişkiler kavramı üzerine görüş birliğine varılamamış olması, Foundation for Public Relations Research and Education’ı geniş çaplı bir araştırma yapmaya yöneltmiştir. Bu çalışmada halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörler ve son yetmiş beş yılda yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. 65 uzman tarafından 472 halkla ilişkiler tanımı üzerinde yapılan bu araştırma, dört aşamadan oluşmaktadır:⁷

1. Yüzyılın başından bu yana özellikle Public Relations Journal, Public Relations Review, Public Relations Quarterly gibi bilimsel yayınlarda yer alan makalelerde, konuyla ilgili kitaplarda, PRSA tarafından yayınlanan bültenler ve diğer yayınlarda Public Opinion Quarterly, Editor and Publisher, Harvard Business Review, Business Week ve konuyla ilgili diğer yayınlarda yer alan tüm tanımların belirlenmesi,
2. Elde edilen tanımların analiz edilmesi,
3. Bu tanımların ana fikrinin belirlenmesi,
4. Saptanan ana temanın ışığında bir halkla ilişkiler tanımına varılması.

Bu araştırma ışığında varılan tanıma göre halkla ilişkiler, *“bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir.”*⁸

Halkla ilişkiler, kurumla hedef kitle arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin kamu yararına hizmet etme

⁵ Sam Black, **Practical Public Relations**, London, Pitman, 1978, s. 202.

⁶ James B. Orrick, **Halkla İlişkiler: Ders Notları**, Çev.Oğuz Onaran, Ankara, A.Ü. SBF Basın Yayın Yüksek Okulu, 1967.

⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta, 1998, s. 1-2.

⁸ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 2.

sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına, değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelerle uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur.⁹

Halkla ilişkiler, çeşitli yönetim stratejileri ve iletişim de dahil olmak üzere farklı taktiklerden yararlanarak bir kurumun içinde ve dışında ilişkileri entegre eden yeni bir yöneticilik anlayışıdır.¹⁰

Halkla ilişkiler bir tahmin oyunu değil; bilimsel kamuoyu çalışmalarına dayalı, iki yönlü bir iletişim faaliyetidir. Dolayısıyla halkla ilişkiler görevlileri, kurum ve hedef kitle arasında etkili birer iletişimci olmalı ve iki grubun haklarını karşılıklı olarak gözetmelidir.¹¹

Halkla ilişkilerin yalnızca kurumla ilgili bir takım bilgilerin, belirlenmiş insan kümelerine ulaştırılması gibi bir çalışma olmadığı bilinmeli; halkla ilişkiler süreci içerisinde, kurumun ilgi alanındaki bireylerin, kuruma ilişkin düşüncelerine erişmenin de vazgeçilmez bir unsuru olduğu hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bu arada gereken paranın harcanmasından kaçınılmayarak girilen bir halkla ilişkiler çalışmasında, uzun vadede para ile ölçülemeyecek yararlı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır.¹²

Halkla ilişkiler gerek iletişim tekniğinden gerekse medya ilişkileri ve tanıtım gibi uzmanlaşmış halkla ilişkiler programlarından daha geniş kapsamlıdır. Halkla

⁹ Rex F. Harlow, **Golden Papers 4**, IPRA, 1998, s. 53.

¹⁰ Clarke L. Caywood, **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**, New York, McGraw-Hill, 1997, s. 11.

¹¹ D. Newsom vd., **This is PR: The Realities of Public Relations**, California, Wodsworth Publishing Company, 1989, s. 5.

¹² M. Alaeddin Asna, **Halkla İlişkiler**, TODAİE, Ankara 1969, s. 201.

ilişkiler bir kurumun iç ve dış kamularla yani kurumun hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamını ifade eder. Bu tanıma göre halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi aynı şeydir.¹³

Yukarıda verilen tanımlardan anlaşıldığına göre, halkla ilişkilerin, kurumun tüm iç ve dış iletişiminin sağlanmasından sorumlu olan temel bir yönetim fonksiyonu olması yolunda bir eğilim söz konusudur. Halkla ilişkiler çalışmaları, kurumun iç yapısında kuruma ve çalışanlarına özgüven sağlamaya yönelikken, dış yapısında hedef kitle ve sosyal paydaşlarına yöneliktir.

2.1.1. Halkla İlişkiler İle İlgili Felsefi Varsayımlar

Bir kurumun güvenilirliği yüksekse, iletişim etkinliklerindeki ikna gücü daha yüksek olacaktır ve faaliyetlerinin sonuçları bir kamuyu ilgilendiriyorsa; kamu, o kurumla daha aktif iletişim kuracaktır. Ayrıca bir kurumun sosyal sorumluluğu yüksekse hükümet müdahalelerine daha az maruz kalacaktır. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulamalarının büyük bölümünün onları olabileceklerinden daha etkisiz kılan, kurumsal iletişimle ilgili gerçekçi olmayan beklentilere yol açan ve hizmet ettikleri kurumlara daha faydalı olmalarını engelleyen bir ön varsayımlar kümesi üzerine kurulu olduğu belirtilmektedir. Halkla ilişkilerle ilgili ön varsayımlar halkla ilişkilerin toplumdaki çeşitli rolleri ile başlar:¹⁴

1. **Pragmatik Toplumsal Rol:** Halkla ilişkiler, müşterilerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak onlara değer sağlayan yararlı bir uygulamadır.
2. **Tarafsız Toplumsal Rol:** Toplumun kendisi gibi halkla ilişkiler de bir araştırma nesnesidir. Uygulayıcıların kendi toplumsal rollerini nasıl algıladıkları ve hangi motivasyonlarla hareket ettiklerini

¹³ James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Rota, İstanbul 2005, s. 15.

¹⁴ Grunig, **a.g.e.**, s. 21.

araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılabilir.

3. **Muhafazakar Toplumsal Rol:** Halkla İlişkiler ekonomik açıdan güçlü olanların çıkarlarını savunarak bir ayrıcalık sistemini ayakta tutar.
4. **Radikal Toplumsal Rol:** Halkla ilişkiler toplumsal ilerlemenin, reformun ve değişimin yolunu açar.
5. **İdealist Toplumsal Rol:** Halkla ilişkiler çoğulcu bir sistemdeki kurum ve kamuların aralarındaki anlaşmazlıkları ve bağımlılık ilişkilerini yönetmelerine yarayan bir araçtır.
6. **Eleştirel Toplumsal Rol:** Halkla ilişkiler ya da bir iletişim sistemi daha geniş bir kurumsal ya da toplumsal sistemin bir parçasıdır. Bu sistemler yapısal sistemlerdir, dolayısıyla yapı, söküme uğratılabilir ve yeniden yapılandırılabilirler.

Halkla ilişkiler bilimci ve uygulayıcıları, etik zayıflıklar, olumsuz toplumsal sonuçlar ya da etkisiz uygulamalarla ilgili eleştirilerde bulunabilirler ve bulunmalıdırlar. Ayrıca bu sorunların çözümüne yönelik öneriler getirmek de sorumluluklarının bir parçasıdır. Halkla ilişkilerin kamunun çıkarlarına hizmet etmek, kurumlarla kamu arasındaki karşılıklı anlayışı derinleştirmek ve toplumsal sorunlarla ilgili tartışmaları, bilginin ışığında gerçekleşmesine katkıda bulunmak amacıyla uygulanması gerekir. Bu amaçların gerçekleşebilme düzeyi mükemmel halkla ilişkilerin kurumlardaki iletişim işlevini simetrik, idealist, eleştirel ve yönetsel olarak tanımlayan bir dünya görüşüyle bağlantılıdır.¹⁵

¹⁵ A.e., s. 20.

2.1.2. Halkla İlişkiler Modelleri

J. E. Grunig (1989b), Illinois Devlet Üniversitesi'nde, halkla ilişkiler kuramı konusunda düzenlenen bir konferansta, halkla ilişkilerin dört modelde saklı olduğuna inandığı dünya görüşlerini dile getirdi.¹⁶

2.1.2.1. Basın ajansı/tanıtım modeli

Basın ajansı tanıtım modeli özellikle kitlesel medyada olumlu bir tanıtımı amaçlayan iletişim programları içindir. Tek yönlü (araştırma ve stratejik planlamaya dayandırılmazlar) ve asimetrik (propaganda aracılığıyla kuruma iyi bir izlenim kazandırmaya çalışırlar)tir.

2.1.2.2. Kamuoyu modeli

Kamuoyu modeli kitle iletişim araçları ve kontrollü medya (bültenler, broşürler ve direkt postalama gibi) aracılığıyla görece nesnel bilgiyi yaygınlaştırmayı amaçlayan iletişim programları içindir. Tek yönlü (araştırma ve stratejik planlamaya dayandırılmazlar) ve asimetrik(sadece olumlu bilgileri yayarak kuruma iyi bir izlenim kazandırmaya çalışırlar.) tir.

2.1.2.3. Çift yönlü asimetrik model

Çift yönlü asimetrik model stratejik kamuları kurumun istediği gibi davranmaya ikna edecek mesajları geliştirmede araştırmadan yararlanan iletişim programları içindir. Basın ajansı ve kamuoyu modellerine göre daha karmaşıktır ancak çift yönlü simetrik modelden daha etkisiz bir modeldir.

2.1.2.4. Çift yönlü simetrik model

Çift yönlü asimetrik model araştırmaya ve diyaloga dayandırılmış olan ve kurumla stratejik kamuları arasındaki çatışmaları yönetmek ve aralarındaki anlayışı iyileştirmeyi amaçlayan iletişim programları içindir.

¹⁶ A.e., s. 52.

2.1.3. Asimetrik dünya görüşü

Grunig, halkla ilişkiler modelinde yer verdiği, kendi ile öteki arasındaki ilişki konusunda ayrışmayı gösteren simetrik ve asimetrik dünya görüşlerine açıklık getirmeyi amaçlayan bir dizi ön varsayım sıralamıştır.¹⁷

İçsel Yönelim: Kurum üyeleri kurumun içinden dışarıya doğru bakar ve onu dışarıdan bakan birinin gördüğü gibi görmezler.

Kapalı Sistem: Bilgi dışarıdan içeriye doğru değil kurumdan dışarıya doğru akar.

Etkinlik: Etkinlik ve maliyet kontrolü yenilikçilikten daha büyük önem taşır.

Seçkincilik: Kurumların liderleri en iyisini bilir. Onlar kamuların üyelerinden daha bilgilidir. Bilgelik “fikirlerin serbestçe değiş tokuş edildiği bir ortamın” ürünü değildir.

Muhafazakarlık: Değişim istenmeyen bir şeydir. Kurumu değiştirmeye çalışan dışsal çabalara direnilmelidir; değişim baskısı bozgunculuk olarak görülmelidir.

Gelenek: Gelenek bir kuruma istikrar kazandırır ve kültürünü korumasını sağlar.

Merkezi Otorite: Güç az sayıdaki üst yöneticinin elinde toplanmalıdır. Çalışanların özerkliği sınırlanmalıdır. Kurumlar otokrasi gibi yönetilmelidir.

2.1.4. Simetrik Dünya Görüşü

Grunig’in simetrik dünya görüşlerine açıklık getiren ön varsayımları ise şunlardır:

Karşılıklı Bağımlılık: Kurumlar kendilerini ortamlarından tecrit edemezler. Kurumlar her ne kadar onları ortamlarından ayıran sınırlara sahip olsa da, ortamdaki kamular ve diğer kurumlar ona ve birbirlerine “nüfuz eder.”

Açık Sistem: Kurum birbirine nüfuz edici sistemlere açıktır ve bu sistemlerle serbestçe bilgi alışverişi yapar.

¹⁷ A.e., s. 56-57.

Hareketli Denge: Birer sistem olarak kurumlar diğer sistemlerle birer denge durumunu yakalamaya çalışırlar ve bu denge durumu kurum hareket ettikçe sürekli yer değiştirir. Sistemler diğer sistemlerle denge durumuna gelebilmek için onları kontrol etme, kendilerini onlara uydurma (adaptasyon) ya da karşılıklı, işbirlikçi düzeltmeler yapma yoluna gidebilirler. Simetrik dünya görüşünde işbirlikçi, iki yanlı düzeltmeler yapma yoluna gidebilirler. Simetrik dünya görüşünde işbirlikçi, iki yanlı düzeltmeler kontrol ve adaptasyona tercih edilir.

Hakkaniyet: İnsanlara eşit fırsatlar verilmeli ve insan olarak herkese saygı gösterilmelidir. Eğitimi ya da geçmişi ne olursa olsun herkes bir kuruma değerli katkılarda bulunabilir.

Özerklik: İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmek yerine kendi davranışlarını etkileme özerkliğine sahip olduklarında daha yenilikçi ve yapıcı olur ve kendilerini daha tamamlanmış hissederler.

Yönetimin Merkezsizleşmesi: Yönetim kolektif olmalıdır. Yöneticiler emretmek yerine koordine etmelidir. Merkezişleşme, özerkliği, çalışan memnuniyetini ve yenilikçiliği artırır.

Sorumluluk: İnsanlar ve kurumlar kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgilenmeli ve kötü sonuçları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

Çatışmaların çözülmesi: Çatışmalar baskıyla, manipölasyonla, zorlama ya da şiddetle değil, müzakere, iletişim ve uzmanlaşmayla çözülmelidir.

Çıkar grupları liberalizmi: Tipik olarak büyük hükümeti savunan klasik liberalizm de, tipik olarak büyük şirketi savunan klasik muhafazakarlık kadar dar görüşlü olabilir. Buna karşılık çıkar grupları liberalizmi, siyasi sistemi, çıkar grupları arasında açık müzakereler yürütmeye yarayan bir mekanizma olarak görür. Çıkar grupları liberalizmi, tepkisiz hükümetlere ya da ticari yapılara karşı sıradan insanların çıkarlarını savunmak için yurttaş gruplarından yardım bekler.

Hedef olarak seçilen etki ne kadar önemli, ne kadar yaygın ve ne kadar kalıcı ise bir iletişim programının o etkiye ulaşması o kadar uzun sürecektir. Bu tür asimetrik düşünce yapısı genellikle halkla ilişkiler uygulayıcılarının, iletişim programlarının kısa dönemli hedefleri olarak güçlü etkiler seçmeye yöneliktir. Oysa simetrik halkla ilişkiler uygulayıcıları, uzun dönemli davranışsal etkilerden çok; kısa

dönemli bilişsel etkinlikleri kendilerine hedef seçerler. Bilişsel etkilerin (insanların sorunları kavrama ve onlar hakkında düşünme biçimlerindeki değişimlerin) hedef seçilmesi, iletişim programlarının kısa dönemli etkilerinin uygulayıcılar tarafından ölçülmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırır. Ayrıca simetrik iletişimle ulaşılan kısa dönemli etkilerin aynı zamanda uzun dönemli davranışsal değişimler yaratma şansını da en üst düzeye çıkarır.¹⁸

2.2. İletişim Yönetimi

Uygulayıcılar arasında halkla ilişkiler ve iletişimin işlevleri ve kapsamı ile ilgili fikir ayrılıkları yaşanmaktadır. Uygulayıcıların bir çoğu iletişimi, halkla ilişkilerden daha geniş tanımlarken buna karşılık bazı uygulamacılar, halkla ilişkilerin daha geniş bir terim olduğunu savunmaktadır. Birinci kategorideki uygulamacılar arasında iletişim, kurumun iletişim işlevlerinin yönetimi olarak; halkla ilişkiler ise daha dar ölçekli olan tanıtım, promosyon medya ilişkileri ya da pazarlama desteği gibi bir dizi işlevden biri olarak görülmektedir.¹⁹

İkinci kategoride yer alan ve halkla ilişkileri daha geniş bir terim olarak tanımlayan uygulamacılara göre iletişim, basın bültenleri, yayınlar ve görsel-işitsel malzemeler gibi ürünlerin ortaya çıkarılmasında kullanılan tekniklerdir. Bu uygulayıcılar genellikle halkla ilişkileri kamu politikalarıyla ilgili olarak hükümetle ve çeşitli gruplarla kurulan etkileşimleri de içine alacak şekilde genişletmek amacıyla kamu ilişkileri terimini kullanıyorlar.

Halkla ilişkiler kavramı, kurumların iletişim etkinliklerini tanımlamakta kullanılan muhtemelen en eski kavram olsa da bugün bir çok kurum, kısmen de halkla ilişkilerin taşıdığı kötü çağrışımdan ötürü, bu gibi etkinliklerden söz ederken iş iletişimi ve kamu ilişkileri (public affairs) gibi terimler kullanılmaktadır.

¹⁸ A.e., s. 25.

¹⁹ A.e., s. 14.

Grunig ve Hunt'ın 1984'teki Managing Public Relations isimli kitapta ortaya koydukları halkla ilişkiler yaklaşımına göre halkla ilişkiler, bir kurum ile o kurumu ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetilmesidir. Bu tanıma göre halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi aynı şeydir ve sanılanın aksine medya ilişkileri ve tanıtım gibi uzmanlaşmış halkla ilişkiler programlarından daha geniş kapsamlıdır.²⁰

Stratejik iletişim, planlanmış iletişimdir. Plandan kastedilen; seçilmiş bir mesaj (temel fikir), bu mesajı yollamak isteyeceğiniz bir hedef kitle (sizin analiz ettiğiniz ve bölümlere yaptığınız), varılmak istenilen hedefler ve bu süreç için faydalanılması gereken iletişim araçları ya da metodolojisidir. Stratejik iletişim, doğru insanlara uygun biçimde açık, öz, inandırıcı ve sistematik fikirlerin sunulması sanatıdır. Stratejik iletişim, reaktif değil proaktif olarak kurumunuzun erişilebilir kaynakları ve durumunu en üst seviyeye çıkarılması ve misyonun ilerlemesi ve vizyonun gerçekleşmesi hakkındadır.²¹

İletişim yönetiminin merkezinde yer alan “kamu” (public) kavramına birinci bölümde stratejik iletişim evreleri başlığı altında ayrıntılı olarak yer vermiş ve paydaş kelimesinin kamu yerine kullanılabildiğini belirtmiştik. Buradan ve yukarıdaki açıklamalardan hareketle stratejik iletişim yönetimi kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz:

Stratejik iletişim yönetimi, bir kurumun iletişim hedeflerine ulaşmak ve iş sonuçlarına katkı sağlamak amacıyla o kurumun iç, dış, iş ve sosyal tüm paydaşları ile iletişiminin çift yönlü ve simetrik olarak yönetilmesidir.

²⁰ A.e., s. 15.

²¹ “Strategic Communications”, (Çevrimiçi) <http://spinproject.org/article.php?id=66> , 20 Mayıs 2007.

2.3. Stratejik İletişim Bileşenleri

Stratejik iletişim yönetimi kurumların tüm hedef kitle ve sosyal paydaşlarla olan iletişiminden sorumlu bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlandığında o kurumun yaşam döngüsü içinde yer alan başka konulardan bazılarına değinmek gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında yer verilecek bileşenlere, stratejik iletişim yönetimi konusunda akademik ve daha çok uygulama alanındaki çalışmalardan yola çıkılarak karar verilmiştir. Ele alınan bileşenler, kurumsal itibar yönetimi, medya ilişkileri yönetimi, konu ve gündem yönetimi, iç iletişim, kriz iletişimi, etkinlik yönetimi, sponsorluk iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi ve web iletişimi olarak belirlenmiştir. Bunların dışında stratejik iletişim kapsamında ele alınan finansal iletişim (yatırımcı ilişkileri), siyasal iletişim gibi bazı konulara da rastlanmış ancak bu konuların kütüphane ve bilgi merkezlerine uyarlanamayacağı öngörüldüğü için çalışmada bu konulara yer verilmemiştir.

2.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumlarda gelişen ve değişen iletişimin stratejik rolüne paralel olarak halkla ilişkiler disiplini de farklılaşmaktadır. Bu bağlamda kurumların finansal sorumluluklarına paralel olarak üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluk, kuruma duyulan güven, paydaşlarla ilişkiler ve hizmetin kalitesi gibi bileşenlerle ilişkilendirilen itibar, halkla ilişkilerin yeni rekabet koşulları içinde kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü itibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir. Böylece halkla ilişkiler uygulamacıları da itibarı oluşturan bu bileşenleri ön plana çıkararak kurumların gelişimleri için ihtiyaç duydukları gücü oluşturur. Bu nedenle kurumsal itibar bileşenlerinin, hangi sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak, kurumsal itibar yönetimi için halkla ilişkiler uygulamacılarına vazgeçilmez bir koşul sağlamaktadır. Bu

nedenle kurumsal itibarın genel olarak kurum iletişiminin ve daha özel olarak da halkla ilişkilerin araçlarından olduğunu söyleyebiliriz.²²

Kurumsal İtibar Yönetimi'nin amacı, kurumun iş ve sosyal paydaşları (ilişki içinde olduğu müşteri, çalışan, yatırımcı, satış ve hizmet teşkilatı, işbirlikleri, iş ortakları, medya, sivil toplum kuruluşları) nezdindeki itibarını, belirlenmiş bir iletişim stratejisi doğrultusunda planlamak, yönetmek, ölçmek ve bu sayede hedeflenen iş sonuçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktır. Bu amaçtaki paralellik ile itibar yönetimi, stratejik iletişim yönetiminin varmak istediği nokta olarak değerlendirilebilir.

İtibar, iç ve dış paydaşların kurumla ilgili algılamalarından teşekkül etmektedir. İyi bir itibar, her kurum için yaşamsal öneme sahiptir. İtibarın inşası uzun bir süreci almakta, koruyucu önlemler alınmadığı takdirde kısa bir süre içinde yitirilebilmektedir. Bu nedenle, kurumların soyut bir değer olan itibarlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İtibar, daha çok algılamalardan teşekkül ettiği için, sosyal paydaşların algılamaları kurumsal hedefler doğrultusunda yönetilmeli ve yönlendirilmelidir. İtibar yönetimi, kurum çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar gibi grupların kuruma ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.²³

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine nazaran daha yeni olup kurumlara yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimine ilginin, 90'lı yılların başlarında ABD'de arttığı görülmektedir. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda

²² Ç. Şatır ve F. Erendag Sümer, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?" **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21.Yüzyılda Halkla İlişkilerde yeni yönelimler, sorunlar, çözümler 27-28 Nisan 2006**, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf, 2 Temmuz 2008.

²³ Turgut Karaköse, "Örgütlerde itibar yönetimi", **Akademik bakış: Uluslararası hakemli sosyal bilimler e-dergisi**, Fırat Üniversitesi, <http://www.akademikbakis.org/sayi11.htm>, 30 Mart 2008.

işlenmiş, arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" (En Beğenilen Şirketler) araştırmasıyla, global piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. İtibar yönetimi konseptini, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış; "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerden sonra kurum yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın, kurumun finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir. Kurumların itibarını ölçen uluslararası itibar endeksleri şunlardır:²⁴

- The Harris – Fombrun Reputation Quotient (RQ) / www.thereputationinstitute.com
- Fortune Magazine – Global Most Admired Companies / www.fortune.com
- Management Today – Britain's Most Admired Companies
- FTSE4 Good Index / www.ftse4good.com
- The Dow Jones Sustainability Index
- Financial Times – World's Most Respected Companies / www.ft.com

Türkiye'de Capital dergisinin her yıl açıkladığı Türkiye'nin en beğenilen şirketleri de bir itibar endeksi sayılmaktadır.

Şirketlerin itibar yönetimi programlarının başlangıç noktasında, vizyon-misyon-kurum değerleri çalışması ve iş hedeflerinin saptanması yer alır. Kurum kimliği, bir organizasyonu benzersiz yapan şeyi yansıtmaya çalışır ve onun kültürünü, tarihini, felsefesini, varlık nedenini ve değerlerini barındırır. Kurum kimliğini yalnızca görsel olarak değil; sözel olarak da ifade edebilmek, halkla ilişkiler ve itibar yönetimi açısından önemlidir.²⁵

²⁴ Cengiz Turhan, "Kurumsal Kimlik ve İtibar", İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları, İstanbul, 2007.

²⁵ Turhan, a.e.

Vizyon misyon ve değerlerin oluşturulmasında sorulması gereken temel sorular şunlardır:

- Vizyon / Kurumun Felsefesi ve Amacı – Biz ne olmak istiyoruz?
- Misyon / Faaliyet Alanında Yaratmaya Çalıştığı Farklılık – Faaliyetimizi nasıl tanımlıyoruz, nasıl rekabet edeceğiz, farklılığımızı nasıl tanımlıyoruz?
- Kritik Başarı Faktörleri – Kendimizi ne zaman başarılı sayarız?
- Kurumun kilit değerleri – Elemanlarımızın nasıl davranmasını istiyoruz; politikamız, değerlerimiz, inançlarımız nelerdir?

İtibar yönetimi çalışmasına başlamadan önce şirketin kamuoyundaki mevcut algılanma biçiminin ne olduğunun saptanması gerekir. Şirketin itibarı ne düzeydedir ve bu itibarı oluşturan bileşenler nelerdir? Bu soruların cevabı “itibar araştırmaları” ile alınabilir. Araştırma sonuçları, çok önemli ipuçları vermekle birlikte izleyeceğiniz yolu belirlemekte yeterli değildir. Çünkü izlenilecek yol seçilirken, şirketin iş hedefleriyle uyumlu olması, şirket yapısının ve kurum kültürünün çizdiği çerçeve içinde hareket edilmesi gereklidir. Bütün bu unsurları bir araya getirerek ve bunlara iletişim hedefleri, etkilenmeye çalışılan paydaşlar, şirketin güçlü ve zayıf yanları, pazarın fırsat ve riskleri, rakiplerin muhtemel hareketleri gibi çok sayıda başka faktörü de katarak bir “iletişim stratejisi” hazırlanmalıdır. Bir iletişim stratejisi modeli şekil 6’da görüldüğü gibidir: ²⁶

²⁶ Çağdaş, Can, “Halkla İlişkiler & İtibar Yönetimi: Bütünsel Bir İş Aracı”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.



Şekil 6. İletişim Stratejisi Modeli

İtibarını güçlendirmek isteyen kurumlar, öncelikle müşteri memnuniyetine önem vermelidirler. Günümüz piyasasında, daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap edebilmenin ön koşulu, ürün ve hizmeti müşteriye zamanında, ucuz ve en iyi kaliteyle sunmaktır. Müşteriler bu süreçte olumsuz bir durumla karşılaşmazlarsa, kurumla aralarındaki bağı koparmayacaklardır. Kurumlar, müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken, aynı zamanda yeni alternatifler sunarak onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için, kurum tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın yine kurum tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güveni ve kurumsal itibar açısından önemlidir.

Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, kurumun sürekli öğrenmeye önem vermesi ve gelişen teknolojiye uyum sağlaması gerekmektedir. Bilgi toplumunda, müşterilerin beklentileri sürekli gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Müşterilerini kurumsal öğrenmenin her boyutuna dâhil edebilen kurumlar, onlardan aldıkları tepki ve dönütler sayesinde paydaşların beklentilerine çözüm üreterek etkili bir rekabet avantajı elde edecekler; dolayısıyla itibarlarını güçlendireceklerdir.

Kurum yöneticilerinin hedeflere kolayca ulaşabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağını kurumsal amaçlar doğrultusunda kanalize etmeleriyle mümkündür. Bir kurumun çalışanlarının nitelikli olması, kurumsal itibar üzerinde kuşkusuz olumlu bir etkiye sahiptir. Entelektüel birikime (yetişmiş beyin gücüne) sahip olan kurumlar, stratejik bilgiyi üretme ve kullanma konusunda her zaman bir adım öndedir. Çünkü bilgiyi üreten, meydana getiren güç, çalışanların beyin gücüdür. Bu nedenle entelektüel sermayenin, kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan ve kurumsal itibarı arttıran önemli bir güç olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

2.3.2. Medya İlişkileri Yönetimi

Medya ilişkileri yönetimi, Kurumun ve kurum liderinin iş hedeflerini ve performansını hedef kitle ve ilgili sosyal paydaşları ile paylaşmasını sağlamayı amaçlar. Etkileyici sosyal paydaş olarak konumlandırılan medyada uygun ve doğru kanalların seçilmesi, zaman planının oluşturulması, mesajların belirlenmesi ve kontrollü haber anlayışı ile kurumun iletişim hedeflerine ulaşmasını sağlar.²⁷

Hiç kuşkusuz, bir kurumun iş hedeflerinin ve buna bağlı olarak iletişiminde en önemli sosyal paydaşı medyadır. Medya, diğer iletişim araçlarından daha etkilidir, daha inandırıcıdır ve çok farklı kitlelere ulaşır. Uluslararası, ulusal ve bölgesel medya ilişkileri bugün çağdaş ekonomi içinde başarılı bir şekilde yer almak isteyen bir kurumun her türlü iletişim çalışmasında çok önemli yer tutmaktadır.

Medyada tanınırlık ve yüksek itibar, tüm araştırmalarda kurumun genel itibar düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca medya kuruluşlarında yüksek itibar sahibi olmak, kurumun kamuoyu ve sosyal paydaşları nezdinde tanınırlığının ve itibarının yükseltilmesinde kritik önem taşımaktadır. Kurumsal itibarı tehdit eden kriz dönemlerinde de

²⁷Murat Sağlam, “Stratejik Medya İlişkileri Yönetimi”, (Çevrimiçi) <http://www.rubikonplatform.com/wp/2007/04/21/stratejik-medya-iliskileri-yonetimi/>, 12 Temmuz 2008.

medya ilişkilerinin yönetimi ve medyanın doğru ve hızlı bir şekilde bilgilendirilmesi son derece büyük önem taşımaktadır.²⁸

Medya'ya yollanacak mesajların kısa, öz ve mutlaka doğru olmasına dikkat edilmelidir. Bu mesajlar, slogandan farklı olmalı ve kurumun temel mesajı her etkinlikte yer almalıdır; anlaşılmayan ya da yabancı sözcükler içermemeli, üçten fazla etkinlik taşımamalı, rakiplerle ya da sosyal paydaşlarla tartışma/polemik yaratmamalı, alay, eleştiri, kınama gibi duygular taşımamalıdır.²⁹

Medya Planı, Stratejik İletişim Planlaması'ndan farklı olarak en fazla 3-6 aylık dönemleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Basının değişen gündemi, güncel gelişmeler planlamanın içeriğini etkileyebilir. Bu nedenle, medya gündemi sürekli takip edilerek, planlama düzenli olarak güncellenmelidir. Hedef kitle üzerinde en çok hangi medyanın etkili olduğunu öğrenmek, doğru ve faydalı bilgilerle basını desteklemek, gazetecilerle ilişkiler kurmak gereklidir.

Medya iletişiminin temel aracı olan **basın bültenleri** genel duyuru amacıyla kullanılır. Aynı anda bütün yayın organlarına gönderilen basın bültenlerindeki bilgiler genelde yayın organlarının “şirketlerden haberler” ya da “kısa kısa” bölümlerinde yer alır. Bir basın bülteninde tek bilgi olmalı ve destekleyici unsurlarla birlikte olabildiğince etkin biçimde sunulmalıdır.

Basın bildirileri genel olarak resmi bir içerik taşır. Kurumun bir konuda görüşünü, tutumunu, bugün ya da gelecekte yapacağı işlerle ilgili bir taahhüdü içerir. Bazen de kongre, konferans, seminer gibi toplantıların sonunda alınan kararları açıklamak üzere basın bildirisi hazırlanır.

²⁸ Sağlam, a.e.

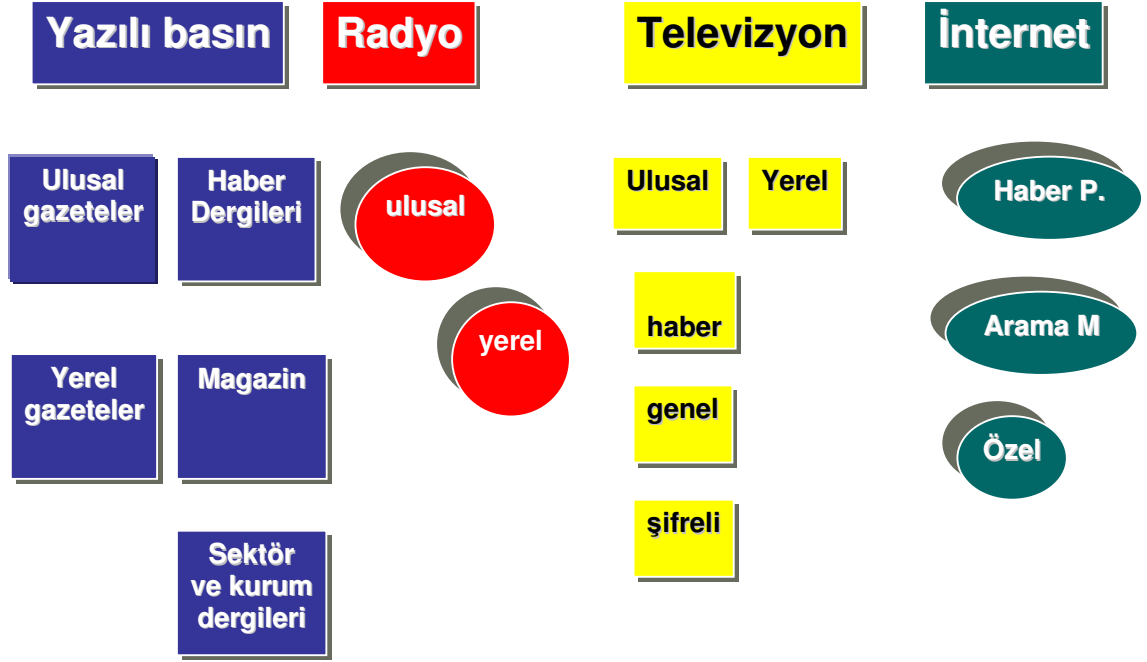
²⁹ Necla Zarakol, “Medya İlişkileri”, İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları, İstanbul, 2007.

Basın toplantıları kurumun gerçekten önem verdiği bir olayın duyurulması amacıyla düzenlenir. Bir kurum için yılda dört basın toplantısı doğaldır. Fazlası ilgiyi azaltır.

Basın sözcüleri, kurum adına konuşmaya yetkili olan kişilerdir. Basın sözcülerince söylenen her söz kurumu bağlar. Sözcüler, resmi görüşü basın mensuplarına açıklamakla görevlendirilen kişilerdir. Kurumların her düzeydeki çalışanı da aslında kurum sözcüsü sayılır. Çalışanlar da kendi çevreleriyle kurum hakkında yaptıkları konuşmaların basın sözcülerinin açıklamaları gibi kurumu bağladığını unutmamalıdır.

Bazı yayınlar diğerlerinden daha çok sattığı ya da daha itibarlı olduğu düşünüldüğü için reklam kampanyalarında birinci tercih olabilir. Bu tespit genelde halkla ilişkiler için de geçerlidir; ama her zaman doğru değildir. İkincil sayılan ama çok satan/izlenen yayınlar bazen sosyal paydaşlarla ilişkide daha önemli olabilir. Özellikle bazı durumlarda yerel basın ve sektör yayınları da mesajları taşımada çok etkili olabilir. Yerel basın ve sektör yayınlarında yer almanın bir başka yararı da ulusal basının bu yayınları kaynak olarak kullanmasıdır. Şekil 7’de medya araçlarının neler olduğu hiyerarşik bir yapıda gösterilmektedir.³⁰

³⁰ Zarakol, a.e.



Şekil 7. Medya Araçları

Kurum'un hedef kitle ve sosyal paydaşlar nezdinde tanınırlığın ve dolaylı yoldan kurumsal itibarının artmasında medyada yer verilen olumlu haberlerin katkısı yadsınamaz. Medya ilişkilerinin Kurum'a sağlayabileceği yararlar aşağıda sıralanmıştır:³¹

- Kurumun ve markanın imajını güçlendirir
- Hedef kitlenin algılamasını değiştirir
- Toplumsal ilişkileri iyileştirir
- Pazar payını büyütür
- Yerel ve ulusal yönetimleri etkiler
- Yatırımcıların ilgisini artırır
- Üretim ve satış kanallarını geliştirir
- Medyada daha yüksek görünürlük sağlar

³¹ A.e.

Medya ilişkilerinde her hedef kitle için, o hedef kitlede geliştirilmek istenen ilişki biçimi farklı olabilmektedir:

- İmajı güçlendirmede: tüketici-sosyal paydaşlar-kamuoyu
- Algılamayı değiştirmede: çalışanlar-sosyal paydaşlar-tüketici-kamuoyu
- Toplumsal ilişkileri iyileştirmede: STK'lar, kamuoyu
- Pazar payını büyütmede: tüketiciler, potansiyel tüketiciler
- Yerel ve ulusal yönetimleri etkilemede: bürokrasi, parlamenterler, kamuoyu
- Yatırımcıların ilgisini artırmada: finans çevreleri
- Üretim ve satış kanallarını geliştirmede: tedarikçiler, dağıtıcılar, satış noktaları

2.3.3. Konu ve Gündem Yönetimi

Konu yönetimi yeni bir fikir, yeni bir sistem, yeni bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak toplumda duyarlılık yaratılması ve tutum/tavır/davranış değişikliği oluşturulmasını amaçlayan iletişim faaliyetlerinin tümüne “Konu Yönetimi” (issue management) denir. Konu yönetimi, kurumların beklentileri dengelemek ve olası krizi yönetmek için paydaşlarıyla uzun vadeli, ikili diyaloga girerek kendini adamasıyla ilgili yönetim fonksiyonudur. Konu yönetimi pazarlama iletişimde belli bir ürün, kurumsal iletişimde ise yeni bir hizmet için piyasayı hazırlamak amacıyla kullanılır. Yararlılık teması üzerine kurulu iletişim faaliyetleri ile o ürün ya da hizmete ihtiyaç olduğu yönünde bir algılama sağlanması hedeflenir.³²

1976 yılında Howard Chase tarafından yaratılan konu yönetimi aslında bir tür süregelen risktir. Konunun bir yaşam döngüsü vardır ve krize dönüşmelerini engellemek için denetlenmelidirler. Konu yönetimi, kurumların beklentileri

³² Necla Zarakol, “Konu ve Kriz Yönetimi”, İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları, İstanbul, 2007.

dengelemek ve olası krizi yönetmek için, paydaşlarıyla uzun vadeli, ikili diyaloga girerek kendini adamasıyla ilgili yönetim fonksiyonudur.³³

Kurumların her zaman karşılaştıkları krizleri engelleme ya da olmayan fırsatları yaratma gibi bir imkanları olmayabilir. Ancak sağlıklı bir öngörü, planlı lobi çalışmaları ve düzenli gündem takibi sonucunda kurumun itibarına olumsuz etki edecek konuların belirlenmesi ve önlem alınması mümkündür. Aynı şekilde kurumun yararına olacak bir yasa ya da kararın kesinleşmesine etki edecek şekilde iletişimin yönetilmesi stratejik bir bakış açısı gerektirir.

Kamuoyunun belli bir konu etrafındaki, ilgi/duyarlılık ve tepkilerinin sürekli kılınmasını (önceden öngörülen bir süre) amaçlayan iletişim faaliyetleri bütünü ise gündem yönetimi (agenda setting) olarak adlandırıyoruz. Gündem yönetimi, bazen bizim ortaya attığımız bir konu üzerinde, bazen de gündeme müdahale ederek ve yön vermeye çalışarak yapılabilir. Konu yönetimi olayın gerekliliğine göre proaktif, aktif veya pasif tutumlar şeklinde yapılabilir.³⁴

Proaktif tutum, Uluslararası ve ulusal gelişmelerin izlenmesi, olası etkileri görmeye çalışarak davranmaktır.

Aktif tutum, Konuyu sahiplenmede hızlı davranma, ilk olma, lokomotif rolü üstlenmektir.

Pasif tutum: Gelebilecek eleştirilere karşı konuyu savunmaktır. Pasif tutum savunmada kalma (Defansif tutum) ve gerekçeli ve ayrıntılı açıklamalarla konuyu kabullenme (Ofansif tutum) şeklinde olabilir.

2.3.4. İç İletişim

³³ A.e.

³⁴ A.e.

Bugünün kurumların başarısının kilit noktalarından biri iletişim ise diğeri de stratejik yönetim anlayışıdır. İç(sel) iletişim; Kurum çalışmalarını hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayacak biçimde organize etmek, kurumun adını koyduğu vizyonu yaşatmak amacıyla yetenekli personeli çalıştırmak, elde tutmak ve buna bağlı tüm çalışanları motive edici unsurları kullanmak suretiyle müşteri tatminini sağlamak temeline dayanan, yönetim aşamasında kaçınılmaz bir süreçtir ve stratejik olarak yönetilmesi gerekir.³⁵ Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki iç(sel) iletişim süreci dikkate alınmalıdır:³⁶

- Paylaşılan bir vizyona sahip olunması ve amaçların saydamlaştırılması,
- İyi geliştirilmiş, kurumsal misyon ve hedeflerin belirlenmesi,
- Tutarlı bir kurum yapısı,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurularak işletilmesi,
- Uygun teknoloji kullanımı ve süreç tasarımı dikkat edilmesi,
- Bireysel düzeyde önemli sorunların dikkate alınarak, çözüm yolları geliştirilmesi veya öneriler paketi hazırlanması, gerekliliklerine odaklanılmalıdır.

İç iletişim kurumun iş hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak amacıyla, başta vizyon, misyon ve değerler olmak üzere, üretim, yönetim ve değişim süreçlerinin gerektirdiği bilgilerin iç müşterilerle (çalışanlarla) planlı ve kontrollü bir şekilde paylaşılmasını, bunların içselleştirilmesini sağlamak, kurum kültürünün oluşturulmasına ve korunmasına yardımcı olmaktır.³⁷

Günümüz iş dünyasında, çalışanlara yönelik iletişim stratejilerini belirlemede müşterinin algılamaları, beklentileri ve talepleri önemli yer tutmaktadır. Pazarın

³⁵ B.G. Fırlar ve İ.P. Dünder, “Bilgi Çağında Yönetim Aşamasında Kaçınılmaz Bir Süreç: Stratejik İçsel İletişim”, (Çevrimiçi) <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-20.pdf>, 1 Haziran 2008.

³⁶ Fırat Akdere vd. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, Uniform Matbaacılık, 1994, s. 15.

³⁷ Figen İsbir, “İç İletişim”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

değişen koşulları kurumları değişime zorlamakta ve bu koşullarda rekabet edebilmek, ancak uygun stratejiler geliştirmekle mümkün olmaktadır. Stratejinin uygulanmasında çalışanların katılımı gereklidir. Çalışanlarla pazar arasında bağlantı kuramayan bir kurumun rekabette zorlanması kaçınılmazdır.³⁸

Stratejik olarak ulaşılması gereken sonuç, kurumun iş hedeflerine hizmet etmektir. Verimliliğin, satışların, pazar payının artırılması, çalışanların işten ayrılma oranlarının azaltılması, itibarının yükseltilmesi gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların beklentileriyle kurum beklentilerini buluşturmak gerekmektedir. Kurumuyla gurur duyan, kurumuyla ilgili olumlu konuşmalar yapan, kurumuna güvenen bir çalışan işini zevkle yapabilecektir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında kurumlar, bilgiden yararlanarak, çalışanlarının yaratıcı ve entelektüel varlığını değer yaratan bir süreç haline getirerek kazanmaktadır. Pazardaki rakip şirketler arasından sıyrılarak öne çıkmak, çalışanlarda değişim yaratarak diğer sosyal paydaşların etkilenmesi ile gerçekleşebilir. Çalışanların beklentilerini, tutumlarını ölçümleyen, dönüt mekanizmasını çalıştıran ve nihayetinde iş hedeflerine ulaşmaya katkı sağlayan bir iç iletişim planlaması uygulayan kurumların pazarda rekabet üstü konuma gelmemeleri için hiçbir neden yoktur.

Kurum içi etkili iletişim sağlanmasının asıl amacı ortak bir anlayış oluşturarak, pazarda kurumun ulaşmak istediği hedefe odaklanmaktır. Kurum içi iletişim önemlidir; çünkü çalışanlar, hedef kitlenizin en güvenilir ve etkili haber kaynağıdır, çalışanlar bir “iletişim ordusu”dur. İyi iletişim mutlu çalışanı, mutlu çalışan da tatmin olmuş müşteriyi beraberinde getirir. 90’lı yıllara kadar çalışanlarda aranan üç bileşen, performans, motivasyon ve sadakat yerini etkililik, katılım-kararlılık ve entelektüel katma değere bırakmıştır. Çalışanların, etkili,

³⁸ İsbir, a.e.

katılımcı, kararlı ve katma değer getirerek çalışmalarını sağlamanın en etkili araçlarından biri de kurum içi iletişimidir.³⁹

İç iletişim; çalışanların performansını artırır, kurum içi uyum sağlar, çalışanlardan hızlı geri dönüşler alınır, motivasyonu artırır, takım ruhunu aşılar, krizlere karşı hazırlıklı olunmasını sağlar.

İç iletişim çalışmaları her zaman, özellikle kriz zamanlarında, değişim ve yeniden yapılanma dönemlerinde, birleşme ve satın almalarda, işten çıkarmalar sırasında, halka arz öncesi ve sırasında geniş çaplı reklam ve halkla ilişkiler kampanyaları sırasında yapılmalıdır.

Çalışanlar; Kurumla ilgili haberler, temel bilgiler, işe alma politikaları, personel gelişimi, şartlar ve yasal zorunluluklar, başarı hikayeleri, kurum ile ilgili duyurular, kurumun kazandığı ödüller ve yasal değişimleri duymak isterler. Ancak iç iletişimde şu temel ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir⁴⁰:

- Çalışanların kurumsal hedefler hakkında bilgilendirilmesi
- Kurum etkinlikleri, sorunları ve başarıları hakkında bilgi aktarımı
- Çalışanların deneyimlerinden, öngörülerinden, hislerinden ve yaratıcılıklarından kaynaklanan bilgilerin yönetime aktarımı
- Olumsuz, hassas ve tartışmalı konularda çalışanlarla açık iletişim
- İki yönlü iletişimin cesaretlendirilmesi
- Yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortam yaratılması

³⁹ A.e.

⁴⁰ A.e.

İç iletişimde en önemli konulardan birisi de ne tür iletişim araçları kullanılması gerektiğidir. Hangi konuda iletişim yapılacağına göre değişmekle birlikte iç iletişimde kullanılan araçlar şunlardır:

- Yüz yüze görüşmeler
- Toplantılar/Brifingler
- Ekip toplantıları
- Üst yönetim ile fikir alışverişi toplantıları
- Video Konferanslar
- Sosyal aktiviteler
- Bilgilendirme notları ve sirkülerler
- Sesli ve elektronik posta
- Video'lar ve CD'ler
- Şirket web siteleri
- Şirket içi televizyon ve radyo yayınları
- Dergiler ve şirket bültenleri
- Odak gruplar
- Dedektif müşteriler
- Duyuru panoları / Şikayet kutuları vb.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yeni iç iletişim araçları ortaya çıkmıştır. İtranet bunlardan en yaygın olanıdır. Duyurular, güvenli bilgi erişim bölümleri, arama motorları, çoklu ortam paylaşımlar intranet üzerinden sağlanabilir. Kurum çalışanlarının görüş/öneri ve fikirlerini içeren yazıların yer alacağı weblog, wiki ve çevrimiçi forumlarda iç iletişimde kullanılabilecek araçlardır.

Çalışanların sürekli gelişimi bir seferlik bir program değildir. Mentorluk, eğitim, görev rotasyonu, iş tanımlarını zenginleştirme, proje yönetimi gibi birçok

farklı alanda yürütülebilir.⁴¹ Çalışanlar için en önemli bilgi kaynağı “Çalışanların El Kitabı”dır. Çalışan el kitabında mutlaka bulunması gerekenler şunlardır:

- Önemli elektronik posta adresleri ve telefon numaraları
- Şikayet prosedürü
- Etik kurallar
- Hoş görülmeyen uygulamalar
- Kurumsal sosyal sorumluluk aktiviteleri
- Eğitim olanakları
- Raporlama sistemi
- Yeni fikirlerin paylaşımı
- Sağlık ve güvenlik konuları
- Maaş ve diğer haklar
- Tatiller
- Hastalık ve mazeret izinleri
- Temel kurallar: giyim, kuşam vb.
- Teknoloji kullanımı
- Kurumdan ayrılma

Çalışanların görüşlerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi, iç iletişim çalışmalarına yön verecektir. Çalışanların fikirlerinin öğrenilmesi amacıyla çalışan memnuniyeti araştırmaları yapan firmalar vardır. Bu firmalar karşılıklı görüşmeler sonucunda kurumun yapısına uygun anket soruları düzenleyerek gizlilik çerçevesinde çalışanlara uygularlar. Çalışan bağlılığını ölçmeyi hedefleyen bir araştırmanın örnek soruları aşağıdaki gibidir (Gallup Çalışan Memnuniyeti Anketi):

⁴¹ A.e.

- Kurumda sizden ne beklendiğini net olarak biliyor musunuz?
- İşinizi yapmanıza yardımcı olacak tüm malzeme ve donanımına sahip misiniz?
- Geçtiğimiz 7 yıl içinde işinizi iyi yaptığınız için ödüllendirildiniz mi?
- İşte gelişiminiz konusunda sizi cesaretlendiren biri var mı?
- Müdürünüz veya iş arkadaşlarınız sizi kişisel olarak da yeterince tanıyor mu?
- Fikirleriniz dikkate alınıyor mu?
- Kurumunuz size yaptığınız işin önemli olduğunu hissettiriyor mu?
- İş yerinde çok yakın bir arkadaşınız var mı?
- Son altı ay içinde performansınız ile ilgili bir görüşme yaptınız mı?

Yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi, hatalara karşı toleranslı bir yaklaşım benimsenmesi, inisiyatiflerin ödüllendirilmesi, çalışma grupları oluşturulması etkili bir iç iletişim için önemlidir.

2.3.5. Kriz İletişimi

Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan kurum ve kurumsal yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların kurum üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de optimal düzeyde tutulmaları ve kuruma zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla atlatılmaları mümkündür.

Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz dönemlerinde de kendini göstermektedir. Karşılaşılması olası; fakat hoş

olmayan durumların önlenmesini ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla yürürlüğe girmesi beklenen kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır.⁴²

ABD Kriz Yönetim Enstitüsü'ne göre kriz, medyada yoğun haberlere yol açacak bir şirket sorunudur. Soruna bağlı olarak ortaya çıkacak kamuoyu ilgisi, kurumun normal organizasyonunu etkiler ve iş üzerinde politik, yasal, finansal ya da hükümeti kapsayan sonuçlar yaratabilir.

Kurumun itibarına, finansal varlıklarına, hedef kitlesi ve sosyal paydaşları ile ilişkilerine verebileceği zararları en alt düzeye indirebilmek amacı ile yapılan çalışmalar kriz yönetimidir. Kriz iletişimi ise, kriz yönetimi çerçevesinde alınan önlemlerin ve gerçekleştirilen çalışmaların ilgili tüm sosyal paydaşlara iletişiminin yapılabilmesi için gerekli stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını amaçlar.

Kriz iletişimi stratejisi aşağıdaki adımlar doğrultusunda geliştirilir ve uygulanır⁴³:

- Kriz durumunun kuruma ne ölçüde zarar verdiğinin saptanması, hasar tespiti
- Kriz durumunun hangi faaliyet alan(lar)ını ne ölçüde etkileyeceğinin saptanması
- Krizden etkilenecek hedef kitle ve sosyal paydaş gruplarının belirlenmesi
- Mesajların belirlenmesi
- İletişim mecralarının belirlenmesi
- İletişim haricinde yürütülecek ilişki yönetimi süreçlerinin belirlenmesi
- Sözcülerin belirlenmesi

⁴² Mustafa Akdağ, "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, (Çevrimiçi)
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMustafa%20AKDA%C4%9E%5C1-20.pdf, 10 Mayıs 2008.

⁴³ Necla Zarakol, "Risk, Gündem ve Kriz Yönetimi", **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

Öncelikle yaşanan olayın kriz olup olmadığını anlamakla işe başlanmalıdır. İş ve iletişim sonuçları açısından tehdit var mı? Değerlendirildikten sonra mevcut durum tespiti yapılmalı ve olayın kriz olup olmadığına karar verilmelidir. Daha sonra hasar tespiti yapılmalı ve krize ne kadar şiddetle reaksiyon gösterileceğine karar verilmelidir. Verilecek reaksiyonun niceliğini belirlemek önemlidir. Krizden zarar gören sosyal paydaşların ne kadar zarar gördükleri can-mal kaybı ve teknik hasar tespit edilmeli ve mümkünse derhal tazmin edilmesi veya tazmin sözü verilmesi gereklidir. Kriz durumlarında şeffaf, tutarlı, soğukkanlı olmak gereklidir. Sonraki kilit mesajların belirlenmesi ve bu mesajların hangi iletişim kanallarından iletileceği belirlenmelidir. İletişim krizin geldiği kanaldan başlayarak yönetilmelidir. Buraya kadar yapılanların ne derece etkili olduğunu tespit etmek üzere izleme (trecking) yapılmalı ve yansımalara göre iletişimin gücü/frekansı arttırılmalı ya da azaltılmalıdır. Krizin soğuma dönemlerinde de durmak yerine bilgilendirmeye devam edilmelidir. Krizlerin belli başlı nedenleri şunlardır:⁴⁴

- Doğal afetler (sel,deprem, yanardağ patlaması, kuraklık vb.)
- Mekanik sorunlar (makinelerin bozulması, elektrik kesintileri vb.)
- Teknolojik bozukluklar (iletişim hatlarının kesilmesi vb.)
- İnsan hataları(plana uymayan üretim, formülde atlama, unutma vb.)
- Yönetimsel karar ya da kararsızlıklar (zamanlama, bilgi eksikliği)

Krizi yönetmekten daha önemlisi, krize yakalanmamak için gerekli önlemleri almaktır. Her kurumun yukarıdaki dört tür kriz kaynağı için hazır senaryoları ve operasyon planları olmalıdır. Sorunla karşılaşıldığında el altında hazır bir plan bulunması ve herkesin ne yapacağını önceden biliyor olması, şaşkınlıkla atılacak adımların sorunu büyük bir krize dönüştürmesini önler. Kurumların yaşayabilecekleri krizlerden bazıları; Ürün kalitesi, tüketici şikayeti, işçi/işveren gerginliği, iş güvenliği, satış söylentileri, çevre sorunları, yerel sorunlar ve

⁴⁴ Zarakol, a.e.

kurumun etik duruşu ile ilgili eleştirilerdir. Bunların yanında deprem, yangın, sel, çığ, terör saldırısı gibi kontrol edilemeyecek sorunlar da yaşanabilen krizlerdendir. Kriz durumlarında iç tehditlerle ilgili kriz senaryosu hazırlarken toplumsal değerler, dış tehditlerle ilgili kriz planlarında da kurumsal değerler dikkate alınmalıdır.⁴⁵

Kriz iyi yönetiliyor, ancak iletişimi iyi yapılamıyorsa, bunu fırsata dönüştürmek mümkün değildir. Kriz bir kuruma, kendisini, tarihini, ilkelerini, değerlerini yeniden sosyal paydaşlarına ve kamuoyuna sunma şansı verir. Eğer kurum bu süreci iyi yönetir ve kamuoyunun güvenini kazanırsa, bu güven kurumun gelecekteki yerini sağlamlaştıracaktır.

2.3.6. Etkinlik Yönetimi

Etkinlik Yönetimi, kurumun iletişim projesinde yer alan ilgili mesajlarının, hedef kitle ve ilgili sosyal paydaşlara iletilmesini sağlayacak etkinliklerin projelerinin hazırlanmasını, müşteri ve/veya organizasyon firması ile birlikte yönetilmesini kapsar.⁴⁶

Her bir etkinlikle ilgili olarak, etkinliğin öncesi-sırası ve sonrası uygulama aşamalarının detaylarını (senaryolar, program akışları, kontrol listeleri, değerlendirme kriterleri, v.b.) içeren planlamaları hazırlanmalıdır. Halkla ilişkiler için etkinlik programının hazırlanması, daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için, neler yapılacağı, bunların hangi sırayla yapılacağının saptanması sürecidir. Bu etkinlik ya da özel olaylar şunlardır:⁴⁷

- Özel günler, geceler, haftalar, aylar
- Gösteriler, sergiler, festivaller, fuarlar, yarışmalar

⁴⁵ A.e.

⁴⁶ “İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları”, İstanbul, 2007.

⁴⁷ Halkla İlişkiler 2”, (Çevrimiçi) <http://www.egemnet.com/satis/pdf/sinif2/605.pdf>, 11 Mayıs 2008.

- Toplantılar, konferanslar, kongreler, yıldönümleri, özel ödülleri, törenler
- Yeni politika ya da değişen politikaların duyurulması
- Yeni bir ürün, hizmet ya da programın tanıtılması
- Halk sağlığı günleri, sağlık taramaları
- Kamuoyu tartışmaları
- Toplumsal olaylara sponsorluk
- Araştırma, kamuoyu yoklamalarının duyurulması
- Müşteriler ya da kurum / ürün hakkındaki yeni haberlerin anlatılması
- Toplumsal olaylara katılım sağlanması
- Özel eğitim ve yardım programları
- Müşteri ya da kurum / ürünle ilgili özel haberlerin duyurulması, ürün duyurma toplantıları vb.

2.3.7. Sponsorluk İletişimi

Sponsorluk algılananın aksine bağış veya yardım değildir. Sponsorluk bir etkinliğe destek vererek kurumu, ürünü, hizmeti tanıtarak hedeflenen kitlenin bilinç altında marka imajını oluşturmak veya güçlendirmek, dolaylı olarak satın alma tercihlerini etkilemektir.⁴⁸

Sponsorluk tek başına kural ve ilkeleri olan bir uygulama olmayıp halkla ilişkiler içinde yer alan bir teknikler bütünüdür. Sponsorluk tek başına ne reklam, ne propaganda ne de pazarlamadır. Onda bütün tekniklerin etkisi ve payı vardır. Sponsorluk bütün bu tekniklerden yararlanarak her iki tarafa yarar sağlayan bir uygulamadır.⁴⁹

⁴⁸ “Yükselen Pazarlama İletişimi Aracı: Sponsorluk”, (Çevrimiçi) <http://www.sponsorluk.gov.tr/sponsorluk.htm>, 2 Temmuz 2008.

⁴⁹ Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Turhan Yayınevi, Ankara 2004, s. 302.

Sponsorluk bir kuruluşun halkla ilişkiler çalışmalarına oldukça uygundur. Çünkü sponsorluk yapan kuruluşun topluma karşı olan sorumluluğunu da yerine getirmesini sağlayarak hem topluma hizmet etmekte hem de kuruluş imajının gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Sponsorluk ve halkla ilişkiler faaliyetinin seçilmesi ve seçilen alanlarda faaliyette bulunulmasına karar verilmesinde toplumun ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesi yer alarak kuruluşların sosyal sorumlulukları ön plana çıkmaktadır.⁵⁰

Sponsorluk, iletişim karışımının en güçlü elemanlarından birisidir. Bir iş bağlantısı olarak sponsorluk, bir kurumun (sponsor) kendisine ticari avantaj sağlayacak şekilde kullanılabilecek halkla ilişkiler olarak geri dönecek şekilde başka bir kuruma fon ve kaynak sağlamasıdır. Sponsorluğun bazı temel hedefleri şu şekilde sıralanabilir:⁵¹

- Yeniden pozisyon alma stratejisinin bir parçası olarak farklı bir pazarı etkilemek,
- Belirli bir marka hakkında dikkat çekmek, onun ismini ve profilini yükseltmek,
- Markaya olan sadakati teşvik etmek ve marka değişimini korumak,
- Bir markanın sosyal ve çevresel sorumluluğunu desteklemek,

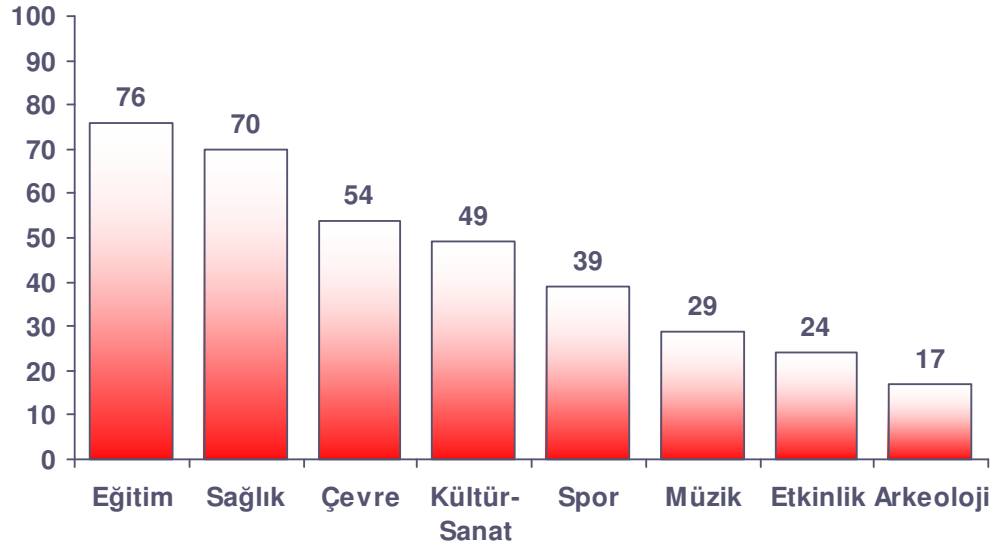
Spor faaliyetleri, sanat faaliyetleri, radyo-tv yayınları, eğitim faaliyetleri, sinema, hayır kurumları ve STK'lar (sivil toplum kurumları), bir sebebe bağlı faaliyetler, gösteriler ve sergiler, çevre ile ilgili faaliyetleri, kamuoyu, bilimsel faaliyetler, kültürel faaliyetler, toplumsal faaliyetler, ödüller, kitaplar ve raporlar sponsorluk örnekleri arasında sayılabilir.

⁵⁰ Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1998, s. 28.

⁵¹ Kamuran Gülcen, "Halkla İlişkiler Süreci", **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

Sponsorluk, kuruma kurumsal kimlik ve imajın geliştirilip yaygınlaştırılması, medyaya açılma, marka oluşumuna katkı, geliştirilmiş ticaret ve tedarikçi bağlantıları, önemli pazar ve kitleler hakkında bilgi temini, rekabetçi farklılık, rağbet gören, beğenilen birlikler oluşturma, ağırlama faaliyetleri, kurumsal sosyal sorumluluk, nedensel pazarlama, gelişmiş yatırımcı bağlantıları, çalışanların motivasyonu, olay tabanlı reklamcılığın oluşturulması gibi faydalar sağlar.

Dr. Cüneyt Evirgen'in 2002 yılında Türkiye'de kent nüfusunu temsil eden kişilerin sponsorluk konusunu nasıl algıladıklarını ve bu konuya yaklaşımlarını ve sponsorluk alanında ihtiyaçlar/boşlukları tespit etmek amacıyla ilk kez yaptığı aşağıda sonuçları verilen Türkiye Sponsorluk Araştırmasına göre⁵² Türkiye'de en çok eğitim sektörüne sponsor olunması istenmektedir. Eğitim ve sağlık her yaş ve SES (Sosyo Ekonomik Statü) grubunun en çok sponsorluk yapılmasını istedikleri faaliyet alanlarıdır. SES Grubunun sponsorluk tercihleri Şekil 8'deki gibidir.



Şekil 8. SES Grubunun Sponsorluk Tercihleri

⁵² Aslı Ünlü, "Sponsorluk Yönetimi", İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları, İstanbul, 2007.

2.3.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İletişimi

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nin “Yeni AB Üyesi ve Aday Ülkelerde Uyum, Rekabet ve Sosyal Birlik Aracı Olarak KSS Uygulamalarını Hızlandırma Projesi”nin bir parçası olarak, Türkiye’deki KSS uygulamaları hakkında bilgi vermeyi hedefleyen ve çeşitli şirket ve sosyal paydaş grupları ile yapılan görüşme ve literatür araştırmasının çıktılarına dayanarak hazırlanan rapora göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı olarak tanımlanmıştır.⁵³

Sosyal sorumluluk; kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, bir amaç için birlikte çalışmaya yönlendirilen olumlu sonuçlarını birlikte paylaştığımız çok önemli bir kavramdır.

Temelinde “topluma geri verme” ilkesi yatan kurumsal sosyal sorumluluğun, önümüzdeki dönemde şirketler için kurumsal kimlik kadar önemli olacağı öngörülmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre “Eğer kalite ve fiyat farkı yoksa, dünya için iyi şeyler yaptığına inandığım ve sosyal sorumluluk taşıyan şirketin ürünü tercih ederim” diyenlerin oranı son üç yılda yüzde 55’ten yüzde 65’e çıkmıştır. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker ise “Geçtiğimiz 40-50 yılda ekonomik faktörler dominanttı, bundan sonraki 20-30 yılda ise sosyal faktörler dominant olacak” demektedir.⁵⁴

⁵³ “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu (Mart 2008)”, (Çevrimiçi) http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR_Report_tr.pdf, 15 Haziran 2008.

⁵⁴ Arzu Çekirge Paksoy, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **MediaCat Dergisi**, Kasım 2001, s. 18.

Türkiye’de pek çok sosyal sorumluluk projesi gerçekleşmiştir. Bu çalışmalar arasında bazıları özellikle göze çarpmaktadır:⁵⁵

Turkcell’in sponsorluğunda Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile gerçekleştirilen “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları Projesi”, TEGEV’in sürdürdüğü “Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası”, Garanti Bankası’nın sponsorluğunda sürdürülen “Doğal Hayatı Koruma Derneği” projeleri, Cif sponsorluğunda gerçekleştirilen “Topkapı Sarayı Restorasyonu ve Konservasyonu” projesi, Hürriyet gazetesi ve Profilo Holding’in sponsorluğunda AÇEV’le ortaklaşa yürütülen “Yetişkin Okuma Yazma Kampanyaları”, Becel’in sponsorluğunda “Kalp Haftası” etkinlikleri, BP’nin sponsorluğunda çocuklara yönelik trafik eğitimi veren “Trafikte Yaşam”, vb.

Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslar üstü kuruluşlar “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramına önem vermektedirler. Çünkü sürdürülebilir ekonomik gelişme için şirketlerin içinde yaşadıkları ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda şirketlerin yerine getirmesi gereken dört temel sorumluluk alanı vardır:⁵⁶

1. Ekonomik - verimli ve karlı olmak,
2. Hukuki -kanunlara uymak,
3. Etik - kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak,
4. Sosyal toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmak.

Kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisini, ancak dolaylı olarak hepsini içermektedir. Toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına ilgi gösteren kurumların toplumda yarattığı mutluluk, onların daha

⁵⁵Çekirge Paksoy, **a.g.e.**, s.18.

⁵⁶ Salim Kadıbeşgil, “Sosyal sorumsuzluk”, (Çevrimiçi) www.orsa.com.tr, 17 Aralık 2007.

mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır.

Sosyal sorumluluk bir yönetim felsefesidir. Şirketin CEO'ları başta olmak üzere, diğer yöneticilerinin kendilerine ve topluma karşı bir “duruş” biçimidir. Bunun için mutlaka bir “proje” yönetmeleri veya bir sivil toplum kuruluşunu desteklemeleri gerekmemektedir. Ancak, sivil toplumun güçlenmesi ve sosyal projeler ile toplum refahını artırmaya yönelik alanlarda performans göstermek “zaten” her şirketin asli görevidir. Çevre kirlenmesine, eğitime, insan haklarına, açlık, yoksulluk gibi Birleşmiş Milletler tarafından Global Compact’de tanımlanmış kavramlara kayıtsız kalarak iş dünyasında ayakta durabilmek söz konusu değildir. University of Maryland’ın yaptığı bir araştırmaya göre toplumsal sorumluluk alanları: çevre, ekonomik faaliyetler, azınlıklar, özürllüler, iletişim, ulusal ar-ge çalışmalarıdır.⁵⁷

UNDP’nin raporu, Türkiye’de şirketlerin KSS’yi iş faaliyetlerine entegre etmek konusunda çok istekli olduğunu göstermektedir. Ancak, kullanılmakta olan araçlar, şirketlerin yeterli ve etkili bir KSS ortamı yaratmasını sağlamanın oldukça gerisindedir. Sosyal paydaşların etki ve gücünün zayıflığı göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de KSS’nin şirketlerin toplum için fayda yaratmak isteği ile şekillenen bir süreç içinde olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak, bu sürecin etkinliğine ilişkin ölçme ve izleme yapılmamaktadır.⁵⁸

⁵⁷ Kadıbeşegil, **a.e.**

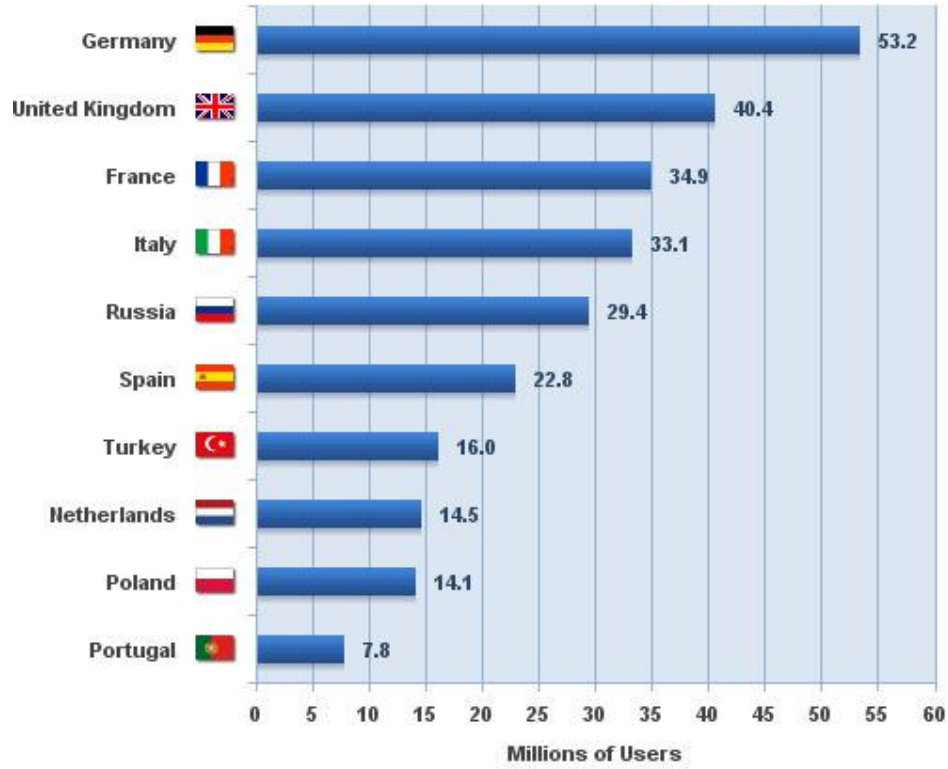
⁵⁸ “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”, **a.e.**

2.3.9. Web İletişimi

Yeni iletişim teknolojileri bireyler ve toplumlar kadar kurumların iletişim modelleri üzerinde değişikliklerin ve gelişimlerin yaşanmasına da neden olmuştur. Şüphesiz ki yeni teknolojilerin, iletişim alanındaki yansımaları halkla ilişkiler birimlerini de etkilemiştir. Özellikle de bu teknolojilerden biri olan İnternet, halkla ilişkiler açısından giderek daha fazla önem arz etmektedir. Tanıma ve tanıtma tekniklerinde İnternet çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Kurumsal web siteleri oluşturmak, sohbet odaları ve forumlar aracılığı ile hedef kitlenin görüşlerini anlamak, e-posta ve oluşturulan kullanıcı grupları ile hedef kitlenin dönütlerini almak ve çift yönlü hızlı bir iletişim sağlamak, e-mülakatlar, anketler ve çeşitli çevrim-içi araştırmaları tanıma yöntemleri içerisinde kullanmak ve veri tabanları oluşturmak bunların başlıcalarındandır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de internet kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. 2007 yılı internet istatistiklerine göre Türkiye nüfusunun % 22.5'i interneti kullanmaktadır. Şekil 9'da bu kullanım oranıyla (yaklaşık 16.000 kullanıcı) Türkiye'nin yedinci sırada yer aldığı görülmektedir.⁵⁹

⁵⁹ “Top Ten İnternet Countries in Europe December 2007”, (Çevrimiçi) <http://www.Internetworldstats.com/europa2.htm#tr>, 13 Mart 2008.



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com
Copyright © 2008, Miniwatts Marketing Group

Şekil 9. Avrupa’da İnternet Kullanımı Sıralamasında İlk 10 Ülke

İnternet, yeni iletişim teknolojilerinin arasında en çok kullanılan araçlardandır. Bugün İnternet bireylerden topluluk ve gruplara, işletmelerden ülkelere kadar var olan tüm hedef kitlenin sunulan ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan bir araçtır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde görülmektedir ki, günümüzde işletmeler hedef kitlelerine ulaşmak amacıyla İnternet’i kullanmak konusunda bilinçli hareket etmeye başlamışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir bölümü hedef kitlelerine ulaşma konusunda İnternet’i bir araç olarak kullanmanın yanında bu teknolojiye

ilişkin yeni yöntem ve teknikleri takip etmekte ve uygulamaya geçirmektedir. Kurum içi ve kurum dışı iletişimde, kurum için gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarında İnternet etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak yapılan değerlendirmede, işletmelerin İnternet'i kullanımı stratejik olarak değerlendirildiğinde eksiklikler görülmektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmelerin İnternet'i kullanma amaçlarının halkla ilişkiler alanına ilişkin çalışmaları içerdiği görülmektedir. İşletmeler bu teknolojiyi en çok tanıtım amaçlı ve de kurum dışı hedef kitleye yönelik olarak kullanmaktadır. Kurum içi iletişim ve tanıtımda bu teknolojinin kullanımı kurum dışına oranla daha düşüktür. Oysa yeni iletişim teknolojilerinin işletmenin tüm süreçlerine entegre edilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle, kurumun tanıtımı, kurum içi ve kurum dışı iletişim, ürün/hizmet tanıtımı ve satışı amaçlı kullanılan bu araca web sitesi oluşturmak amacıyla bakmak doğru bir yaklaşım değildir.

İşletmeler açısından İnternet, stratejik olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereken bir araçtır. İnternet artık halkla ilişkiler alanında tanıma ve tanıtma fonksiyonlarını yerine getirirken etkin bir şekilde kullanılan bir araçtır. İşletmeler, hedef kitlelerini tanımak; rakipleri ve yenilikleri takip etmek; kurum içinde, bayilerle, perakendecilerle, hammadde üreticileriyle ve yurtdışındaki işletmelerle iletişime geçmek; pazarlama ve satış işlemlerini gerçekleştirmek; kurumun, ürünlerin ve hizmetlerin tanıtımı yapmak; kuruma ilişkin haberleri hedef kitleye ve basına iletme; krizleri yönetmek ve müşterilerle çift yönlü iletişim sağlamak için İnternet'ten faydalanmaktadır. Tüm bu amaçlar doğrultusunda, İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin doğru ve en etkili biçimde kullanımı işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.⁶⁰

İnternet üzerinde iş yapmanın belli başlı avantajları vardır. Bunlar, çok daha büyük bir kitleye ulaşabilme imkanı, müşteriyle daha yakın ilişki kurabilme,

⁶⁰ B. Akıncı Vural ve G. Coşkun, "Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında İnternet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma" **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde yeni yönelimler, sorunlar, çözümler 27-28 Nisan 2006**, (Çevrimiçi) http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/16-berrin_akinci_vural_gul_coskun_y.pdf, 29 Temmuz 2008.

masraflarda azalma, zamandan kazanç olarak sıralanabilir. Genel olarak İnternet üzerinde bir iş alanı kendisini duyurabilmek için Banner gibi İnternet reklamları, Arama motorları, Tartışma grupları vb. yöntemleri kullanarak kendisiyle ilgili analizler yapabilir. Bunlar, müşterileri istek ve ilgilerine göre sınıflandırabilme, ürünlerin değerini anlayabilme ve rakiplerle karşılaştırabilme, ürünler hakkında karar verebilme, ürünlerin özelliklerini değiştirebilme, geleceğe dönük planlar yapabilmektir.

2.3.9.1. Web 2.0 Ortamları ve Bloglar

Dünyada ve Türkiye’de İnternetin giderek yaygınlaşan kullanımı ürün ya da hizmetlerini tanıtmak ve hedef kitlesiyle interaktif iletişim kurmak isteyen her kurum için vazgeçilmez bir iletişim mecrası halini almıştır. Gelişen İnternet teknolojileri bilginin iletimini kolaylaştırarak insanların katılımcılığını sağlamaktadır.

O’Reilly Media tarafından 2004 yılında ortaya atılan Web 2.0 kavramı bu güncel teknolojilerden biridir. Web 2.0 kavramı, ikinci nesil İnternet tabanlı web servislerinden toplumsal ağ sitelerini (sosyal networkler), web tabanlı özgür ansiklopedileri, forumları, podcast’leri ve diğer çevrimiçi birliktelik ve paylaşım ortamı sağlayan ortamları ifade etmektedir. Kimi tanımlamalara göre yeni bir teknoloji kimi tanımlamalara göre ise yeni bir çağ olarak kabul edilen yeni versiyon web’in sunduğu en büyük getiri içeriğin mikro boyutlara indirgenmesidir. Genel olarak Web 2.0 kategorisindeki sitelerin göze çarpan en önemli özelliği, farklı kaynaklardan çok sayıda yararlı ve kullanılabilir bilgi toplayarak tek bir site altında birleştirmeleridir. Web 2.0 ortamlarının temel özelliği tasarım bilgisi gerektirmeyen, kullanıcının tüm isteklerinin düşünüldüğü uygulamaların ortaya çıkmasıdır. Web 2.0 uygulamalarının sonucunda insanlar, web tasarımı ve teknikleri ile uğraşmak zorunda kalmadan sahip oldukları fotoğrafları, anlatmak istedikleri teknik ya da sosyal içerikleri, ziyaret ettikleri siteleri çok sayıda insanla rahat bir şekilde paylaşır hale gelmişlerdir. Yayınlananın yanında bu içeriklere ihtiyacı olanların, bu içerikleri

arayanların istediklerini bulma konusunda işlerini kolaylaştıran arama motorları, portal'lar, kullanıcı hakimiyetindeki yeni nesil web zincirine eklenen tamamlayıcı halkalar arasındadır.⁶¹

Web 2.0 ortamı için kullanılan bir başka kavram da kullanıcı güdümlü içeriktir (user generated content). Tüketici güdümlü medya olarak da bilinen kullanıcı güdümlü içerik, son kullanıcılar (profesyonel yazarlar, yayıncılar, gazeteciler, lisanslı yayıncılar ve prodüksiyon şirketleri olan geleneksel medya üreticilerine karşın) tarafından üretilen çeşitli medya içeriğini ifade etmektedir. Kavram, 2005 yılında web yayıncılığının ve genel anlamda halkın kullanabileceği, erişimi kolay ve ücretsiz sosyal mecra içeriğinin üretiminin artışıyla ortaya çıkmıştır. Dijital video, bloglar (ağ günlüğü), podcasting (müzik ve video yayını ve paylaşım ortamları), mobil telefon görüntülerini ve wiki'leri (sözlük ve ansiklopedi) kapsayan medya, açık kaynakları, ücretsiz yazılımı, esnek lisanslamayı sağlarken, yetenek geliştirme, keşif ve işbirliği önündeki engelleri kaldırmaktadır.⁶² Sosyal mecralar arasında bloglar, podcastlar, wikiler ve diğer ortamlar bulunmaktadır. Kurumsal iletişim amaçlı olarak en çok kullanılan sosyal medyum ise web sitesine benziyor olması nedeniyle bloglardır.

Blog: Kullanıcı için herhangi bir teknik bilgi gerektirmeden, kullanıcısının istediği şeyi, istediği şekilde yazan insanların oluşturdukları, günlüğe benzeyen web siteleridir. Blogları oluşturmak ve blogları güncellemek kolay olduğu için İnternet kullanıcılarının her hangi bir program diline ya da üstün bir teknik ayrıntıları bilmeye gerek duyulmamaktadır. “**Blog**”, İngilizce “**weblog**” kelimesinin kısa ve yaygınlaşmış ismidir. Türkçede “açıkgünlük”, “ağ günlüğü”, “e-günlük” gibi bazı isimler önerilse de, kelimenin yaygın kabul görmüş bir karşılığı henüz bulunmamaktadır. Türk Dil Kurumu da henüz bir karşılık önermemiştir. İnternet günlüğü/e-günlük olarak ifade edilebilecek, teknik bilgi ve donanım gerektirmeyen, kullanımı ve yönetimi kolay, zengin fonksiyonlu kişisel web alanları olan bloglar,

⁶¹ “What is Web 2.0”, (Çevrimiçi) www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html, 13 Haziran 2008.

⁶² “User-generated content”, (Çevrimiçi) http://en.wikipedia.org/wiki/User_generated_content, 15 Haziran 2008.

sahiplerinin hem yazılı hem görsel üretimlerini İnternet ortamında tüm dünyaya ulaştırmalarına olanak sağlamaktadır. Blogların, “kişiyeye özel” mecra olgusunun dönüm noktası olduğu düşünölmektedir.⁶³

Bloglar yani sanal ortamdaki günlükler, gönderilen mesajların tersten kronolojik bir şekilde, üstten alta doğru sıralandığı, sık sık güncellenen ve genellikle bir konu üzerine odaklanan kişisel sayfalardır. Bloglarda çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve mesajın gönderildiğı zaman belirtilir. Yayınlanan yazılara yorum yapılması, mesajı gönderenin iznine bağılıdır. Yayınlanan yazılara ilişkin yorumlar ve bu yorumların mesajın göndericisi tarafından teker teker incelenerek cevaplandırılması, blog kültürünün çok önemli dinamiklerinden birkaçıdır. Bu sayede mesajı gönderenle mesajın alıcıları arasında dönüte dayalı bir iletişim sağlanmaktadır.⁶⁴

İletişim bilimi perspektifinden bakınca, blogların bir kitle iletişim mecrası olduğı bir gerçektir. Bir kitle iletişim aracı olarak bloglar işletmelere yeni fırsatlar yaratarak, işletmeleri yeni operasyonlara cesaretlendirip işletmelerin yeni ürün geliştirme ve kalite kontrol gibi konularda yeteneklerini sürekli yükseltmektedirler. Bununla beraber bloglar, pek çok kitle iletişim mecrasından önemli bir farkla iletişimcilerin karşısına çıkmaktadır. İletişim sürecinde en temel öge olan dönüt bloglarda devreye girmektedir. Kitle iletişim araçlarında ve kitle pazarlamasında tek yönlü iletişim hakimken bloglarda, karşılıklı-iki yönlü diyaloglar hakimdir.⁶⁵

Bloglar içeriklerine göre kişisel bloglar, temasal bloglar, yayıncıların sponsor olduğı bloglar ve kurumsal bloglar olarak dörde ayrılmaktadır.⁶⁶

⁶³ Ceyda Aydede, **Sanal Ortam Günlükleriyle Blog Çağı: Pazarlama İletişiminde Yeni Düzen**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006, s. 1.

⁶⁴ Erkan Akar, **Blogla Pazarlama**, İstanbul, Tiem Yayınları, 2006, s. 31.

⁶⁵ Jeremy Wright, **Blog Marketing**, USA, MacGraw Hill, 2005, s. 19.

⁶⁶ “Introduction to Blogs: A quick guide to understanding and maximizing communication efforts in the blogosphere”, **Bacon’s Executive White Paper Series**, V. 1, 2005, (Çevrimiçi) <http://mainstreet.com.au/admin/articles/pdfs/BlogWhitePaper.pdf>, 13 Temmuz 2008.

Kişisel Bloglar: Kişisel bloglar hobi ya da kişisel ilgi alanlarına odaklanmış olan bloglara denmektedir. Genellikle pek çok kişi blog yazmaya, kişisel düşüncelerini, bilgi ve hobilerini, deneyimlerini başkalarıyla paylaşmak amacıyla başlamaktadır. Bu tür kişisel blogların pazarlamada WOM (word of mouth marketing) diye tabir edilen kulaktan kulağa pazarlama veya viral pazarlama diye de bilinen çok iyi bir tanıtım yolu olduğu ve bloglar yoluyla kurumlar hakkında önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir.

Temasal Bloglar: Belirli bir temaya, konuya ya da endüstriye dayalı daha özgün içerikli bloglara temasal blog denmektedir. Kullanımı daha yaygın olan bu blog türleri, pazarlama ve iletişim konuları, otomobiller, eğlence sektörü, bilgi işlem sektörü gibi pek çok farklı temayı kapsamaktadır. Temasal blogları yazan kişiler de içinde oldukları özgün sektörün uzmanları arasından çıkmakta ya da blogun temasıyla paralel meslekleri icra etmektedirler.

Yayıncıların Sponsor Olduğu Bloglar: Bu tür bloglar daha çok geleneksel medyanın (televizyon ve gazete gibi) bir çeşit yan kuruluşu gibi hizmet vermektedir. Günümüzde yayınevleri ve medya kuruluşları bu tür bloglara yön vermektedirler. Gazete ve dergi kuruluşları, hatta televizyon kanalları ve radyo istasyonları kendi kurumsal web sitelerine bloglarını eklemektedirler.

Kurumsal Bloglar: Kurumsal bloglar günümüz blog atmosferine yeni yeni eklenen ve önemi anlaşılan bir tür olarak kurumların karşısına çıkmaktadır. Bu tür bloglardan beklenen temel prensip, şirketin çalışanlarından ya da yöneticilerinden bir kesimin kurum adına yazılar yazması, pek çok bilgiyi hedef kitlesine sunması, hedef kitlesinden anında dönütü ilk ağızdan alması gibi önemli bir kurumsal iletişim sürecini oluşturmasıdır.

Şirketlerin kendileri ile ilgili haber ve duyurularını daha samimi bir şekilde halka açtıkları kurumsal bloglar iş dünyasında giderek önem kazanmaktadır. Kurumsal web sitelerinin yanında blogların kurumlar tarafından kullanılmasının belirli nedenleri vardır. Bloglar web sitelerinden daha hızlı ve daha kolay kurulabilir.

Çok kısa sürede değiştirilebilir. Blog güncellemesi için ek bir teknolojiye ihtiyaç yoktur. Blogların web siteleri gibi estetik kaygıları yoktur; amaç sadece iletişimdir. Bu nedenle kolay erişilebilen, içeriğin kolay değiştirildiği ve kolay ekrana gelen programlar kullanılmaktadır. Bloglar web sitelerine göre daha interaktiftir. Okuyucular yorumlarını istedikleri zaman yayınlatabilmektedirler. 2005 yılında Business Week dergisinde kurumsal bloglarla ilgili çıkan bir makale ile birçok işletme kurumsal bloglara itibar etmeye başlamıştır.⁶⁷

Kurumsal bloglar sadece ürünlerin ve şirketlerin tanıtıldığı ortamlar değildir. Bunun yanında kurumun hedef kitleleriyle simetrik iletişim kurabilecekleri, açık ortamlardır. Bu nedenle tüm hedef kitlelere farklı içerikte ulaşmak amacıyla farklı içerikte kurumsal bloglar ortaya çıkmıştır. Kurumsal blog türleri şunlardır:⁶⁸

CEO ve Yönetici Blogları: Kuruluşların üst düzey yöneticilerinin kişisel ilgi alanlarını, başarı öykülerini anlattıkları bloglardır. Time Warner'dan Jason Calacanis'in bloğu www.calacanis.com/, Microsoft Türkiye CEO'su Çağlayan Arkan'ın bloğu www.caglayanarkan.spaces.live.com, Türkiye örnekleri arasındadır.

Kurum dışı bloglar: Kurumsal iletişim amaçlı, kuruluşun çalışanları, önemli projeler, müşterilerin ürün veya hizmet deneyimleriyle ilgili yazdıkları bloglardır. Örnek olarak, Southwest Airlines www.blogsouthwest.com/, Türk Hava Yolları'nın bloğu www.thy.com/tr-TR/corporate/blog/ gösterilebilir. Ancak bu blog daha çok ziyaretçi defteri formatında tasarlandığı için etkin bir kurumsal blog değildir.

Sahte bloglar: Mc Donald'ın Lincolnry bloğu örnek verilebilir.

Kurum içi bloglar: Firma çalışanlarının iletişim kurmak amacıyla açtıkları bloglardır. IBM (www.corporateblogging.info/2005/06/3600-blogs-glanceinto-ibms-internal.asp-11k-) firmasının kurum içi bloglarının sayısı 3600'ü bulmaktadır.

⁶⁷ Blogs Will Change Your Business, (Çevrimiçi) http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm, Business Week, 2/5/2005, 2 Temmuz 2008.

⁶⁸ A.e.

Ürün blogları (www.globalprweek.com): Belli bir ürünü tanıtmak, ilgilenenlerini görüşlerini almak, reklam kampanyalarına destek olmak gibi daha çok pazarlama iletişimi amaçlı hazırlanan bloglardır. BIC firmasının www.ucbicak.com isimli bloğu bu tür bloglara örnektir.

Proje blogları: belirli bir projenin başlangıcından son aşamasına kadar tüm süreçleri okuyucularla paylaşan bloglardır. Örnek olarak Türkiye’den www.farukkorkmaz.com, albüm çalışmalarını yaparken karşılaştıklarını blogunda gün gün anlatmıştır.

Marka destek blogları: Belirli bir markanın iletişim çalışmalarını desteklemek, okuyucuların görüşlerini almak amacıyla hazırlanan bloglardır. Nike firmasının bloğu <http://blog.nikebasketball.com/> buna bir örnektir.

Endüstri blogları: Bir endüstri dalı üzerinde yoğunlaşan bloglardır. Örneğin Kimyasallar ve materyaller üzerine uzmanlaşmış <http://www.xanga.com/telic> isimli blog bir endüstri blogudur.

Medya blogları: Milliyet Gazetesi’nin bloğu www.blog.milliyet.com.tr medya bloglarına bir örnektir.

Blogların işletmelere getirdiği birçok katkı bulunmaktadır. Bloglar işletmelere müşterilerinden anında, kesintisiz ve aracısız dönüt alabilmelerini sağlamaktadır. Bloglar, işletme ve hedef kitle arasında iyi niyeti geliştirmektedirler. Bloglar işletmelerin pazar araştırması sürecinin pek çok aşamasında yardımcı güç olmaktadır. İşletmeler ve rakipleri için önemli bir araştırma kaynağıdır. Kurumsal bloglar, rekabet avantajı yaratmaktadır. İşletmeler, kurumsal blogları etkin kullanarak daha çok müşteriye ulaşarak satışlarını arttırmaktadır. Yeni iş ortamları ve olanaklarını kendisine çekmektedir. İşletmelerin markalarını güçlendirmelerini

sağlamaktadır. İşletmelerin krizleri yönetmelerine katkıda bulunmaktadır.⁶⁹ İşletmeler kurumsal bloglar sayesinde işletmeyle hedef kitleleri arasında doğru bir iletişim sürecini kurmaktadır.

Halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimi amaçları açısından değerlendirildiğinde blogların, işletmelerin görünürlüğünü, bilinirliğini artırıp imajına katkıda bulunduğu gözlemlenmektedir. Kurumsal bloglar, müşteri ilişkilerini güçlendirip sağlam temellere oturtmayı amaçlamaktadır. Bloglar, işletmelerin elektronik posta yığılmasını önleyerek çalışanların beyin fırtınası seanslarının artmasına ve yaratıcı yeni fikirlerin oluşmasına önderlik etmektedirler.

Kuruluşları blog sahibi olmaya iten diğer sebepler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁷⁰

- İşletmelerin kendilerini daha iyi ifade etme isteği,
- Çalışanları ve müşterileriyle daha yakın olma isteği,
- Kurumsal imaj ve etkili halkla ilişkiler yapabilmek,
- İşletmelerin basında çıkmasını istediği mesajların çeşitli sebeplerle yer almadığı durumlarda, kurumların bloglar yoluyla istediği mesajları verebilme serbestisi kazanması,
- İnsanların ürün veya hizmetler hakkındaki görüşlerini ortadan aracıyı kaldırarak filtresiz almak,
- Gelen yorumlar aracılığıyla müşteri deneyimlerinden daha fazla yararlanabilmek,
- Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Tanıtım maliyetlerini düşürmek,
- Hızlı bilgi güncellemesi yaparak zamanı efektif kullanabilmek,

⁶⁹ Shel Holtz ve Ted Demopoulos, **Blogging For Business Everything You Need to Know and Why You Should Care**, USA, Dearborn Trade, 2006, s. 21.

⁷⁰ Özlem Alikılıç ve Ferah Onat: “Bir halkla ilişkiler aracı olarak kurumsal bloglar”, (Çevrimiçi) http://kutuphane.balikesir.edu.tr/bulten/kutbul_1207/kurumsal_bloglar.pdf, 2 Mayıs 2008.

- Arama motorlarında daha fazla yer alabilme, pek çok linklerde yer alabilme sonucunda görünürlüğünü ve marka bilinirliğini artırmak (örneğin google),
- Hedef kitlenin kurum hakkında neler düşündüğünü kolaylıkla takip edebilmek (örneğin technorati, digg gibi portallar aracılığıyla),
- Belli bir konuda kurumun kendisini uzman olarak konumlandırma isteği (örneğin, teknoloji şirketlerinin blogları, müşterinin uzman görüşüne başvuracağı önemli bir kaynak haline gelmiştir; microsoft blogları gibi),
- Sürekli güncellenen ve aktif yayın yapılan kurumsal bloglar, iş arayan nitelikli elemanlar tarafından da cazip görülüp istihdamı sağlayabilmektedir,
- Medya ilişkilerini sürekli aktif tutmak (halkla ilişkiler uzmanlarının en önemli ihtiyaçları, medyanın sürekli temsil ettikleri şirketin neler yaptığını, neler ürettiğini, ne gibi yeniliklere imza attığını, neler söylediğini bilmek)
- Arama motorlarında üst sıralarda yer almak.
- Yeni fikirlerin ve ürünlerin test edilmesi (Bloglar informal bir kitle iletişim aracı olduğu için; insanların genellikle yorum yapabildiği, genellikle kurumlar için oldukça değer yaratan fikirlerini açıkça ve cesaretle ifade edebildikleri ortamlardır. Bu sayede yaratıcı yeni fikirler kolaylıkla ortaya çıkmaktadır.
- Kurum içi işbirliğini sağlamak için (kurumların blog açma sebeplerinden biri de, çalışanların outlook kutusunda zaman harcayıp eski dosyaları, raporları bulmak için çaba ve zaman harcayarak resmi yazışmalarla sıkıcı çalışma ortamları yaratacağına, bloglar aracılığıyla, daha samimi ortamlarda yazışma, projelerde işbirliğini kolaylıkla yaparak bloglar sayesinde gönüllüler bulmak gibi kurum içinde samimi ortamların yaratılması)
- İş başı eğitimleri ve etkin oryantasyon çalışması için kurumsal blog açılması (Blogların çalışma şekli iki türdür: Birincisi, okuyucular açısından, ihtiyacı olan bilgiyi ve kaynakları bulmak amacıyla

kullanıcısının işine yaramaktadır. İkincisi ise, bloglar kullanıcıları için hafifletilmiş bir üniversite gibidir. Bunun sebebini uzmanlar, blogların “iş sırasında eğitim” olduğuna bağlamaktadırlar. Bu önemli iki gerçek, işletmelerin blog açma sebeplerinden biridir. Pek çok kurum bu sebeplerden ötürü, iş başı eğitimlerin kurumsal blogları takip ederek, bilgi kaynaklarına ulaşılması, iş akışının da oryantasyonlar sırasında bloglar yoluyla anlatılması gibi amaçlarla blogları kullanabilirler.)

Başarılı blogların ortak özelliklerine bakıldığında resmi dilin kullanılmadığı, genelde samimi bir üslupla yazıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırılarak yazılan ve gerçekleri söyleyen yazıların olması okuyucuları bloglara bağlamaktadır. Abartıdan uzak duran ve sadece okuyucuların istediklerini veren içerikle yayınlanan bloglar başarılı olmaktadır.

Bir halkla ilişkiler yöntemi olarak kurumsal bloglar kullanılırken, kurumsal blogları hedef kitleye duyurabilmek için başka kitle iletişim araçlarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iletişim kanallarından web siteleri, diğer bloglar, RSS gibi İnternet üzerindeki iletişim kanalları yanında geleneksel iletişim araçlarıyla da desteklenebilmektedir. Özellikle inandırıcılığı reklama göre son derece yüksek olan basın haberleri, bu konuda yardımcı bir mecradır. Bir bültenle ya da bir ropörtajla birden fazla hedef kitleye ulaşabilen halkla ilişkiler, aynı zamanda küçük gruplarla da iletişim kurabilir.⁷¹

Kurumsal blogların tanıtımı, daha çok gazetelerin ve televizyonların haberlerinde, sohbet programlarında, köşe yazılarında, radyo konuşmalarında, halkla yüz yüze iletişim amaçlı etkinliklerdeki çeşitli konuşmalarda yer aldığı daha etkili olmaktadır. Söz konusu geleneksel iletişim araçlarında blog içeriğiyle ilgili çeşitli konu başlıklarına yer verildiğinde ve adres kaynak gösterildiğinde kurumsal

⁷¹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 2. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001, s. 44.

bloglar insanlar için merak uyandırabilir. Ancak blogların uzun süreli ilgi görmesinin yolu zengin içerik ve etik konulara önem verilmesiyle mümkün olacaktır.

Kurumsal blogların tanıtımına örnek olarak Türkiye Microsoft'tun CEO'suna ait blog verilebilir. Türkiye'de kurumsal blogların çok fazla olmaması ve özellikle kurumsal blog konusunun kitle iletişim gündeminde yeni olduğu bir dönemde, Microsoft Türkiye'nin CEO'su Çağlayan Arkan'ın blogu, kendisiyle yapılan bir röportajın Hürriyet gazetesinde yayınlanmasından sonra ziyaret rekorları kırmıştır. Konuyla ilgili Çağlayan Arkan; 8 Temmuz 2007 tarihinde bloguna yazdığı yazıyla bu konuya değinmiş ve sayfasının günlük ziyaretçi sayısı 200 iken, bu haberin çıkması ile ziyaretçi sayısı, 2000'e çıktığını ifade etmiştir.⁷²

Bloglar ilgi çekici olmadığı sürece bir kaç kez ziyaret edildikten sonra, bir daha uğranılmasına gerek duyulmayacak yerler olarak algılanıp ziyaretçiler tarafından unutulabilir. Kurumsal blogların tanıtımının yanında bloglara gösterilen ilgiyi sürdürebilmesi için blog içeriğinin etik kurallara uyması ve bu kuralları desteklemesi gerekmektedir. CyberJournalist.net adlı web sitesi, Profesyonel Gazeteciler Cemiyeti'nin etik kodlarını geliştirerek Blogcuların etik kodlarıyla ilgili bir model oluşturmuştur. Bu kodların bir kısmı aşağıda sıralanmıştır. Blogcular;

- Bilgiyi bir araya getirirken, yayınlarken ve çevirirken dürüst ve açık olmalıdır (aşırı macılık, mesaj içeriğini bozmaktan kaçınılmalı, alıntılara kaynak göstermeli, yorum, savunma ve gerçek bilgi arasındaki ayrımı belirlemeli, reklamlarla gerçek bilgi arasındaki sınırları ayırt etmelidir.)
- Başkalarına zarar vermekten kaçınılmalıdırlar,
- Sorumluluk sahibi olmalıdırlar. (hataları kabul etmeli ve düzeltmeli, blogun misyonunu açıklayıp toplumu içerik sunmaya çağırmalı, etik davranmayan bloggerları açığa çıkarmalıdır.)⁷³

⁷² Çağlayan Arkan, "Türkiye'ye, sektöre, hayata dair [Blog]", (Çevrimiçi) <http://caglayanarkan.spaces.live.com/>, 21 Mayıs 2008.

⁷³ "A Blogger's Code of Ethics", (Çevrimiçi) <http://www.cyberjournalist.net/news/000215.php>, 11 Haziran 2008.

Uzmanlar kurumsal blogların başarısında en önemli faktörlerden birinin açıklık ve güncellik olmasına işaret etmektedir.⁷⁴ Açıklık faktörü özellikle kurumsal iletişimin en önemli parçasıdır. Hedef kitlesine açık olmayan işletmeler, kapalı tutumlarını sürdürdükleri sürece bilgi akışını keserek iletişim sürecini gerçekleştiremezler. Açık olmayan kurumlarda hedef kitle ve kamuoyu oluşturma başarısı da beklenemez. Kurumsal blogları bekleyen en önemli risklerden biri “fazla resmi, kontrollü” ve “pazarlama” amacı gütmesidir. Blogların pazarlama amaçlı yaratılmaları halinde, kurumların samimi bir diyalog platformundan çok, yeni bir reklam kanalı oluşturmakta ve pazarlama amacı güdüldüğü için de önemli bir fırsat kaçmaktadır. Burada önemli bir gerçek ortaya çıkmaktadır ki, işletmelerin günümüzde ihtiyacı olduğu şey yeni bir reklam kanalı değil; hedef kitlelerini dinleyebilecekleri, onlarla kesintisiz ve aracısız iletişim kurabilecekleri, karşılıklı mesajlarını iletip dönüt alabilecekleri bir ortamdır. Kurumsal bloglar eğer pazarlama amacı gütmekten uzaklaşıp doğru misyonu taşırlarsa, çok başarılı bir iletişim kanalı olacaklardır.⁷⁵

Günümüzde artık hiçbir tüketici, tüketici olmak ya da kendilerine tüketici gibi davranılmasını istememektedir. Müşteriler, bir ürünün işletmeler tarafından kendilerine “pazarlanmasını” tercih etmemektedirler. Müşterilerin daha çok istediği, şeffaf, içten, gerçekçi, dürüst “sohbet”tir. Bu yüzden, işletmelerin yeni pazarlama stratejileri yaratırken gelişen pazar şartlarına ve tüketici davranışlarına uygun faaliyetler planlaması ve yönetmesi gerekmektedir. Bunu yaparken de işletmelerin web.2.0 içerikli teknolojiden yararlanması gerekmektedir.⁷⁶

⁷⁴ Wright, **a.g.e.**, s. 238.

⁷⁵ Alikılıç ve Onat, **a.e.**

⁷⁶ Christopher Locke vd., “The Cluetrain Manifesto The End of Business As Usual”, (Çevrimiçi) <http://www.cluetrain.com/book/>, 20 Mayıs 2008.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜTÜPHANE VE STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ

3.1. İşletme olarak kütüphaneler

Kütüphane işletmesine dikkat çeken ve bu alanda ilk çalışmaları yapan Alpay¹, Yontar² ve Baysal³, çalışmaları ile konuya ışık tutmuşlardır. Günümüzde kütüphanenin bir işletme olarak ele alınması gerektiği, artık kabul görmüş bir olgudur. Kütüphane yönetimi, fonksiyonları, işlevleri, hizmetlerinin pazarlanması, kullanıcı incelemeleri, istatistiksel yöntemlerin uygulanabilirliği vb. konularda yapılan ve giderek artan çalışmalar bunun göstergesidir.

İşletme, temel üretim faktörlerini oluşturan doğal kaynaklar emek, donanım, yer, sermaye, bilgiyi bilinçli, uyumlu ve sistemli bir biçimde bir araya getirerek birey, topluluk ve kuruluşların gereksinim duydukları mal ya da hizmeti üreten ve pazarlayan, bunun karşılığında kar veya değer elde eden ekonomik ve/veya toplumsal kuruluşlardır.⁴

Bilgi işletmesi, bilginin ortaya çıkışı ile kullanıcıya ulaşması arasında geçen bilginin toplanması, analizi, işlenmesi, depolanması ve erişimi sürecini gerçekleştiren, bunların sonunda bilgi sistemi zincirinin son halkasını aynı zamanda da bilgi işletmesinin temel amaç ve hedefini meydana getiren bilgi erişimini gerçekleştirmek için çeşitli ikincil bilgi ürünleri ve hizmetleri üreten kuruluştur.⁵

¹ Meral Alpay, “Bir temel atma töreninin düşündürdükleri”, **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C. XX, No:1, 1971, s. 34.

² Aysel Yontar, “Kütüphane işletmesinde maliyet hesaplaması ve sorunları (Doktora tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 1983, s. 34-35.

³ Jale Baysal, “İşletme olarak kütüphaneler”, **Kütüphaneciliğimiz üzerine görüşler** içinde, Ankara, Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü, 1987, s. 109.

⁴ Bengü Çapar, “Bilgi işletmelerinin yönetiminde sistem yaklaşımı ve sistem analizi” **Jale Baysal’a armağan** . Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu, İstanbul, Yapı Tasarım-Üretim, 1993, s. 53.

⁵ Çapar, **a.g.e.**, s. 55.

Bilgi merkezleri yönetimi kavramı, genel anlamda yönetim ve kontrol faaliyetleriyle ilgili bütün işleri kapsamaktadır. Söz konusu bu faaliyetler, kurum ya da onun bölümleri için amaç ve hedeflerinin belirlenmesini, kurumla ilgili planların yapılmasını, personelin, bütçenin ve dermenin yönetilmesini, yönlendirilmesini ve gerektiği zamanlarda düzeltilmesini kapsar. Bilgi merkezi kapsamında yer alan kütüphanelerde ise yönetim (library management), kütüphane hizmetinden en üst düzeyde verimlilik ve yarar elde edilebilmesi için öncelikleri organize etme, personeli motive etme, kaynakları sağlama ve performansı değerlendirme tekniklerini kapsamaktadır.⁶

Kütüphaneler, hizmet türü, bütçesi, kullanıcı ve hizmet şekliyle farklı bir yönetim ve organizasyon olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Herhangi bir kurumun işletme olabilmesi için yeterli gereksinim duyulan herhangi bir mal ya da hizmeti üretmek üzere insan ve onun dışındaki bir ya da birkaç üretim etmeninin bir araya getirilmesi gerekir. İşletmeler kar amaçlı ya da hizmet amaçlı olabilirler.

Kütüphaneler, ticari niteliği bulunmayan, insanı değiştirmeye yönelik kar amacı gütmeyen işletmeler grubunda yer almaktadır. Kar amaçsız, ticari niteliği olmayan bu kuruluşların verdiği hizmet, insanlara kendi kendine yaşama yetisi kazandırmak için bilgi ve beceri sağlamaktır. Kütüphaneler, halkın bilgi ihtiyacını gidermek, araştırmalarına destek vermek suretiyle toplumun eğitimine katkıda bulunurlar. Bu kuruluşlar, insanları değiştiren kuruluşlar olarak da anılmaktadırlar. Günümüzdeki bütün işletmeler gibi kütüphaneler de çağa ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle kütüphanelerde, bilimsel yönetim uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamalar dünyada 1930'larda uygulanmaya başlanmıştır. 1960'larda kütüphanecilik okullarında, yönetim konusu zorunlu dersler kapsamına alınmıştır. Yine aynı tarihte farklı düzeylerde kütüphane yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik seminerler düzenlenmiştir. Bilgi hizmetleri ve kütüphanelerin yönetimi konulu ilk konferans Avrupa'da 1973 yılında düzenlenmiştir. Bu konferans, kütüphanelerde yönetimin ne kadar ciddiye alındığını

⁶ "Library Management", **Harrod's librarians' glossary and reference book**, Aldershot, Gower, 2000, s. 447.

göstermektedir. 1980'lerde ise kütüphanelerde yönetim konusunda pek çok yayının çıkarıldığı kurumlarda, önderlik, güdüleme, yenilik yaratma vb konularda ayrıntılı araştırmalara girişildiği ve bu konuda pek çok eser yayınlandığı görülmektedir. Nitekim bilginin çokluğu ve çeşitliliği çok yönlü uzmanlık gerektiren yöneticilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.⁷

Bilgi yöneticisi (information manager) olarak çalışan kişiler, belirli bir dalda uzman olmanın yanı sıra bilgi kaynaklarını bilmek, araştırma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak, iletişim teknolojisi ve kütüphanecilik alanlarında teknik ve yöntemleri öğrenmek durumundadırlar.

Bilgi merkezleri, hizmet üreten kurumlar⁸ olması bakımından diğer kurumlarda olduğu gibi yönetimin tüm süreçleri kendisini göstermektedir.⁹ Bununla birlikte dar çerçeveden bakıldığında ve kendine özgü statüsünden ötürü bir bilgi merkezi yönetiminin, hedefleri doğrultusunda genel olarak aşağıdaki faaliyetler ile ilgilendiği görülmektedir:

- Bilgi sunma hizmetlerinin ve hizmet birimlerinin örgütlenmesi ve planlanması;
- Personelin seçimi, sağlanması ve eğitimi;
- Hizmetlerin yürütülmesini kolaylaştıracak bilgi teknolojilerini sağlanması ve etkin şekilde kullanımı;
- Dermenin seçimi, sağlanması, düzenlemesi, korunması ve hizmete sunulması

⁷ Sibel Yemenicioğlu, "Birer Hizmet İşletmesi Olan Kütüphaneler ile Bilginin Tarihten Günümüze Kadarki Serüveni", (Çevrimiçi) <http://arsiv.kamunet.net/ktkd/makale/sbel.htm>, 25 Ağustos 2008.

⁸ Malik Yılmaz, "Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici", **Türk Kütüphaneciliği**, C. XVIII, No:2, 2004, s. 171.

⁹ Malik Yılmaz, **a.g.e.**, s. 173.

- Kullanıcı hizmetleri ve kullanıcılarla ilişkiler;
- Üst kuruluş ile ilişkiler ve diğer bilgi merkezleri ile ilişkiler
- Bütçenin hazırlanması, hesapların tutulması,
- Bilgi merkezi veya onun alt bölümleriyle ilgili raporların hazırlanması
- Yapılan tüm faaliyetlerin denetimi ve sonrasında rapor hazırlama

Tüm bu faaliyetler, bilgi merkezi yönetim olgusunun kapsamına girmektedir. Görüldüğü gibi yönetimin işlevleri olan planlama, organizasyon (örgütlenme), karar verme, finansman (bütçe), yöneltme (yürütme), denetleme, kontrol, personel, eşgüdümleme (koordinasyon), düzenleme, değerlendirme ve temsil etme bilgi merkezlerinin yönetimde ve faaliyetlerinde de var olmaktadır.

3.2. Kütüphanelerde Halkla İlişkiler

Kütüphanelerde halkla ilişkiler daha çok halk kütüphanelerinde uygulanmış olan kütüphane tanıtım faaliyetlerinden ibarettir. Gazeteler, sergiler, yollardaki büyük reklam panoları, kitap ve kütüphane haftalarından, yarışmalardan ve diğer tekniklerden yararlanılmıştır¹⁰

1940'lı yıllarda "Kütüphanelerde Halkla İlişkiler" (Public Relations of Libraries) şeklindeki bir konu başlığı, ilk kez Library Literature adlı kütüphanecilik indeksinin 1943-45 yıllarındaki cildinde yer almıştır. Bu çok önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir.¹¹

1950'lerin sonlarına doğru kütüphanelerdeki halkla ilişkiler çalışmalarına yeni bir yol açılmıştır. Bu dönemde, Amerikan Kütüphaneciler Derneği ile Ulusal Kitap Komitesi'nin işbirliği ile ilk kez Ulusal Kütüphane Haftası, kütüphanelerin bir yıllık tanıtım çalışmalarının ortaya koyulduğu ve kütüphanecilere tanıtım ve halkla ilişkiler konusunda temel bilgilerin verildiği bir atölye gibi rol oynamaya başlamıştır¹²

Günümüze çok yakın dönemlere gelindiğinde, halkla ilişkilerin, tanıtım, reklam ve propaganda gibi kavram ve uygulamalardan farklı olduğunun açıkça ortaya koyulması, kütüphanecilik alanındaki uygulamalara da yansımıştır. Bu dönemde, halkla ilişkiler konusunda daha kapsamlı çalışmalar yapılmaya başlanmış ve kullanılan araçlar da teknolojik gelişmelere paralel olarak çeşitlilik kazanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda doğal olarak ilgili personele olan ihtiyaç da artmıştır. Örneğin 1970'lerin sonunda Amerika'da halk kütüphanelerinde ve üç-dört

¹⁰ Cossette Kies, **Marketing and Public Relations for Libraries**, Metuchen, The Scarecrow Press, 1987, s. 27.

¹¹ Peggy Barber, "Public Relations", **ALA World Encyclopedia of Library and Information Sciences**, Chicago, ALA, 1980, s. 461.

¹² Kies, **a.g.e.**, s. 28.

üniversite kütüphanesinde tam zamanlı olarak çalışan, tahminen sayıları 250'ye yakın halkla ilişkiler personeli çalışmaktaydı.¹³ Kütüphanelerin bireysel çalışmalarının yanı sıra, mesleki kuruluşların da bu çalışmaları değişik boyutlarda desteklemeleri dönemin en önemli olaylarından biridir.

ALA, halkla ilişkiler faaliyetlerini desteklemek amacıyla posterler ve diğer grafik materyaller için gelir sağlamaya daha 1975'de başlamıştır. Bunun yanı sıra radyo ve televizyonlardaki halk hizmetleri duyuruları da yaptığı diğer destek çalışmalarındandır.¹⁴

Özellikle batılı ülkelerde, kütüphanecilikte halkla ilişkiler çalışmaları, kütüphanecilik, halkla ilişkiler ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerle eş zamanlı olarak çok büyük aşamalar kat etmiştir. Fakat bu alanda, asıl üzerinde durulması gereken konu, halkla ilişkilerin bir iletişim süreci olduğu ve bu iletişimin kurumlar ile bireyler ve gruplar arasında olduğudur. Ayrıca unutulmamalıdır ki, hem halkla ilişkilerde hem de kütüphanecilik alanında hizmet, asıl hareket noktasıdır. Yani bir yandan hizmet üretilirken diğer yandan bunu en uygun araçlarla hedef kitleye ulaştırmak, bugün kütüphanecilik alanındaki halkla ilişkiler çalışmalarının özünü oluşturmaktadır.¹⁵

Halkla ilişkiler programının amacı, kütüphane hizmetinin iyi yönlerini daha da iyileştirmek, kötü yönlerini düzeltmek ve böylece kütüphane kullanıcılarının kütüphaneyi kontrol eden görevlilerin, ayrıca diğer grupların ve kişilerin hizmetle ilgili tavır ve görüşlerini olumlu yönde etkilemektir.¹⁶

¹³ Barber, **a.g.e.**, s. 461.

¹⁴ **A.e.**, s. 462.

¹⁵ Erol Yılmaz, "Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları", Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi. 1996, s. 91.

¹⁶ Bob Usherwood, "Kütüphanenin halkla ilişkileri: Bir giriş", Çev. Ayşe Işın, **Kütüphanecilikle ilgili seçme metinler**, Haz. Aysel Yontar, İstanbul, 1989, s. 45.

Yılmaz'ın ülkemizde kütüphanecilik alanındaki halkla ilişkiler çalışmalarında radyo, televizyon ve gazeteden yararlanılıp yararlanılmadığını araştıran çalışması¹⁷ göstermektedir ki, ülkemizde planlı halkla ilişkiler çalışmaları yapılmamakta ve bu konuda radyo, televizyon ve gazeteden yararlanılmamaktadır.

Ülkeler arasında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, kütüphaneciler evrensel olarak toplumdaki imajlarından rahatsızdırlar. Kütüphaneciliğin meslek olarak saygınlığının düşük olmasının dikkat çekici iki nedeni vardır¹⁸:

Birincisi, Kamuoyunun kütüphanecilerin yaptığı işi ve üstlendikleri sorumlulukları yeterince bilmeyişi; ikincisi ise, Kütüphanecilerin bilgiye erişimi kısıtlar gibi bir konumda algılanmaları (kaynakların korunmasını ön plana çıkarmaları) dır.

Kütüphaneciler, kendi faaliyetleri ile ilgili bu türden görüşleri ve algıları değiştirmek istiyorlarsa yapacakları belli başlı işlerden biri de halkla ilişkiler faaliyetleridir.¹⁹

Kütüphanenin halkla ilişkiler çalışması, dikkatli bir planlamayı gerektiren tam günlük bir iştir. Kütüphaneler, bu tür faaliyetler sonucunda öncelikle kütüphane imajının düzeltilmesi beklenmelidir. Hangi tür kütüphane olursa olsun halkla ilişkiler kütüphane ile kullanıcı arasındaki iletişimi artırır ve potansiyel kullanıcıyı da kütüphaneden yararlanmaya ikna²⁰ edebilir. Çünkü kütüphanede yapılan halkla ilişkiler temelde, kütüphane ile onu denetleyen kuruluşlar, personel, kütüphaneyi kullanan kişiler ve toplum arasındaki iletişim kanallarının açılması için yapılan çalışmalardır.

¹⁷ Erol Yılmaz, **a.g.e.**, s.1.

¹⁸ Ahmet Çelik, "Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları II: Kütüphanecinin statü sorunu", **Türk Kütüphaneciliği**, C. X, No:4, 1996, s. 336.

¹⁹ Usherwood, **a.g.e.**, s. 62.

²⁰ **A.e.**, s. 65.

3.3. Kütüphane ve Stratejik İletişim

İletişim kavramının tanımında yer alan “ileti aktarımı”, kütüphane kurumunun da temel işlevidir. Başka bir deyişle, iletişim ile kütüphane arasında, iletişimin tanımına dayalı bir ilişki söz konusudur.²¹

Kullanıcı, alıcı olarak konumlandığı zaman ileti aktarımı esnasında kütüphane iletinin sunulduğu ortam veya araç olarak nitelendirilebilir. Ancak bu çalışmanın temelinde kütüphanenin sadece kullanıcıya değil; iç ve dış tüm sosyal paydaşlarına yönelik iletişiminin yönetilmesi gerekliliği vardır. Bu nedenle, öncelikle ikinci bölümde ele alınan stratejik iletişim bileşenlerinin kütüphane ile ilişkisi araştırılmıştır. Daha sonra, konu ile ilgili bir takım önerilerde bulunulmuştur.

3.3.1. Kütüphanelerde Medya İlişkileri

Kütüphaneye basın arasında karşılıklı bir ilişki olmalıdır. Yerel basın, kütüphaneci-kullanıcı ile potansiyel kullanıcı arasındaki iletişimi sağlamada önemli rol oynayabilir. Bunun için de kütüphanenin basınla ilişkiler geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir.²²

Basın, kütüphaneden bilgi istediğinde kütüphane basına bu bilgiyi sağlayabilir. Kütüphane aynı zamanda basında yayınlanacak bir hikayenin hazırlanmasına katkıda bulunabilir. Örneğin bir yerel gazete, civardaki eski bir yapı veya ilginç bir bina hakkında ayrıntılı tarihsel bilgiler sağlamak üzere kütüphaneye bağlantı kurabilir. Bunun yanı sıra kütüphane, yerel tarihle ilgili bir konferanslar dizisi programı veya kütüphane elemanlarından birinin belli bir sınavdaki başarısı

²¹ Bülent Yılmaz, “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C. XX, No: 2, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/2003202BulentYilmaz.pdf>, 25 Nisan 2008.

²² Ayşe Üstün, **Halk Eğitimi ve Halk Kütüphaneleri**, İstanbul, Gençlik, 2000, s. 23.

hakkında yerel gazeteye bilgi vererek bunların yayınlanmasını sağlayabilir. Önemli olan basına verilen tüm bilgilerin güvenilir olmasıdır.

Gazeteciler, kütüphanelerin kendilerine doğru ve güvenilir bilgiler sağladıklarına ne kadar çok inanırlarsa bu bilgi veya haberleri gazetelerinde yayınlamak amacıyla kullanmaları ihtimali de o derece artar. Ancak bu bilgiler hem haber niteliğinde olmalı hem de gazetenin ilgi alanına girebilmelidir. Bunun için kütüphanecilerin gazetelerde hangi tür haberlerin yayınlanma ihtimalinin daha fazla olduğunu ve başyazıların özelliklerini öğrenmek amacıyla gazeteleri incelemeleri yararlıdır.²³

İdeal olarak basına verilecek bir yazılı açıklama Usherwood'un çalışmasından derlenen aşağıdaki özellikleri içermelidir:

- 300-400 kelimelik açık seçik ve özlü bir yazı şeklinde olmalıdır.
- Hikayenin ana noktaları ilk paragrafta belirtilmelidir. Bu paragraf okuyucuya kimin, neyi, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl yaptığını anlatmalıdır.
- Gönderen kütüphanenin adı, sorumlu kişi, telefonu gibi temel bilgiler yer almalıdır.
- Yazılar editöre değil yazı içeriğimizdeki konunun uzmanı olan gazetecinin şahsına gönderilmelidir.

Kütüphane, basınla ilişki kurduğu gibi kütüphaneye ilgili yayınlar yapabilecek radyo yöneticilerinin ve çeşitli programların yapımcılarıyla da tanışmalıdır. Bu ilişki de karşılıklı olmalıdır. Kütüphane, bir yandan radyo-televizyon istasyonlarından istek üzerine bunlara kütüphaneye ilgili bilgi sağlamalı öte yandan da onlara kütüphanenin etkinlikleri konusunda ayrıntılı haberleri

²³ Usherwood, **a.g.e.**, s. 50.

iletmelidir. Yayın için malzeme hazırlanırken bir radyo spikerinin dakikada ortalama 125 kelime okuduğunu bilmek önemlidir.²⁴

Medya ile ilişkiler, medya kuruluşlarındaki kişi ve gruplarla mesaj alışverişi ve etkileşim içerisinde bulunulmasıdır. Kütüphane mesajını iletirken, basın bültenleri, röportajlar, basın makaleleri, sponsorluk gibi araçlar aracılığı ile kurumlarının adını medyada duyurarak kurum lehine bir kamuoyu yaratmaya çalışmalıdır.

Kütüphane, mesajlarını hedef kitlesine iletebilmek için medyada yer almak istiyorsa, doğru medya kuruluşunu seçmek ve doğru mesajlar üretmek zorundadır. Bu nedenle, televizyonun, yazılı basının, radyonun güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bilmelidir. Aynı zamanda etkilerini iyi hesaplamalıdır.

Medya ile ilişkilerde başarılı olabilmek, iş hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olduğu ile ilişkilidir. Bu yüzden medya ve çalışanları hakkında, gazete ve dergilerin nasıl yayınlandığı, televizyon, radyo programlarının nasıl yayınlandığı, televizyon, radyo programlarının nasıl yapıldığını, haberin yayınlanma olasılığını bilmek zorunludur.

1. Yayın Yaklaşımı: Kütüphane, medyanın yayın yaklaşımını, ilgi alanını bilmek zorundadır.

2. Yayın Çıkış Aralığı: Kütüphane, doğru medyaya doğru zamanda ulaşabilmek için, yayınlanma periyotlarını bilmelidir.

3. Dizgi-Baskı Tarihi: Yazılan haberin en son ne zaman verileceğini, yayının sıklığını ve baskı tekniği ile ilgili bilgi edinmelidir.

²⁴ A.e., s.51.

4. Baskı Tekniği: Fotogravür, litograf, ofset vb. teknikleri bilirse kendisine kolaylık sağlayabilir.

5. Yayın Alanı: Doğru hedef kitleye mesajını ulaştırabilmek için, gazete, dergi, radyo, televizyon gibi iletişim araçlarının ulusal, uluslararası ya da yerel olup olmadığını araştırmalıdır.

6. Okuyucu Profili: Doğru hedef kitle için seçtiği medyanın, yaş, eğitim, sosyal statü, cinsiyet, meslek, hobiler vb. açısından hangi tür okuyucuya veya izleyiciye hitap ettiği bilinirse mesaj amacına ulaşır.

7. Dağıtım Yöntemleri: Yayınların, bayilerde mi satıldığı yoksa abonelere bir bedel karşılığı mı, bedelsiz mi dağıtıldığının bilmesi gereklidir.

Kütüphane, medya ile ilişkilerinde karşılıklı anlayışa dayanan iyi ilişkiler kurmalıdır ve medyanın güvenini kazanmalıdır.

Usherwood²⁵, halkla ilişkiler ve reklamın yaldızlı dünyasından kuşku duymanın yersiz olduğunu ifade etmektedir. Ne var ki daha az önemli davalar konusunda bile ilgi çekmek için rekabete girilen bir toplumda yaşamaktayız. Yaşadığımız toplumda, iletişim araçları başka hizmetlere övgüler düzmektedir. Bu yüzden kütüphane dünyasının sesinin duyurulmasına ihtiyaç vardır. Eğer bu gerçekleşirse, o zaman en iyi şarkıları rakiplerimizin söylemesine meydan vermeyebiliriz.

Sonuç olarak, kütüphane ve bilgi merkezleri, hedef kitle ve sosyal paydaşlarına mesajlar vermek için onların takip ettiği gazete, dergi, bülten, televizyon kanalı, radyo istasyonu vb. iletişim mecralarını iyi analiz etmeli ve bu mecralarda yer almak amacıyla fırsatlar yaratmalıdır. Bu mecralar kanalıyla yapılacak planlı iletişim çalışmaları, kütüphanenin kullanıcısının zihninde yer

²⁵ A.e., s.51.

etmesine yol açarak kullanıcılarda bilgi arayışlarında kütüphaneyi tercih etme davranışı geliştirebilir.

3.3.2. Kütüphanelerde Konu ve Gündem Yönetimi

Kütüphanelerde konu yönetimi, belli bir ürün ya da yeni bir hizmet için henüz ürün ve hizmet piyasaya çıkmadan hedef kitle ve sosyal paydaşları, buna hazırlamak amacıyla kullanılabilir. Yapılacak çalışmalarla o ürün ya da hizmete ihtiyaç olduğu anlamında bir algılama oluşturulması hedeflenmelidir.

Öncelikle ele alınacak konunun (kavramın) önemi, tarihi perspektif/güne uygunluğu, neden önemli olduğu, kamuoyu neden ilgilenmeli, ilgi çekici hale getirmek için ne yapılmalı, destekleyici unsurlarımızın neler olduğu tespit edilmelidir.

Konuyla ilgili, ekonomik, kültürel ya da toplumsal değerlerin dikkate alınması, zamanlamanın uygun olması, fiziki koşulların yeterli olması, medyayı meşgul eden özel bir konu olmaması konu yönetiminde önem taşıyan noktalardır.

Kütüphaneler, elektronik veritabanları hakkında hedef kitlesini bilgilendirmek ve kendisini o konuda referans göstermek için konu yönetimini kullanabilirler.²⁶ Nadir eserler bakımından zengin bir dermeye sahip olan kütüphanenin potansiyel kullanıcılarının, kendisini referans noktası olarak algılaması için uygun bir iletişim mecrasında (gazete, dergi, forum vb.) dermesindeki eserlerin uzman kişiler tarafından tanıtıldığı bir yazı dizisi hazırlaması da bir çeşit konu yönetimi sayılabilir. Bu çalışmayla hedeflenen “nadir eser” dendiğinde o kütüphanenin akla gelmesidir.

²⁶ F.W. Lancaster, “The corporate library and issues management - The Library in Corporate Intelligence Activities”, **Library Trends**, Fall, 1994, (Çevrimiçi), http://findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n2_v43/ai_15948865/pg_6, 10 Temmuz 2008.

Kütüphane ve bilgi merkezleri, kendi güçlü oldukları alanlarını vurgulamak amacıyla veya yeni bir hizmet tasarlamakta oldukları zaman konu yönetimine başvurabilirler.

3.3.3. Kütüphanelerde İç İletişim

Bir işletme ya da işyeri olarak kütüphanede çalışanların tümü, hangi yöne, ne şekilde ve hangi koşullarda ilerleyeceğini bilmeli, kendi iş yerleri ile ilgili bilgileri başkalarından haber biçiminde değil; kendi kurumundan karşılıklı iletişim içinde öğrenmelidir. İç iletişimin doğru ve sağlıklı olması, halkla ilişkilerin iyi bir başlangıcı olacaktır. Ya da başka bir deyişle, kütüphanede kullanıcıyla oluşturulan dış iletişimin sürekliliği için ilk planda iyi bir iç iletişim gereklidir.²⁷

Barutçugil²⁸, bilgi kurumlarında karşılaşılan yönetim ve kurum sorunlarının çok önemli bir bölümünün iletişim eksikliğinden veya yetersizliğinden kaynaklandığını belirterek iletişimi engelleyen önemli faktörleri, bilgi kurumu açısından dört ana grupta toplamıştır:

1. **Kurumsal yapıya ilişkin engeller:** Hiyerarşik ve bölümlenmiş yapı, iletişimi geciktiren ve güçleştiren, bireylerin iletişim yeteneklerini kısıtlayan önemli engeller doğurmaktadır. Alt ve üst basamaklar arasındaki uzaklık, denetim düzeylerinin fazlalığı, merkezci yönetim gibi yapısal faktörler iletişimin etkinliğini azaltır.
2. **Statü ve rollere ilişkin engeller:** Kurumlarda bireyler arasında sosyal sınıf, rol, statü, ve benzer farklılıklar iletişimi olumsuz yönde etkiler. Bu farklılıkların yoğun olduğu kurumlarda, ilişkiler

²⁷ Ayşe Üstün, “Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XI No: 1, 1997, s. 23.

²⁸ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 208.

rahatsız edici, algılama ve yorumlama farklılıkları büyük olmaktadır.

3. **Yazı ve konuşma diline ilişkin engeller:** Kurumlarda farklı sosyo-kültürel çevrelerden ve farklı eğitim süreçlerinden gelen bireyler arasında dilin anlaşılabilirliği açısından önemli sorunlar doğmaktadır. Özellikle teknik ve biçimsel konulara ilişkin terimler, bu konuların dışında olan bireyler için çoğunlukla bir anlam ifade etmez veya farklı fonksiyonel bölümlerdeki bireylerin anlaşmazlıkları bu nedene dayalı olabilmektedir.
4. **Değişime direnmeden doğan engeller:** Mevcut durumu koruma amacıyla değişikliklere karşı direnme, bireylerin yaygın görülen bir özelliğidir. Bu, iletişimin etkinliği açısından da önemli bir engel oluşturur. Yenilik getiren haber ve bilgiler, alıcı tarafından adeta süzülerek alınır. Birey inandıkları ve doğru bildiklerinin dışındakileri, kendi istediği gibi duyar veya hiç duymamazlıktan gelir. Bu, iletişimin etkinliği ve kurumun gelişmesi açısından arzulanmayan bir durumdur. Özellikle bireyin kendine güvensiz, endişeli ve korkulu olması halinde iletişim önemli ölçüde etkilenir, etkinliğini yitirir.

Bireylerin arasında iletişimin etkinliğini artırmak için çeşitli yöntemler ve öneriler geliştirilebilir:²⁹

- **Dönüt (Feedback):** İletişimi geliştirmenin en önemli yöntemidir. Çoğunlukla otomatik bir biçimde kullanılır. Göndericinin mesajı alanları izlemeleri ve davranışsal tepkilerini ölçmeleri veya mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını sormak, bu yöntemin en basit örnekleridir. Diğer bir yol da mesajı alanın gönderilen bilgiye

²⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 209.

uygun davranışlar gösterip göstermediğini raporlar veya sonuçlar aracılığıyla izlemektir.

- **Alıcının dünyasına karşı duyarlılık:** Başarılı bir haberleşme için gönderici, alıcının duygularını, değer yargılarını, bağlılıklarını, kişisel özelliklerini, özetle iç dünyasını bilmeli ve onlarla da ilgilenmelidir.
- **Doğrudan basit anlatımlı bir dil:** “Gönderici”, yazılı ve sözlü iletişimde alıcının anlaması gerekli dili değil; anlayacağı dili kullanmalıdır.
- **Etkin dinleme:** İletişimin başarısı, önemli ölçüde dinlemesini bilmeye dayanır. Söylenenleri dikkatle izleyebilen, anlayabilen, can alıcı noktaları, özü çıkarabilen, anlamadığı noktalarda açıklama isteyen bireyin, iletişim etkinliğine katkısı büyüktür.
- **Davranışlar:** Yöneticiler ve liderler, çoğunlukla kurum üyelerinin dikkatle izledikleri bir bireydir. Bu nedenle başkalarından beklediği davranışları öncelikle kendisinin göstermesi gereklidir. Göndericilerin inandırıcı olabilmeleri için kendilerinden aktardıkları haber ve bilgilere uygun davranışlar beklenir. Bu davranışlar, sözlerden çok daha anlamlıdır.
- **Anlatım zenginliği:** İletişimin etkinliğini sağlamak amacıyla anlatımı bir dereceye kadar farklı ifadeler, terimler, deyimler ve tekrarlar kullanarak zenginleştirmek gerekir. Ancak bu konuda aşırılık, alıcıyı yoracak, sıkacak ve dikkatini dağıtacaktır.
- **Uzmanlaşmanın önemi:** Kurumda etkin iletişim için her şeyden önce, yöneticinin iletişim eyleminin sürdürülmesinde uzmanlaşması gerekir. Mesajlar toplama, gönderme ve diğer

kurum üyelerini etkileme, uzmanlaşma ile etkinlik kazanır. Özellikle bilgi kurumlarında mesleki ve bilimsel karmaşıklığın yoğunluğu, etkin iletişimde uzmanlığın önemini daha da artırmaktadır.

İş dünyasında 90'lı yıllara kadar çalışanlarda aranan üç bileşen, performans, motivasyon ve sadakat günümüzde yerini etkililik, katılım-kararlılık ve entelektüel katma değere bırakmıştır. Çalışanların, etkili, katılımcı, kararlı ve katma değer getirerek çalışmalarını sağlamanın en etkili araçlarından birinin kurum içi iletişimidir.³⁰

İkinci bölümde ele alınan iç iletişim tanımlarından yola çıkarak kütüphanelerde iç iletişim konusuna şu şekilde bir tanımla getirilebilir:

Kütüphanelerde iç iletişim, kütüphane yönetiminin hem kurum kültürünü pekiştirmek hem de çalışanların işini keyifle yapmasını sağlamak amacıyla onların istek ve beklentilerine yönelik tasarlanan ve hayata geçirilen düzenli ve sürekliliği olan faaliyetlerinin tümünü ifade eder.

Kütüphanelerde iç iletişimde dikkat edilmesi gereken temel ilkeler, herhangi bir kurumdakinden farklı olmamakla birlikte, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kütüphane çalışanlarının, kütüphanenin hedefleri hakkında bilgilendirilmesi
- Kütüphane etkinlikleri, sorunları ve başarıları hakkında bilgi aktarımı
- Kütüphane çalışanlarının deneyimlerinden, öngörülerinden, hislerinden ve yaratıcılıklarından kaynaklanan bilgilerin yönetime iletilmesi
- Olumsuz, hassas ve tartışmalı konularda çalışanlarla açık iletişim
- İki yönlü iletişimin cesaretlendirilmesi
- Yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortam yaratılması

³⁰ İsbir, a.e.

Kütüphanede hangi konuların iç iletişimi yapılacaksa o konulara uygun iç iletişim araçları kullanılmalıdır. İş dünyasında iç iletişim aracı olarak kullanılan, yüz yüze görüşmeler, toplantılar/briefingler, ekip toplantıları, üst yönetim ile fikir alışverişi toplantıları, video konferanslar, sosyal aktiviteler, bilgilendirme notları ve sirkülerler, sesli ve elektronik posta, video'lar ve CD'ler, şirket web siteleri, şirket içi televizyon ve radyo yayınları, dergiler ve şirket bültenleri, odak gruplar, dedektif müşteriler, duyuru panoları / şikayet kutuları kütüphanelerde de kullanılabilir.

Teknolojinin sürekli gelişmesi ile yeni iç iletişim araçları ortaya çıkmaktadır. Duyurular, çoklu ortam paylaşımlar ve bilgilendirmelerin yapılabileceği intranet, çalışanlarının görüş/öneri ve fikirlerini içeren yazıların yer alacağı weblog, wiki ve çevrimiçi forumlar bu teknolojilerdendir.

İç iletişimde sürekli eğitim, önemli bir kavramdır. Çalışanların kişisel ve mesleki bilgi ve deneyimlerini arttırmaları amacıyla çalışanın bilgi düzeyine özgü hazırlanabilecek sürekli eğitim yöntemleri şunlardır:³¹

Kongre, konferans ve seminerlere katılım: Kişinin eğitim gereksinimine yönelik olan kongre, konferans ya da seminerlere bir dinleyici olarak ya da bir bildiri ile katılması, hem yenilikleri izlemesi, hem de bilgi paylaşımı sağlaması açısından önemli bir etkinlik türüdür. Bu konuda ülkemizde TKD ve Akademik Bilişim'in yıllık konferansları dışında, Bilgi ve Belge Yönetimi bölümlerinin ya da özel kuruluşların zaman zaman düzenledikleri bu tür toplantılara katılmak mümkündür. Yurtdışında düzenlenen bu tür toplantıların sayıları oldukça fazladır. Her sene düzenlenen IFLA, LIBER, LITA gibi yıllık kongreler bunlardan bazılarıdır. Bunların izlenmesi için İnternet vazgeçilmez bir kaynaktır. Sözü edilebilecek pek çok web

³¹ İlkay Holt ve Duygu Kızılaslan, "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği", (Çevrimiçi) <http://eprints.rclis.org/archive/00003064/01/SurekliEgitim.pdf> , 10 Haziran 2008.

sitesi adresinden Information Today, Inc.³², uluslararası toplantıları duyuran bir adres olarak önerilebilir.

Uzaktan eğitim: Uzaktan eğitim, bilgisayar teknolojilerinin yardımı ile, öğretici ve öğrencinin zaman ve mekan açısından birbirinden bağımsız olarak var olduğu, belli bir zaman aralığı için programlanmış formal bir eğitim türüdür. Yurtdışında alanımız ile ilgili pek çok okul ve dernek, uzaktan eğitim programı sağlamaktadır. Ancak Türkiye’de henüz Bilgi ve Belge Yönetimi bölümlerinin hiçbirinde uzaktan eğitim programları yoktur. Türkiye’de yüksek lisans programı sağlayan Bilgi ve Belge Yönetimi bölümleri özellikle İstanbul ve Ankara’da konumlandığından, bu illerde yaşamayan ya da çalıştıklarından dolayı bu programlara zaman ayıramayan mezunlar, bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere bu fırsattan yararlanamamaktadırlar.

Kurumun dışında kurslara katılım: Kurumlar, işin kalitesini ve çalışanın verimliliğini arttırmak üzere bütçesinden pay ayırarak, çalışanın kurum dışında yaptığı iş ile ilgili kurslara katılımını sağlar. Bu faaliyet türünde yöneticinin teşviki ve maddi desteği büyük rol oynar. Yapılan çalışmalara baktığımızda kurumların bu tür uygulamalara, özellikle maddi destek sağlamaları gerektiğinden çok sıcak bakmadığını görüyoruz. Bireylerin kendi çabalarıyla da bu tür bir faaliyeti yerine getirmeleri mümkündür. Ancak bu noktada da çalışanların, bu çabalarına karşı, ödüllendirme beklemedikleri süregelen tartışmalar arasındadır.

Hizmetiçi eğitimler: Hizmetiçi eğitim, çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak üzere en çok başvurdukları yöntemler arasındadır. Çoğu kez ücretsiz olarak yapılabilen bu eğitim biçimi, yöneticiler tarafından da en çok tercih edilen yöntemdir. Bu konuda daha önce belirtildiği gibi kurum içinde personel gelişiminden sorumlu komite, bir uzman ya da yönetici, personel eğitim ihtiyacını ve zamanını belirler ve çalışanlar arasında dağılımını yapar. Bu planlamayı çoğunlukla yöneticilerin yaptıkları gözlenmektedir. Bu eğitimleri, işe yeni başlayanlar ve halen

³² “Information Today Calender”, (Çevrimiçi) <http://www.infoday.com/calendar.shtm>, 2 Eylül 2008.

çalışmakta olanlar için olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İşe yeni başlayanlar için hizmetiçi eğitime daha fazla önem verildiği gözlenir. Ancak özellikle bilgi hizmetlerinde çalışanlar için, bilgi teknolojilerinin dolayısıyla bilginin sunumunun hızla değişim gösterdiği göz önüne alınırsa, çalışmaya devam eden personelin de kendini sürekli yenilemesi gerektiği unutulmamalıdır.

Mesleki yayınların izlenmesi, kişisel okumalar: Çalışanların hem çalışma alanları hem de bireysel ilgileri çerçevesinde kitap, makale, bülten gibi yayınlanan her türlü kaynağı izleyerek kendilerini geliştirmelerini ifade eder. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bireyin motivasyonu, kendisini geliştirmede öncelikli etkindir. Bu konuda Türkiye’de ilgili derneklerin yayınları ve İnternet üzerindeki kaynaklardan yararlanılabilir. İnternet kaynakları arasında <http://www.researchinglibrarian.com/> ve <http://www.librarysupportstaff.com/> web siteleri önerilebilir.

Mesleki derneklere ve tartışma listelerine üyelikler: Bilgi hizmetleri üzerine çalışma yapan kurum ve derneklere üye olmak, o alanda son gelişmeleri izleyebilmemizi sağlayan bir diğer yoldur. Özellikle yurtdışındaki örneklere bakıldığında, derneklerin üyeleri ile çok daha interaktif bir ilişki içinde oldukları görülmektedir. Ülkemizde bu kadar aktif bir yapı olmasa da, dernek yayınlarının ve web sitelerinin izlenmesi, çalışma gruplarında yer alma, seminer ve toplantılara katılarak daha etkin bir öğrenme sağlanabilmektedir. Tartışma listeleri, derneklere üyeliğin bir devamı niteliğindedir. Çoğu kez derneklerin veya alt çalışma gruplarının sağladığı tartışma listeleri vardır. Bu tartışma listeleri, en güncel mesleki konuları izleme, sorunları ve önerileri paylaşma adına oldukça ideal yapılardır. Ancak bu nokta da tartışma listelerinin amaç, hedef ve sınırlarının belirlenmesi çok daha sağlıklı bir öğrenme ve gelişme yolu yaratmak adına önemlidir.

Rehberlik (mentoring): Rehberlik, ülkemizde pek uygulanmayan bir sürekli eğitim yöntemidir. Belirli bir alanda uzman olanların daha az deneyimi olanlara, sistemli olarak öncülük etmesi olarak tanımlanabilir. Bu rehberlik, daha az deneyimli biri ile daha çok deneyimli biri arasında olan öğretici ortaklık, benzer gereksinimleri olan profesyonel meslektaşların bir araya gelerek karşılıklı destek vermesi, belli

sayıda kişinin daha tecrübeli bir grup liderliğinde bir araya gelerek yapılan öğretim ortaklığı biçimlerinde yapılmaktadır. Bu tür rehberlik programları, özellikle yeni mezun olmuş kişiler için, dernekler ya da okullar tarafından düzenli olarak sağlanan bir yapıya kavuşturulabilirse oldukça önemli katkıları olabilecek bir eğitim faaliyetidir. Bu çalışmaya örnek olarak, Australian Library and Information Assosication-ALIA'nın yeni mezunlara bir yıl süreliğine verdiği grup rehberlik programı verilebilir.

Çevrimiçi kaynakların izlenmesi: Çalışma ya da ilgi alanına göre yeni gelişmelerin izlenebileceği web siteleri mutlaka vardır. Örneğin bilgi hizmetlerine yönelik genel okumalar için olan web adresleri gibi, çalıştığınız kurumun türüne, yaptığınız işin ayrıntısına, kişisel ilgi alanlarınıza ilişkin faydalı bilgi alabileceğiniz farklı İnternet kaynakları da bulunabilir. E-kitaplardan web sayfası tasarımına, erişime açık e-dergilerden metadataya kadar değişik konularla şekillenen bilgi teknolojileri ve sunum şekillerine ilişkin hemen her şeyi İnternet'ten izlemek mümkün gözükmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, bulunan kaynakların çok büyük bir yüzdesi yabancı dillerde, özellikle İngilizce olarak İnternet'te mevcuttur. Yabancı dil eğitimi, bu noktada sürekli eğitimi sağlıklı devam ettirebilmek için oldukça önemli bir etken olmasının yanı sıra sürekli eğitim gereksinimlerinden birini de oluşturmaktadır.³³

Kütüphanelerde iç iletişimin en önemli araçlarından biri de çalışan el kitabıdır. Bu el kitabı, kütüphanenin iş, işleyiş ve bilgi kaynaklarına yönelik bilgilerin verildiği bir kitap olmalıdır. Son dönemde, iş dünyasında bağımsız firmalarca yapılan çalışan memnuniyeti anketleri de çalışanların istek, görüş ve beklentilerini öğrenmek açısından iç iletişim için önemli bir araçtır.

³³ Holt ve Kızılaslan, a.e.

Etkili bir iç iletişimin gerçekleşebilmesi için yöneticinin kurum içinde yaratıcı kültüre duyarlı çalışanları teşvik etmeli ve geliştirmelidir; kurum içi ilişkilerde yönetici, iletişim merkezi görevi görmelidir.³⁴

3.3.4. Kütüphanelerde Kriz İletişimi

Kütüphaneler, kullanıcılarının beklentilerini karşılamak için vardır ve kurum olarak, toplumdaki rolleri doğrultusunda sürekli hizmetler verirler ve sürekli değişen çevreye kendisini yenileyerek, yeni gereksinimlere karşılık vererek uyum sağlamak zorundadırlar. Değişen çevrede kütüphanelerin genişletilmiş rollerini belirlemek esastır.

Kütüphanelerin kriz ortamından korunması veya kriz durumundan çıkması etkili bir kurumsal yapıyı ve kurumsal gelişim süreci modeline bağlıdır. Genel olarak, krize neden olabilecek etkenlerin ve ortamların kütüphanelerde de var olacağı açıktır. Kütüphanelerin çevresel etkenlere uyum sağlayamadığı durumlarda, kriz durumuna girmesi söz konusu olabilir. Kütüphaneler için krize neden olabilecek en önemli etken teknolojik yeniliklerdir. Kütüphanelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kriz dönemlerinde etkili bir yönetim anlayışı gereklidir. Bu bağlamda kurumsal gelişim süreci modelinin aşamaları şu şekilde verilebilir:³⁵

- Sağlıklı Bir Kurumun Yaratılması ve Beslenmesi (Yöneticiler, çalışanlar ve bu işle ilgilenen diğer insanlar kurumun kurulması ve beslenmesi sorumluluğunu paylaşırlar)
- Aksaklık Durumda Kurum Çalışmalarının Kontrol Edilmesi (Kurumun bazı kısımlarında aksaklıklar varsa, kurum içi bir kontrol yapılmalıdır. Bu kontrol

³⁴ Ümit Konya, Örgütlerde Yaratıcı Düşünceyi Geliştirme Çalışmalarında İletişimin Rolü, **I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim 25-26 Mayıs 2006**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 2007, s. 113.

³⁵ Nevzat Özel, “Kriz Yönetimi (26.5.2005)”, (Çevrimiçi) <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kriz.ppt>, 13 Temmuz 2008.

genel hatlarıyla herkesin sorumluluğu altındadır; fakat yönetimin, sistem kontrolleri ve diğer olağan üstü durumlar karşında önceden alınmış tedbirlere sahip olması gerekmektedir)

- Tanımlanan Konu İle İlgili Kararların Alınması (Bir konu tanımlandığında, harekete geçmek için karar alınmalıdır)
- Alınan Kararların Uygulanması İçin Eylemlerde Bulunmak (Belirlenen kararların kurumda uygulanması için harekete geçmek gerekir)
- Girişimlerin Sonuçlarının Değerlendirilmesi (Uygulamaların sonuçları değerlendirilir ve ek önlemlere gerek olup olmadığına karar verilir).

Kütüphane krizi yaşandığında sorulacak bazı sorular, krizin niceliğini belirlememize yardımcı olabilir:³⁶

- Olaya ne sebep oldu?
- Bu olayı kontrol altına alacak Kütüphane prosedürü nedir?
- Konuyla ilgili bir araştırma gerekecek mi?
- Riski hafifletmek için ne yapılmakta?
- Böyle bir olay daha önce oldu mu? Eğer öyleyse ne zaman?
- Bu meselede kütüphane yaklaşımı nedir?

Krizin büyüklüğü ve verdiği hasar tespit edildikten sonra kriz iletişim planı hazırlanır. Krizi, geldiği kanaldan yönetmek gereklidir. Örneğin İnternet ortamında patlak vermiş bir krizin iletişimi, basına kamuoyu duyurusu şeklinde verilirse, daha çok kitleye ulaşacağı için kriz daha da büyümüş olur.

Kriz iletişimi yapılırken verilecek mesajlar çok iyi belirlenmeli, hem içerde hem dışarıda olayı aydınlatıcı, doğru ve güncel bilgi akışı sağlanmalıdır. Kriz, kontrol altına alındıktan sonra da iletişimi devam ettirilmeli; hatta krizi fırsata

³⁶ Jan Thenell, **The Library's Crisis Communications Planner: A PR Guide for Handling Every Emergency**, Chicago, ALA Editions, 2004, s. 25.

dönüştürmeye çalışılmalıdır. İyi yönetilmiş bir kriz sonrasında kütüphane ile ilgili yeni bir hizmet vb.nin iletişim çalışmalarını yapmak etkili ve kalıcı sonuçlar doğurabilir.

3.3.5. Kütüphanelerde Etkinlik Yönetimi

Kütüphanelerde etkinlik, hiç de yabancı olmadığımız bir konudur. Her kütüphane, kendi imkanları doğrultusunda bir takım etkinlikler gerçekleştirmektedir. Ancak etkinlik yönetimi ile kastedilen yıllık stratejik iletişim planı kapsamında hazırlanacak etkinliğin, hedeflenen kitleye uygun mekanlarla, uygun araçlarla iş ve iletişim hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönetim aşamaları dahilinde planlanması, uygulanması ve sonuçlarının ölçülmesidir.

Kütüphane etkinliği, hedef kitlenin ilgisine yönelik bir konferans olabileceği gibi bir konser, bir festival ya da bir piknik olabilir. Bu kurumlarda amaç, hedef kitle ile bir araya gelmek ve orada kütüphane ile ilgili görsel malzemelerle hedef kitlenin kütüphane algısında olumlu bir izlenim bırakmaktır.

Kütüphanelerde etkinlik yönetimi, sosyal paydaşlarla işbirliği gerektiren bir konudur. İspanya'daki Guadalajara Halk Kütüphanesinin halkın ilgisini çekmek için geliştirdikleri etkinlik stratejileri³⁷, bu konuda örnek teşkil edebilir. Kütüphanenin edebiyat ve sanat dünyasıyla kurduğu iyi ilişki çok çeşitli ve yaratıcı etkinlikler ortaya konulmasına olanak sağlamıştır. Ancak orada da sistemli bir etkinlik planlamaya gidilmediği, sonuçların ölçülmediği öğrenilmiştir.

Bu aşamada, iş dünyasının stratejik iletişim planlarının odak noktasında olan etkinlik yönetiminin, kütüphanelerde de uygulanabilme olanaklarının yaratılması önerilmektedir.

³⁷ Blanca Calvo, "Duvarsız Kütüphane", **44.Kütüphane Haftası bildirisi**, İstanbul, Cervantes Enstitüsü, 2008.

3.3.6.Kütüphanelerde Sponsorluk İletişimi

Sponsorluk, bir kurumun, pazarlama ve kurumsal iletişim hedeflerine ulaşmak amacıyla, kendi kurumsal ve marka kimliğine/özüne uygun bağlantılı spor, kültür-sanat, çevre, eğitim vd. sosyal konular gibi geliştirilmeye, desteklenmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi, kuruluş veya etkinlikler için verdiği para, malzeme, teçhizat, mekan vd. tüm destekleyici faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında belirli bir süre boyunca karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamaya yönelik bir iş anlaşmasıdır.³⁸

Bir alış-veriş ihtiyacıyla ortaya çıkan sponsorluk, iki tarafın olduğu, karşılıklı yarar (kazan-kazan) üzerine kurulu bir anlaşmadır. Sponsor, karşı tarafı para, teçhizat, malzeme, mekan veya hizmet gibi faaliyetlerle destekler. Sponsorluğu yapılan taraf da sponsorun kendine yaptığı katkıyı medya yardımıyla tanıtır ve dolaylı olarak sponsorun iletişim hedeflerini destekler. Sponsorluğu sadece ticari kurumlar değil; kâr amacı olmayan kurumlar, kamu kuruluşları veya şahıslar da yapabilir.³⁹

Kütüphaneler için bu çeşit manevi sponsorluk, yeni bir açılım olarak değerlendirilebilir. Kütüphanenin kurumsal kimliğine uygun ve elverişli sponsorluk projelerine destek olunması ve bu projelerde isminin yer alması, kütüphaneye stratejik iletişim yaklaşımı açısından katma değer sağlayacaktır.

³⁸ Hakan Tunçel, “Spor Pazarlaması Ve Sponsorluk İletişimi Yönetimi”, (Çevrimiçi) http://www.sponsorluk.gov.tr/download/HT_SporPazarlamasiveSponsorlukIletisimiYonetimi.ppt, 27 Ağustos 2008.

³⁹ Tunçel, **a.e.**

3.3.7. Kütüphanelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin temelinde, topluma geri verme ilkesi yer alır. Kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmekle hem topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi hem de fiziki ve sosyal çevreye duyarlı ve saygılı oldukları izlenimini yayarak itibarlarına katkı sağlamayı hedeflerler.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışmaları ile yürütülebilmektedir. Kütüphaneler, ticari kuruluşlar olmadığı için böylesi maliyetli projelere finansman sağlayamayacaklardır. Ancak kütüphanelerle ilgili projeler üreterek konuya ilgi duyabilecek ticari kuruluşlarla ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak çalışmalar planlayabilirler. Kütüphane isminin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, toplumun zihnindeki kütüphane algısını olumlu yönde etkileyecek ve kütüphane olgusunun akıllarda yer etmesine yol açarak bilinirliğini artıracaktır.

Günümüzde kütüphane ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yerli ve yabancı çeşitli kurum ve kuruluşlar fon sağlayabilmektedir. Örneğin, Benim Kütüphanem Projesi, bir sivil toplum kuruluşu öncülüğünde kamu ve özel kesim ile yürüttüğü, uluslararası kurumların finanse ettiği bir projedir. Proje, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın desteğiyle Toplum Gönüllüsü gençler tarafından il halk kütüphanelerindeki uzman ve çalışanların katılımıyla yürütülmektedir. 5 yıl sürecek proje ile, Türkiye'nin çeşitli illerinde bulunan 50 İl Halk Kütüphanesi'nin, kaynak bakımından zengin ve sevilen birer araştırma ve buluşma merkezi olarak hizmet vermesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Proje fonu, il halk kütüphanelerinin yenilenmesi amacıyla TOG bünyesinde kurulan, Türkiye'de faaliyet gösteren on iki yabancı finans kuruluşu ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın oluşturduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sendikasyonu kapsamında sağlanmaktadır.⁴⁰

⁴⁰ “Benim Kütüphanem Projesi (BEK)” **Sabah Gazetesi: Kültür Sanat Eki**, 24 Aralık 2006, (Çevrimiçi) <http://kultur.sabah.com.tr/dosya/dosya-3288.html>, 11 Mayıs 2008.

Kütüphane ile ilişkili bir diğer kurumsal sosyal sorumluluk projesi, özel bir firmanın öncülüğü ve finansmanı ile 8 yıldır yürütülmekte olan “TNT Ekspres Kültür ve Bilgi Taşıyor” isimli projedir. Kitap toplama kampanyasına dayanan bu proje, her yıl Kütüphane Haftası’nda yeniden başlatılmaktadır. Proje süresinde toplanan kitaplar, firmanın çalışanları tarafından okulların ihtiyaçlarına göre tasnif edilerek Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği’nin belirlediği, kalkınmada öncelikli illerdeki ilköğretim okullarına yollanmaktadır. Türkiye’nin önemli sorunlarından biri olan okullardaki kütüphane ve kitap eksikliğini vurgulamayı amaçlayan proje, kamuoyunda yarattığı farkındalığın da katkılarıyla devam etmektedir. Kurumun, bir çalışanının fikri ile ortaya çıkan ve ilk kez 2000 yılında TNT Ekspres’in kendi çalışanları ve müşterileri arasında başlattığı kitap toplama kampanyasında, 7 yılda iki milyonu aşkın kitap toplanmıştır. 240 bin broşürün dağıtıldığı kampanyada, yaklaşık 14 bin kişi ve kurum tarafından bağışlanan kitaplar, 355 TNT Ekspres gönüllüsünün ortak çalışmasıyla, ülkenin en ücra köylerindeki 1250’ye yakın okula ulaştırılmış.⁴¹

Kütüphane ile ilgili bir projenin, kurumsal sosyal sorumluluk projesi olabilmesi için taşınması gereken bazı temel nitelikler vardır. Süreklilik, sürdürülebilirlik ve ölçümlenebilirlik bunlardan en önemlileridir. Proje, sürekliliği sağlanamayan, bir defaya mahsus yapılan, sürdürülebilir nitelikte planlanamamış ve belirli aralıklarla kat ettiğimiz mesafeyi görmemize yarayacak ölçümlenebilir ve kıyaslanabilir sonuçları olmadığı sürece, bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi sayılamaz.

⁴¹ “Kitap bağışı’ndan sosyal sorumluluğa...”, PR bu: Halkla ilişkilere dair her şey [Blog], 14 Ocak 2007, (Çevrimiçi) <http://www.prbu.com/k-s-s/kitap-bagisi%E2%80%99ndan-sosyal-sorumluluga/>, 16 Mayıs 2008.

3.3.8. Kütüphanelerde Web İletişimi

Kütüphanelerde tüm sosyal paydaşlarla hızlı ve etkin iletişim için kullanılan en önemli araçlar, internet, blog, RSS, wiki, çevrimiçi sosyal ağlar vb. web 2.0 ortamlarıdır. Web 2.0 her alanın kendine ve hedef kitlesine göre şekillendirebildiği esnek ve interaktif yapılardır. Örneğin bizim alanımızda, Kütüphane 2.0 kavramı kullanılmaktadır.

Kütüphane 2.0 interaktif ve web tabanlı çoklu ortam teknolojilerinin (web 2.0), web tabanlı kütüphane hizmetleri ve dermelerine uygulanmasıdır.⁴²

Kütüphane 2.0, gelişmiş kütüphane hizmetleri, kullanımı kolay hizmetler, kütüphane hizmet ve kaynaklarının etkin tanıtımı, kullanıcıların istek ve beklentileri, Web 2.0'a genel bir eğilim olması nedeniyle tercih edilmektedir. Kütüphane 2.0, kütüphane ortamına gelmeden de kütüphane kullanıcısı yaratabilme, kullanıcılardan gerçek zamanlı dönütler alma, web sitesinin güncelliğinin devamlılığının sağlanması, sitenin yenilikçi bir yapıya dönüştürülmesi, farklı formattaki bilgiyi ortak bir platform üzerinde kullanıcıya sunma, verimli, esnek, kullanıcı odaklı deneyim, içerik paylaşımını desteklemesi, etkileşimli kullanıcılar yaratılması gibi avantajlarının yanı sıra kullanıcıların ilgisi, zaman, personel, web sitesi yaklaşımı gibi bazı dezavantajları da vardır.⁴³

Aynı ekranda blogları, açık arşivleri, e-dergileri, e-kitapları, web adreslerini gösteren portallar oluşturulması, tarama yapılan ekranda verilen kelime ya da kelime grubu ile ilgili web adresleri, organizasyonlar, makale, e-kitap gibi başlıkların sıralanması, tarama yapıldığında “bu kitabı alan şunu da aldı” ya da “ilgili yayınlar şunlar” ifadelerinin sunulması, kullanıcılara dilediği şeyi dilediği gibi oluşturma, yazabilme imkanı verme, kütüphane etkinliklerini ve hizmetlerini tanıtmaya, günceli

⁴² Jack M. Maness, “Library 2.0 Theory: Web 2.0 and Its Implications for Libraries”, **Webology**, C. III, No:2, June 2006, (Çevrimiçi) <http://www.webology.ir/2006/v3n2/a25.html>, 21 Mart 2008.

⁴³ Derya Soğuksu, “Kütüphane 2.0 Hareketi”, 2 Nisan 2008, (Çevrimiçi) http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/presentation/DSoguksu_Kutuphane2.0_Web_2nisan08.ppt, 25 Ağustos 2008.

izleyebilmek için RSS bağlantısı, etkileşimli kütüphane eğitimleri hazırlama, anlık mesajlaşma hizmeti verme, wiki aracılığıyla konu rehberleri, bibliyografyalar, sözlükler hazırlama Kütüphane 2.0 ile yapılabilecek belli başlı işlerdir.

Kütüphane 2.0 denince akla ilk gelenler, blog, RSS ve wiki'dir. Bu nedenle kütüphanelerde blog, RSS ve wiki'nin kullanımına değinmekte yarar vardır.

3.3.8.1.Kütüphanelerde Blog

Blog, teknik bilgi gerektirmeden, kendi istedikleri düzende metinlerini yazan insanların tek sayfa üstünde oluşturdukları, günlüğe benzeyen ve sıklıkla güncellenen, ters kronolojik (güncelden eskiye doğru giden) yazılar içeren web siteleridir. Kütüphaneler, oluşturacakları bloglar yardımıyla, hizmetleri, kaynakları ve çeşitli konularda kullanıcılarının yorumlarını iletmelerine olanak sağlayabilir. Böylece onların da parçası oldukları bir hizmet biçimi geliştirmek için yeni bir platform sunabilirler.⁴⁴

Kütüphanelerde iletişim aracı olarak blogların kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.⁴⁵ Çoğunlukla ücretsiz olarak kolayca hazırlanabilecek bir blog sayfası, kütüphaneler için bir çok avantaj sağlayan bir iletişim aracıdır. Bu avantajlardan bazıları şunlardır:

- Günlük, aylık, yıllık arşiv erişimi
- Konusal kategorizasyon
- Eski posta arşivinde arama
- Birden fazla kişiye bir posta ile ulaşma imkanı
- Bloga üye olan okuyucuya özet posta gönderimi
- Blogda konusu geçmiş herhangi bir postaya gelen yorumların RSS ile dağıtımı
- Kolay dizayn

⁴⁴ G. Gürdal ve U. Bulgan, "Kullanıcı Merkezli Kütüphane Web Siteleri ve Yeni Teknolojiler", **ÜNAK'06**, (Çevrimiçi) <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-7.pdf>, 25 Temmuz 2008.

⁴⁵ "Weblogs", (Çevrimiçi) <http://www.libdex.com/weblogs.html>, 1 Ağustos 2008.

Ayrıca kütüphane blogları, kütüphane etkinliklerinin tanıtılmasında, kullanıcıların ilgi alanlarına yönelik yeni bilgi kaynaklarından haberdar olmalarında, kitap tartışma veya öneri toplulukları oluşturup birbirleri ile kaynaştırmada etkilidir. Kütüphane hizmetleri, kaynakları ve programları bir blog yardımıyla çevrimiçi tanıtılabilir. İyi bir kütüphane blogu ilham, motivasyon ve ıthaf karışımından oluşur.⁴⁶

Kütüphanelerde blog kullanma amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁴⁷

- Herkesin görüşlerini, fikirlerini paylaştığı dinamik bir tartışma ortamı
- Kütüphaneler ve kullanıcıları arasında güncel bir bağ
- Günlük eklenen içerikler
- Kitap haberleri, derme hakkında bilgi ve haberler
- Kullanıcıların değer verdikleri konulara linkler
- Hizmetler, projeler gibi konularda kullanıcıları daha sık bilgilendirme
- Yeni yayınların kategorilerle yazılması
- Var olan bilginin farklı formatta sunumu

⁴⁶ Darlene Fichter, “Why and How to Use Blogs to Promote Your Library’s Services”, **Marketing Library Services**, C. XVII, No: 6, Nov/Dec 2003, (Çevrimiçi) <http://www.infotoday.com/mls/nov03/fichter.shtml>, 29 Mayıs 2008.

⁴⁷ Soğuksu, 2008, a.e.

3.3.8.2. Kütüphanelerde RSS

"Rich Site Summary" (Zengin Site Özeti) ya da "Really Simple Syndication" sözlerinin kısaltması olan RSS, site içeriklerinin özetlenmiş biçimde sunulmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu fonksiyon, "feedheader"ların bir siteye otomatik olarak girip yeni içerik araması ve sonra bu yeni içerik hakkındaki bilgi ve güncellemeleri başka bir siteye postalamasıdır. Bu yöntem, kullanıcıların farklı blog sitelerinden postalanan en son ve en sıcak bilgiyi takip etmelerini sağlamaktadır. Örneğin birçok site, haber özetlerini, haber başlıklarını ya da makaleleri RSS olarak da sunmaktadır. Bunlar RSS okuyucuları olan (<http://www.rssreader.com/>) Firefox ve Thunderbird ile okunabilmektedir. Ayrıca ağ günlükleri de RSS beslemeleri olarak yayımlamaktadır.

Kütüphane web sitenizin RSS özelliği var ise, duyuruları RSS aracılığı ile kendisine RSS'i tanımlayan kullanıcılara, siteye girmeden duyurabilir. Otomasyon sistemi izin veren kütüphaneler de yeni yayınlarını kullanıcılarının ilgilerine göre yine bu sistemle sürekli olarak duyurabilirler.⁴⁸

Blog ve RSS uygulamalarını, hizmetlerine adapte etmiş kütüphanelere örnek olarak Georgia Üniversite Kütüphanesi (<http://www.library.gsu.edu/>) ve Winnipeg Üniversitesi Kütüphanesi'ni (<http://cybrary.uwinnipeg.ca/>) verebiliriz.⁴⁹

⁴⁸ Gürdal ve Bulgan, **a.e.**

⁴⁹ İlkay Holt, "TICER: Digital Libraries a La Carte: New Choices for the Future [Rapor]", Ağustos 2006, (Çevrimiçi) http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/ticerreport_22-25aug_iholt.pdf, 8 Ağustos 2008.

3.3.8.3. Kütüphanelerde Wiki

Wiki'ler, içeriğin çok hızlı ve kolay bir şekilde, hatta kayıt olmaya bile gerek duyulmadan, kullanıcılar tarafından ekleme, düzeltme, veya kaldırma yoluyla değiştirilebildiği, kullanıcısına bu olanakları tanıyan bir tür web sitesidir.⁵⁰

Wiki ile yazılanlar diğer insanlarla paylaşılabilir, kişiler sayfalara gidilip katkıda bulunabilir ya da yanlış bir bilgi varsa düzeltme yapabilir. Geçmiş sekmesine tıklandığında ise daha önce yazılanların tümünün görülme imkânı vardır.⁵¹

Eğitim araçları, konu rehberleri, kütüphane sözlüğü oluşturma, bibliyografya, önerilen yayınlar vb. konularda oluşturulabilecek kütüphane wiki'leri, kullanıcıların, web sitesinin içeriğine katkıda bulunmalarını ve bilgi paylaşımını sağlar.⁵²

Enformasyon okuryazarlığı programları kapsamında, yeni aktif öğrenim ortamlarına bir başka örnek wiki'lerdir. Teknik bir bilgi gerektirmeksizin kolaylıkla hazırlanabilen bu sayfalar, üyesi olanlar tarafından güncellenebildiği gibi, üzerinde tartışma ortamları da yaratılabilir. Dolayısıyla eğitim verilecek kullanıcı grupları ile interaktif ortamlar yaratmak ve aynı zamanda istenilen bilgileri aynı ortamda bulunmadan da sunabilecek bir yapı oluşturulabilir. Wiki sayfalarının, bloglar gibi bir diğer yararı da RSS bağlantısı olmasıdır. Böylelikle sayfa üzerinde yapılan değişiklikler ya da güncellemeler, sayfa üyeleri tarafından kolaylıkla takip edilebilmektedir. Eğitim verilecek grup ile onlardan daha önceden yapmaları istenen egzersizler, uygulamalar vb. böyle bir sayfada toplanabilir, yanlış ya da eksik uygulamalarda kişilere aynı ortamda bulunmaksızın müdahale edilebilir, önceden okunması istenen kaynaklar sayfaya eklenebilir; hatta ders sonrası sayfayı güncel tutarak verilen eğitime paralel yapılan uygulamaların, doğru olup olmadığını görebilecek egzersizler yapılabilir.⁵³

⁵⁰ “Wiki”, (Çevrimiçi) <http://tr.wikipedia.org/wiki/Wiki>, 10 Eylül 2008.

⁵¹ Gürdal ve Bulgan, **a.e.**

⁵² Soğuksu, 2008, **a.e.**

⁵³ Holt, **a.e.**

Kütüphanede web tabanlı iletişim araçlarının kullanılmasında, internet nesline kütüphaneyi taşımak, kullanıcı nerede ise orada olmak, kullanıcı merkezli olmak, onların isteklerine kulak vermek, teknolojinin vaad ettiklerinden faydalanmak gibi amaçlar gözetilmektedir.⁵⁴

Eskiden kütüphanelerde bülten/newsletter gibi yayınlar yayımlanırken günümüzde, kütüphanelerin yeni yayın türü bloglar olmaya başlamıştır. Wikiler ise kütüphanelerdeki grup çalışma odalarının yerini almıştır.⁵⁵

Yeni nesil kullanıcılarına, onların iletişim kanalları aracılığıyla hızlı, güncel ve güvenilir bilgi hizmeti vermek isteyen her kütüphane ve bilgi merkezi, sürekli gelişmekte olan yeni web ortamlarını takip etmeli ve bu ortamlarla hizmetlerini nasıl entegre edebileceği üzerine çalışarak uygulamalar geliştirmelidir. Ayrıca web tabanlı iletişim araçlarının, özellikle çalışan sayısı kalabalık olan kütüphanelerde, iç iletişim aracı olarak da kullanılması gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

3.4. Kütüphanelerde Stratejik İletişim Planlama

Günümüzde kütüphanecilik alanında ve yeni iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar kapsamında ortaya çıkan her bir değişim için kütüphanelerin tasarladığı stratejik bir tasarıma ve eylem planına ihtiyaç vardır. Stratejik yönetim planları, çok kısa bir süre öncesine kadar, özel sektördeki kuruluşların toplam kalite yönetimi çalışmaları çerçevesinde ya da pazarlama biriminin ürün gelişimi, dağıtımını tutundurulması gibi çabalarının bir uzantısı niteliğini taşıyordu. Oysa günümüzde, kamu kurumları da teknolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik değişimlere ayak uydurabilmek için kısa ya da uzun vadeli stratejik eylem planları

⁵⁴ Tuba Akbaytürk Çanak, “Sosyal Ağlar ve Kütüphaneler” (Çevrimiçi) <http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/LibWeek2Apri08.ppt>, 12 Mayıs 2008.

⁵⁵ Esin Sultan Oğuz, “Web 2.0 ve Yeni Nesil Kütüphaneler”, (Çevrimiçi) http://yunus.hacettepe.edu.tr/~esino/esin2.0_birinci%20hafta.pps, 10 Temmuz 2008.

hazırlamaya başlamışlardır.⁵⁶ Ne türden olursa olsun, kütüphane ve bilgi merkezleri de çeşitli hedefleri doğrultusunda, stratejik planlar tasarlamak durumundadır.

Stratejik planlar, genel olarak kütüphanelerin hedef ve amaçlarını tanımlar. Stratejik iletişim planı ise kütüphanenin iletişimle ulaşılabilir iş hedeflerine, hangi yollarla/araçlarla ulaşılacağını gösteren bir yol haritasıdır.

Stratejik iletişim planı, iletişimi yapılacak iş hedeflerine ulaşmak için, 6 ay ya da bir yıl süreyle, hangi konuların ve ilgili mesajların, hangi hedef kitleye, hangi strateji çerçevesinde, hangi iletişim kanallarıyla, ne zaman (zaman planı) ve ne kadar maliyetle (bütçe) iletebileceğinin planıdır.

Stratejik iletişim planı, iş hedefleri doğrultusunda, hedef kitle/sosyal paydaşlar nezdindeki algının, iletişim yoluyla nasıl farkındalık, beğeni, güven, ilişkiye geçme, tatmin, bağlılık ve taraftarlığa dönüştürülebileceğinin planıdır.

Kütüphane, iletişimini yapacağı konuyu belirledikten sonra hazırlayacağı stratejik iletişim planında, şu öğelere yer vermelidir:

- Mevcut Durum Analizi
- İş Hedefleri
- SWOT Analizi
- İletişim Hedefleri
- Hedef Kitle ve Sosyal Paydaşlar
- Mesajlar
- Projeler
- Medya Planı
- Ölçümleme ve Değerlendirme
- Bütçe

⁵⁶ Sema Yıldırım Becerikli, “Üniversite Kütüphaneciliğinde Halkla İlişkilerin Kullanım Biçimleri Üzerine Bir Tartışma: Yeni İletişim Teknolojilerinin Sunduğu Olanaklar”, **ÜNAK’03 Sempozyum Bildirisi**, 2003.

3.4.1. Mevcut Durum Analizi

Kurumun, hedef kitle ve sosyal paydaşları nezdindeki mevcut algılamasının doğru olarak tespitini yaparak, mevcut durum analizini isabetli olarak yapmak ve iletişim stratejilerini doğru belirleyebilmek için algılama araştırmaları konusunda uzman bir şirkete araştırma yaptırması, stratejik iletişim planı'nın bu araştırma sonuçları çerçevesinde şekillenmesi bakımından önem taşımaktadır.

Kütüphane, stratejik iletişim planını hazırlamadan önce hedef kitle ve sosyal paydaşlar nezdindeki mevcut algılamasını ortaya koyacak araştırmalar yaptırmalıdır. Hedef kitle ve sosyal paydaşlar, kütüphane ile ilgili ne düşünmektedir, kütüphaneyi nasıl görmektedir, aslında kütüphanenin nerde olmasını istemekte ve beklemektedir? Kritik önem taşıyan bu gibi sorulara yanıt verecek ve çözüm üretmeyi kolaylaştıracak böylesi algı araştırmaları, profesyonel araştırma şirketleri tarafından yapılmaktadır. Bu araştırmaların üçüncü ve uzman bir göz tarafından yapılması avantaj sağlamakla birlikte maliyeti yüksektir. Kütüphane ve bilgi merkezleri, bu maliyeti üstlenecek bir sponsor firma desteği ile bu sorunu çözebilir.

3.4.2. İş Hedefleri

İş hedefleri, kurumun, stratejik iletişim planıyla neyi/neleri amaçladığı ve bu planın uygulanması sonucunda varmak istediği noktalardır. İş hedefleri üst yönetim tarafından belirlenmeli, ölçülebilir ve gerçekçi olmalıdır. İş hedeflerinin iş sonuçlarını etkileyebilmesi için stratejik iletişim planında sadece iletişimi yapılabilecek iş hedefleri yer almalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri, o yıl ki stratejik iletişim planıyla, hangi sonuca/sonuçlara ulaşmak istediklerini önceden tespit etmelidir. Kütüphane ve bilgi merkezlerinin planlı iletişim çalışmalarının, hedefine ulaşp ulaşmadığı ile ilgili

değerlendirme yapabilmesi için, iş hedeflerinin, ölçülebilir ve gerçekçi olması gereklidir.

3.4.3. SWOT Analizi

SWOT analizinde, kütüphane ve bilgi merkezinin, iletişimini yapacağı konuya özgü olmak üzere, kendisiyle ilgili güçlü (Strengths) ve zayıf yönleri (Weaknesses), bulunulan ortamdaki fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threat)in neler olduğuna ilişkin gözlem ve öz değerlendirmeler yer almalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri, stratejik iletişim planları ve proje uygulama planları doğrultusunda vereceği mesajlarda, kendini güçlü bulduğu alanları her fırsatta vurgulamalıdır.

3.4.4. İletişim Hedefleri

İletişim hedefi, gerçekleştirilecek faaliyetlerle hedef kitlenin algısının hangi yönde etkilenmesinin amaçlandığını ifade eder. İletişim hedefi gerçekçi, ölçülebilir ve hedef kitle ile ilişkilendirilmiş olmalıdır. Stratejik iletişim planı hazırlanırken, mevcut algılama ve hedeflenen algılama seviyeleri belirlenmelidir.

İletişim hedefleri arasında stratejik değer yaratmak, kullanıcı ihtiyaçlarını belirlemek, memnuniyet araştırması ya da yeni ürün/hizmet tanıtımı yapmak sayılabilir.

3.4.5. Hedef Kitle ve Sosyal Paydaşlar

Hedef kitle, iş hedeflerimize ulaşabilmemiz için, belli bir algılamaya ulaşmasını ve buna bağlı olarak davranış değişikliği göstermesini hedeflediğimiz ve bu doğrultuda mesajlarımızı yönelttiğimiz gruptur. Her hedef kitlenin özelliklerine yönelik, ayrı bir iletişim stratejisi geliştirileceği için hedef kitlenin sınıflandırılmış, tanımlanmış ve gerçekçi olması gereklidir. Kütüphane hedef kitlesinin sınıflandırılması ve tanımlanması ile ilgili olarak bu bölümün sonunda kullanıcı incelemeleri konusuna yer verilmiştir.

Kütüphanenin sosyal paydaşları, kütüphane türüne göre değişmekle birlikte, şu sorulara yanıt aranmasıyla ortaya çıkarılabilir:

- Bizi kimler konuşuyor?
- Yaptığımız işte kimler bizimle ilişki halinde?
- Bizimle ilgili olumlu-olumsuz gelişmelerden kimler etkileniyor?

Kısacası; “biz olmasaydık, bundan kimler etkilenirdi?” sorusunun cevabı olan her kişi ve kurum sosyal paydaşımız sayılmaktadır.

Sosyal paydaşları, bir kütüphanenin içeride ve dışarıda kütüphaneye ilgi veren insanlar olarak tanımlayan Hickey⁵⁷, kütüphanenin sosyal paydaşlarını iç ve dış olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır:

Kütüphanenin dış sosyal paydaşları:

- Politikacılar
- İş liderleri
- Akademisyenler
- Fikir liderleri

⁵⁷ Cindi Hickey vd., “Gathering the Stakeholders: Worksheet 7A: Identify Your Stakeholders”, (Çevrimiçi) <http://www.skyways.org/pathway/wksht7a.html>, 20 Ağustos 2008.

- Kütüphane kullanıcıları
- Diğer

Kütüphanenin iç sosyal paydaşları:

- Çalışanlar
- Yöneticiler
- Yönetim kurulu
- Gönüllüler
- Kütüphane dostları

Diğer taraftan, kütüphane için medya, sivil toplum kuruluşları, rakipler birer sosyal paydaş olabilir mi? Sorusu bu çalışmanın sınırlarını aşan; ancak ayrıca irdelenmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü kütüphane, toplum tarafından anlaşılma noktasında medya; projeler geliştirmek konusunda sivil toplum kuruluşları ile kendi hedefleri çerçevesinde ilişki kurmak durumundadır. Rakiplerin analizi ise kütüphanenin iş geliştirme çalışmalarında ilham verici bir unsur olabilir.

3.4.6. Mesajlar

Mesaj, sosyal paydaşlar nezdinde dile getirilecek konu ve kavramların kodlanmasıyla oluşan, ölçülebilir, anlaşılır ve kısa iletidir. Mesajlar, iletişim hedeflerimizle ilgilidir. Mesaj, yaratıcı, tutarlı, sürekli ve kodlanmış olmalıdır.

Kütüphanenin vermek istediği mesajı tasarlamadan önce slogan konusuna da değinmekte yarar vardır. Mesaj ile slogan farklı kavramlardır. Biri diğerinin yerine geçemez ve biri diğerine göre etkili veya daha az etkili değildir. Her ikisinin de yeri ve koşulları vardır. Burada kritik başarı faktörü mevcut durum analizinin doğru yapılması ve ihtiyacın doğru belirlenmesidir. Mesaj ile slogan arasındaki bazı farklar şunlardır:⁵⁸

⁵⁸ Saydam, a.g.e., s. 175.

1. Mesajın kodlanmış olması gerekir; slogan ise tam tersine duygu, düşünce ve maddenin hareketinde doğrudan ve hiçbir imaya meydan vermeyen ifade biçimlerini içerir.
2. Mesajın ana hedefi kalıcı bir davranış değişikliği sağlamaktır; sloganın böyle bir amacı yoktur.
3. Slogan simetrik ya da asimetrik olabilir ama kesinlikle tek yönlüdür; slogandan herhangi bir dönüt beklenmez. Buna karşılık iyi tasarlanmış her mesajın az ya da çok güçlü bir dönüt oluşturabilmesi gerekir.
4. Mesajın alıcı nezdinde çok kritik bir soruya yanıt vermesi gerekir: Bu işten benim çıkarım ne? Slogan da ise böyle bir koşul yoktur. Aksine sloganda alıcının değil; kaynağın çıkarları öndedir.
5. İyi tasarlanmış bir mesaj, slogana oranla kolay kolay eskimez.

3.4.7. Projeler

Proje, genel bir programın, oldukça kesin bir şekilde ayrılabilen bir bölümüdür.⁵⁹ Kütüphane ve bilgi merkezleri, her proje için özel olmak üzere projeler, iş ve iletişim hedefleriyle ilişkili, ölçülebilir ve zaman planına uygun olmalıdır. Bu etki-maliyet skalasına göre değerlendirilmelidir. Stratejik iletişim planındaki her proje için ayrıca proje planları hazırlanmalıdır.

Proje planı, Stratejik İletişim Planı (SİP)'nda yer alan ya da bunun dışında bağımsız olarak oluşturulan projelerin hayata geçirilmesi kararını takiben oluşturulan planlamadır. Proje planı, SİP ile uyumlu olmalıdır. Bir proje planında yer alması gereken öğeler şunlardır:

⁵⁹ Jale Baysal, **Yönetim ve Mevzuat**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991, s. 22.

- Projenin tanımı
- Projenin gerekçesi
- Projenin SİP ile olan bağlantısı (Hizmet ettiği iş hedefi)
- Projenin iletişim hedefleri
- Hedef kitle / Sosyal paydaşlar
- Mesajlar
- Hedef kitleden beklenen davranış değişikliği
- İletişim araçları
- Kritik başarı faktörleri (Üst yönetimin katılımı ve kararlılığı)
- Kritik risk faktörleri (Entegre iletişim süreçlerinin bulunmaması)
- Ölçümleme - Değerlendirme
- Zamanlama
- Bütçe

3.4.8. Medya Planı

Kütüphane Medya Planı, Stratejik İletişim Planlaması'ndan farklı olarak en fazla 3-6 aylık dönemleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Basının değişen gündemi ve güncel gelişmeler planlamanın içeriğini etkileyebilir. Bu nedenle kütüphane medya gündemini sürekli takip ederek, planlamayı düzenli olarak güncellenmelidir. Kütüphanenin, hedef kitlesi üzerinde en çok hangi medyanın etkili olduğunu öğrenmesi, doğru ve faydalı bilgilerle basını desteklemesi ve gazetecilerle ilişkiler kurması gereklidir.

Kütüphanenin elinde, önceden hazırlanmış ve sürekli güncellediği haberlerinin yayınlanabileceği bir medya listesi olmalıdır. Medya listelerinde, bu medya listesi sadece adres, telefon gibi genel bilgilerden ibaret olmamalıdır. Medya ve televizyon programları analiz edilerek, bunlarla ilgili detaylı bilgiler

hazırlanmalıdır. Örneğin, aylık bir dergiye yollanacak yazının, dergi tarafından yollanması istenilen son gönderim tarihini ve ilgili kişiyi bilmek önemlidir.

3.4.9. Uygulama

Kütüphane, stratejik iletişim planı kapsamında oluşturacağı çeşitli projelerin planlarını hayata geçirirken bu planlarda yer alan ya da bağımsız oluşturulan etkinliklerin uygulama aşamalarını içeren Etkinlik Uygulama Planları hazırlanmalıdır. Etkinlik uygulama planları, stratejik iletişim planı ve proje planı ile uyum göstermelidir. Etkinlik Uygulama Planlarında yer alması gereken öğeler şunlardır;

- Etkinliğin tanımı
- Etkinlik hedefleri
- Hedef kitle / Sosyal paydaşlar
- Mesajlar
- İletişim araçları (Öncesi - sırası - sonrası planlama)
- Kritik başarı faktörü
- Kritik risk faktörü
- Ölçümleme - Değerlendirme
- Zamanlama
- Bütçe
- Ek dokümanları:
 - Kontrol listeleri (Proje ve medya için ayrı ayrı)
 - Yapılacak işler - Sorumlular - Kontrol noktası - Zamanlama
- Uygulama şemaları
 - Uygulama öncesi
 - Uygulama sırası
 - Uygulama sonrası senaryoları
- Uygulama sonrası:
 - “Etkinlik değerlendirme raporu”

- “Etkinlik medya değerlendirme raporu”

Bir kütüphanenin, o yılki stratejik iletişim planında yer alan okuma kulübü projesi kapsamında yazarlarla söyleşi etkinlikleri düzenlenmesi, buna örnek verilebilir.

3.4.10. Ölçümleme ve Değerlendirme

Gerçekleşen faaliyetlerin etkililiğini ölçmek ve gerektiği noktalarda planlamada ince ayar yapabilmek üzere “izleme araştırmaları” gerçekleştirilmektedir. Ölçümler;

- Algılama ölçümleri,
- Etkinlik ölçümleri,
- Medya ölçümleme ve değerlendirmeleridir.

Ülkemizde, kütüphane alanında bu tür bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan ölçümler daha çok hizmet kalitesini⁶⁰ ya da kullanıcı memnuniyetini⁶¹ araştırmak amacıyla yapılmaktadır.

⁶⁰ U. Bulgan, “Kütüphanecilik sektöründe hizmet kalitesi ölçümü ve bir üniversite kütüphanesi uygulaması”, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

⁶¹ Tuba Akbaytürk Çanak, “Kütüphanelerde Kullanıcı Memnuniyeti Anketleri: Koç Üniversitesi Suna Kırac Kütüphanesi Deneyimi”, **UNAK’05**, (Çevrimiçi) <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-20.pdf>, 25 Ağustos 2008.

3.4.11. Bütçe

Bütçe, bir çalışmanın tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan bir plandır. Sonuçları, para birimi ile, maddesel birimlerle ifade edebildiği gibi, çalışmalar olarak da ifade edebilen⁶² bütçe, stratejik iletişim planları kapsamında hazırlanacak proje maliyetlerinin çıkarılması amacıyla belirlenmelidir.

Kütüphane yöneticisi, kütüphanenin sunduğu hizmetleri etkileyecek birçok kararlar alır. Bu kararların çoğu finansal sınırlamalardan etkilenir. Bu yüzden bütçe yönetimini anlamak, gerekli bilgileri toplamak ve analiz etmek, doğru kararları almak ve bu kararları uygulamak açısından son derece önemlidir.

Kütüphanenin finansal yönetimi, birçok iç ve dış faktör tarafından belirlenir. İçeride kurumun yapısı, amacı, personelin özellikleri yönetim şeklini etkilerken; dışarıdan da kütüphanenin bağlı olduğu birim ve kişilerin istekleri, politik, hukuki, ekonomik, sosyal ve teknolojik sınırlamalar finansal yönetimin yönünü belirlemektedir. Kütüphaneler, bağlı bulundukları kurum tipine göre hizmetlerini şekillendirmek zorunda kalmaktadırlar. Kar amaçlı bir kuruma bağlı kütüphanelerin, ana kurumun kazançlarını arttırıcı bir etki yapmaları beklenir ve sunulan hizmetler, toplumsal değer yerine parasal değerle ölçülür. Oysa kamu veya kar amacı gütmeyen kurumlara bağlı kütüphanelerin, hizmet sunmak gibi bir görevleri vardır ve performansları da genelde finansal yöntemlerle değil; kuruluş amacına ne kadar hizmet ettikleriyle ölçülür⁶³

Bir kütüphanenin, hizmetlerini sunabilmesi için bir takım harcamalar yapması ve bu harcamalar için gerekli olan parayı da bir şekilde temin etmesi gerekmektedir. Kütüphanelerin gelirlerine değinmek gerekirse bu aşamada karşımıza en büyük gelir türü olarak bağlı bulunan kurumdan –devlet veya şirket yönetimi- elde edilen kaynaklar gösterilebilir. İkinci bir gelir kaynağı ise bağışlardır. Bağışların önemi,

⁶² Baysal, 1991, **a.g.e.**, s. 21.

⁶³ J. Madeline Daubert, **Financial Management for Small and Medium Sized Library**. Chicago, American Library Association, 1993, s. 1-3.

kurumdan kuruma değişse de ekonomik koşullardan çok etkilenebilen ve devamlılığı çok uzun surmeyen bir kaynaktır. Bir diğer gelir kaynağı olarak ktphane içinde gerek sunulan hizmetlerin karşılığı olarak, gerekse cezalar, fotokopi ve kitap satışlarından elde edilen gelirleri sıralamak mümkündür.⁶⁴

Kütüphanenin giderlerine baktığımızda genel olarak, satın alınan kitap, dergi, veritabanı vb. materyaller, raf, dolap vb. ekipman, kırtasiye malzemeleri, personel ücretleri ve temizlik, ısınma gibi diğer masraflar gösterilebilir. Oysa her kütüphane, mevcut btcesinden iletişim planında yer alan projeleri hayata geçirmek üzere bir bölüm ayırmalıdır. Eğer mevcut btcesi bunun için yeterli değilse, başka finansal kaynaklar sağlama yoluna gidebilir.

Etkinlik btcilerinin, önceden öngörülmesi ve başta belirlenen btceye uygun hale getirilmesi, bu aşamada kritik olarak önem taşımaktadır. ngrlemeyen tüm harcamalar için btcede her zaman bir bölüm ayrılmalıdır.

3.5. Kullanıcı İncelemeleri

Türkiye’de yapılan araştırmalar, mevcut kullanıcı incelemelerinin, kullanıcı profilini oluştırmada yeterli sayı ve nitelikte olmadıęını⁶⁵ göstermektedir.

Yapılan araştırmalar daha çok kullanıcı memnuniyetini, hizmet kalitesini ölçmek ya da beklentilerini belirlemek amacını taşımaktadır. Örneğin, kütüphaneci ile kullanıcı arasındaki iletişimi ifade eden kullanıcı iletişimi konusunda niversite kütüphaneleri baz alınarak yapılan bir arařtırma⁶⁶, kütüphane kullanıcılarının cana yakın ve yaklaşılabilir, saygılı ve nazik, dostça davranan ve rahatlıkla konuşulabilir,

⁶⁴ Kamil Yeşiltaş, “Kütüphanelerde Btce Yönetimi”, **ÜNAK’02**, (evrimii) <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak02/u02-16.pdf>, 21 Eylül 2008.

⁶⁵ Nazan zen Uçak, “Kütüphanecilik ve Bilgi Yönetimi Literatüründe Kullanıcı”, **Bilgi Dünyası**, C. IX, No: 1, 2008, s. 31.

⁶⁶ Sekine Karakaş, niversite Kütüphanesi Kullanıcılarının Beklentileri ve Kullanıcı Tatmini, Ankara, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, No: 39, 1999.

ihtiyaç duyduğunda başvurulabilen görevlilere özlem duyduğu ve çalışanların bu niteliklerinin çok önemli gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kütüphanelerin hizmet verdikleri kullanıcıları çok iyi tanıyarak, onlarla sıkı ilişkiler kurmaları zorunlu görünmektedir.⁶⁷ Kullanıcı ile kütüphane çalışanları arasında iyi bir iletişimin kurulabilmesi için, hedef grubun belirlenmesi, hedef grubun analiz edilmesi, hedef grup için uygun programların tasarlanması, çalışma planının yapılması ve yürütülmesi⁶⁸ gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında, kullanıcı ile kütüphane arasındaki iletişim nasıl olmalıdır, sorusuna her bir iletişim süreci için verilecek yanıt, “çift-yönlü, ek bir değer katan, bir hedefi olan” şeklinde olabilir. Kullanıcı iletişiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır:

- Kullanıcıya aynı soruyu tekrar sormamak
- Kullanıcının tercih ettiği kanalı kullanmak
- İletişimi kişiye özel düzenlemek
- Kullanıcı gizlilik haklarını ihlal etmemek
- Kullanıcı hakkında her şeyi, bir anda öğrenmeye kalkmamak
- Kullanıcı ile olan her teması, bir fırsat olarak değerlendirmek

Kütüphanelerin, öncelikle iletişim kuracağı “kullanıcılar”ın kimler olduğu, özellikleri, onları kütüphane ürünlerini/hizmetlerini kullanmaya iten neden, şu an hangi ürünleri/hizmetleri istemekteler, ileride hangi ürünleri/hizmetleri isteyecekler, ileride hangi ürünleri/hizmetleri kullanmaları için ikna edilebilir, beklentileri nelerdir, hangi yararları aranmaktadır⁶⁹, sorularının yanıtlarına göre iletişim stratejilerinin belirlenmesi, büyük önem taşımaktadır. Çünkü kullanıcı incelemeleri, kütüphanenin önemli sosyal paydaşı olan kullanıcılara yöneliktir.

⁶⁷ Erol Yılmaz, “Kütüphaneci-Kullanıcı İletişimi ve İletişim Kazaları”, **Bilginin Serüveni, Dünü, Bugünü ve Yarını...:Türk Kütüphaneciler Derneği’nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri 17-21 Kasım 1999**, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1999, s. 196.

⁶⁸ Ümit Konya, Üniversite Kütüphanelerinde Pazar Bölümleme Stratejileri, **40. Kütüphane Haftası Bildirileri**, Yay. Haz. Ü. Konya, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 2004, s. 27.

⁶⁹ Konya, **a.g.e.**, s. 28.

Kullanıcılar, kütüphanenin hizmet vermek için hedeflediği grubun üyeleri ile kütüphane dermesi ve hizmetini fiilen kullanan diğer kişilerdir.⁷⁰ Bir de sayıları hiç de azımsanmayacak derecede çok olabilen potansiyel kullanıcılar vardır. Potansiyel kullanıcı,⁷¹ kültürel yaşamda, toplumda ve eğitimsel etkinliklerde faal olan; ancak kütüphanenin ulaşamadığı (kütüphane kullanmayan) kişilerdir.

Kullanıcıların sosyo-ekonomik özelliklerinin, bu özellikler ile kütüphane kullanımı arasındaki ilişkilerin, kütüphane kullanımı ile ilgili diğer etken ve olguların ele alınarak kütüphanenin bir toplumsal kurum olarak irdelendiği çalışmalara, kullanıcı incelemeleri denilmektedir⁷² ve kullanıcı incelemeleri şu gibi soruları içermeli ve yanıtlamalıdır:

- Kütüphaneyi kimler kullanmaktadır? Kütüphaneyi kullananların sosyo-ekonomik özellikleri nelerdir?
- Kütüphaneyi kimler kullanmamaktadır? Kütüphane kullanmayanların sosyo-ekonomik özellikleri nelerdir?
- Kütüphane kullanımı ile kişilerin sosyo-ekonomik özellikleri arasında nasıl ve hangi düzeyde bir ilişki bulunmaktadır?
- Kütüphane ne kadar sıklıkla kullanılmaktadır?
- Kütüphane hangi amaçlarla (nedenlerle) kullanılmaktadır?
- Kişilerin kütüphane kullanımını etkileyen diğer sosyo-ekonomik etkenler nelerdir?

⁷⁰ "Users", **The ALA Glossary of Library and Information Science**, ed. by Heartsill Young, Chicago, ALA, 1983, s. 237.

⁷¹ George D'elia, "A Procedure for Identifying and Surveying Potential Users of Public Libraries", **Library Research**, C. 3, 1980, s.244.

⁷² Bülent Yılmaz, **Halk Kütüphanesi Kullanımı: Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme**, İstanbul, TKD İstanbul Şubesi, 1996, s. 21

Önceleri kullanıcı, sistemin sunduklarını kabul eden pasif bir alıcı olarak algılanmaktaydı. Bugün ise kullanıcı, bireysel özellikleri, bilgi birikimi, deneyim ve davranışları birbirinden farklı ve değişken bir kitle olarak algılanmaktadır. Gelişen teknolojiyle ve son kullanıcı kavramıyla birlikte sistem tasarlamada kullanıcıların bireysel özelliklerinin araştırılması daha da önem kazanmıştır.⁷³

Kullanıcı incelemelerinin konusu, insan ve insanın bilgi ile olan ilişkisidir. Bu alanın içine, bireylerin bilgi gereksinimleri, bu gereksinimleri oluşturan nedenler ve bunların ifade edilişleri, bilgi arama davranışları ve bu davranışları etkileyen iç ve dıştan kaynaklanan unsurlar, bilgi kullanım özellikleri ve kullanıcı grupları arasındaki farklılıklar girmektedir. Bilgi ve insan arasındaki ilişkide, sadece bilgi kaynak ve hizmetlerinin kullanımı gibi gözlenebilen ilişkiler değil; bilişsel yapı, algı, karar gibi kullanıcı özelliklerinin de araştırılması söz konusudur.⁷⁴

Kullanıcı incelemeleri, var olan sistemleri, hizmetleri, değerlendirmek açısından önemli olduğu kadar, insanın bilgiyle olan ilişkisini, içsel süreçleri, bilgiyle ilgili davranışların nedenlerini anlamak açısından da önemlidir. Bu çalışmalar sonucu elde edilen bulgular, etkili hizmet ve sistemlerin tasarlanabilmesi için gereklidir. Bilgi hizmetlerinin giderek elektronik ortama kaydığı günümüz iletişim ortamında, bu verilerin önemi daha çok anlaşılmaktadır. Kullanıcının bilgi ile olan ilişkisi içinde bulunulan toplum, çalışma ortamı ve bilgi sistemleri gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir. Bu nedenle kullanıcının çevresi ile ele alınması gereği, her toplumun kendi kullanıcı profilini ortaya çıkarması için bu araştırmalara ağırlık vermesini gerektirmektedir.⁷⁵

Özenç Uçak'ın literatürümüzdeki kullanıcı incelemeleri taramasına göre,⁷⁶ Türk Kütüphaneciliği dergilerinde 1952-2006 yılları içinde toplam 1690 yazının

⁷³ Nazan Özenç Uçak, "Kullanıcı Araştırmaları Sorunları", **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Ulusal Sempozyum Bildirileri 19-20 Nisan 2001 Hatay**, Yay. Haz. T. Fenerci ve O. Gürdal, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001, s. 209.

⁷⁴ Özenç Uçak, **a.g.e.**, s. 208.

⁷⁵ Özenç Uçak, 2008, **a.g.e.**, s. 22.

⁷⁶ **A.e.**, s.31.

yayımlandığı ve bunlardan sadece 41’inde kullanıcı / okuyucu faktörüne yer verildiği saptanmıştır.

Kullanıcılar, bilgi merkezlerini bizzat kullanan aktif kullanıcıların yanı sıra pasif kullanıcılardır. Bu dönemden sonra kullanıcının birey olarak ele alınması, bilgi gereksinimi, bilgi arama, bilgi kullanma davranışları ve bunları etkileyen unsurlar üzerinde yoğunlaşmaya başlanmıştır. 1990 sonrasında ise özellikle İnternet’in yaygın kullanımının etkisiyle birlikte bilgi sistemlerinin kullanıcı özellik ve beklentilerine göre tasarlanması gereği, bu çalışmaların önemini artırmıştır. Bu durum, araştırma sayısını ve niteliğini yükseltirken, yapılan araştırmaların uygulamaya aktarımında yaşanan sorunlara daha çok dikkat çekilmesine neden olmuştur. Araştırmalarda, var olan durumun tekrar tekrar betimlenmesinden kurtulup nedenleri saptamak amacıyla sosyal bilimlerin farklı alanlarında kullanılan nitel yöntemlerden yararlanılmasına, alanın kuram ve modellerinin geliştirilmesine, son yirmi yıl içinde daha çok ağırlık verilmiştir.⁷⁷

Hızla ve sürekli gelişen teknoloji, “yeni nesil kullanıcı”ların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Soğuksu⁷⁸’nın yeni nesil kullanıcılar ile ilgili verdiği ipuçları çarpıcıdır. Yeni nesil kullanıcı, bilginin ve içeriğin çevrim içi ve ücretsiz olmasını, birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmayı, bilgiyi hızla bulmayı, bilgiyi yaratmayı, kişiselleştirmeyi ve toplamayı, bilgiyi paylaşmayı ve satmayı istemektedir. Aynı zamanda bu yeni nesil kullanıcılar, güven, alışmış olma, yüksek kalite, hız, kolay kullanım ve sonuçlardan tatmin olma gibi beklentilere sahiptir.

Pazarlama araçlarının en belli başlılarından tüketici araştırması, kütüphaneyi kullanan kişilerin gereksinimlerine ek olarak, çeşitli kütüphane hizmetleri ile ilgili düşünceleri hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri performansını arttırmak için kullanmak isteyen kütüphaneci ve enformasyon

⁷⁷ A.e., s.25.

⁷⁸ Soğuksu, 2008, a.e.

görevlilerine, yeni ufuklar açabilecek tekniklere yer vermektedir.⁷⁹ Bu araştırma, kullanıcılar arasından hedef gruplar seçilmesi, anket yapılması, yüz yüze görüşme yoluyla bilgi toplama ya da buna benzer değerlendirme yöntemlerini içerir. Kullanıcıların, kütüphaneye karşı tutumları, gereksinim duydukları hizmet ve kaynaklar, bulmak istedikleri ortam ve koşullar ile kütüphanecilerin davranışlarına ilişkin düşüncelerinin öğrenilmesi bir çok açıdan önem taşımaktadır.⁸⁰

Bilgi arama ve medya kullanmanın yaşam biçimine bağlı olması⁸¹ ve kullanıcı özelliklerinin bilgi gereksiniminin doğasını etkilemesi⁸² kullanıcı incelemelerinin ne denli önemli olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ancak kütüphane kullanımının artırılmasının, sadece kütüphaneciye ve kütüphane hizmet düzeyine değil; toplumsal etkenlere de bağlı olduğu⁸³ göz ardı edilmemelidir.

Kütüphane ve bilgi merkezleri, hedef kitle ve sosyal paydaşların analizinde, halkla ilişkiler ve iletişim uygulayıcılarının hedef kitle bölümlenmesinde kullandığı demografi ve psikografi, değerler ve yaşam tarzları, kültürel analizler, coğrafi/demografik özellikler gibi kuram ve teknikler de kullanılabilir.

⁷⁹ Muhittin Karabulut, **Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı**, Glş. 2. bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi, 1985.

⁸⁰ Sekine Karakaş, “Üniversite Kütüphanesinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Hizmet Kalitesi Araştırması”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XIII, No: 3, 1999, s. 208.

⁸¹ M.B. Rees ve J. Paisley, **Social and Psychological Predictors of Information Seeking and Media Use: A Multivariate Re-Analysis**, California, Institute for Communicating Research, 1967, s. 57.

⁸² Nancy A. Van House, “Public Library Effectiveness: Theory, Measures and Determinants”, **Library and Information Science Research**, C. VIII, 1986, s. 274.

⁸³ Bülent Yılmaz, 1996, **a.g.e.**, s. 31.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik iletişim yönetimi konusunda akademisyenler ve uygulamacılar arasında bazı farklı görüşler vardır. Kavram konusunda henüz bir uzlaşma olmamakla birlikte iletişim yönetiminin “bir kurum ile o kurumu ilgilendiren iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimin yönetilmesi” olduğu konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi stratejik iletişimin en önemli bileşenlerindendir. İtibar yönetimi aynı zamanda stratejik iletişim yönetimi ile varılmak istenen noktadır. Çünkü günümüzde kurumlar, hedef kitle ve sosyal paydaşları gözünde tanınma, beğeni, güven, gibi olumlu değerler sağlayarak onların ürün/hizmet tercihinde öncelik kazanmayı amaçlamaktadırlar. Bir kurumun hedef kitle ve sosyal paydaşları tarafından tanınan, beğenilen ve güvenilir bir kurum olabilmesi ise onlara yönelik tasarlayacağı stratejik iletişim çalışmaları ile mümkün olabilmektedir.

Ticari niteliği bulunmayan, insanı değiştirmeye yönelik kar amacı gütmeyen işletmeler grubunda yer alan kütüphane ve bilgi merkezleri diğer işletmeler gibi varlığını sürdürmek için çeşitli yönetim yaklaşımlarından faydalanmak zorundadır. Kütüphane ve bilgi merkezleri aynı zamanda türüne ve imkanlarına göre bazen bir eğitim merkezi, bazen bir kültür-sanat merkezi olarak kullanıcılarına hizmet veren birer kurum niteliği de taşımaktadır. Kurumların hedef kitle ve sosyal paydaşları tarafından güvenilir, tanınan, beğenilen ve tercih edilen bir kurum olma amaçları kütüphane ve bilgi merkezleri için de geçerli olmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezlerinin kullanıcılar dışındaki sosyal paydaşları üzerindeki algısı da son derece önemlidir. Stratejik iletişim çalışmaları sadece kullanıcılara yönelik değil, diğer sosyal paydaşlara yönelik olarak da yapılmalıdır.

İç ve dış sosyal paydaşlarda kütüphane ve bilgi merkezinin algısının olumlu olması, kütüphane ve bilgi merkezine tanınırlık, beğeni ve güven sağlayarak hedef kitle ve sosyal paydaşların ürün/hizmet tercihinde öncelik kazandırır. Bu nedenle kütüphane ve bilgi merkezlerinde stratejik iletişim yönetimi bileşenlerinden faydalanılmalıdır.

Çalışmada stratejik iletişimin bileşenleri olarak ele alınan; kurumsal itibar yönetimi, medya ilişkileri yönetimi, konu ve gündem yönetimi, iç iletişim, kriz iletişimi, etkinlik yönetimi, sponsorluk iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, web iletişimi konularında alanımızda yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Burada bahsedilen anlamda kütüphane ve bilgi merkezlerinde kurumsal itibar yönetimi konusunda kaynağa erişilememiştir. Bununla beraber son yıllarda kütüphane ve halkla ilişkiler konusundaki çalışmaların artış göstermesi, halkla ilişkilerin stratejik iletişim yönetiminin temelini oluşturması bakımından sevindiricidir.

Bu çalışmanın ele aldığı en önemli konulardan birinin kütüphane ve bilgi merkezlerine “sosyal paydaş”lık yaklaşımı getirmesi olduğu düşüncesindeyiz. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda kullanıcı odaklı bir yaklaşımla hedef kitle belirlemesine gidilmiştir. Oysa sosyal paydaşlık yaklaşımı, kütüphane türüne göre değişiklik göstermekle birlikte, sadece kullanıcıyı değil, başta kütüphane çalışanlarını, medyayı, üst yönetimi, diğer kütüphaneleri, kamu ve özel sektörü ve sivil toplum kuruluşlarını kapsamaktadır.

Her kütüphanenin kendine özgü yapısı ve hedef kitle ve sosyal paydaşları olması ve sosyal bilimlerin doğası bu çalışmada kesin sonuçlara ulaşılmasına ve bir model ortaya konmasına imkan tanımamaktadır. Bu nedenle çalışma ile yaşanan bilgilenme sürecinin doğal bir sonucu olarak öneri mahiyetinde şu çıkarımlara ulaşılmıştır:

Kütüphane ve bilgi merkezleri her yıl bağılı bulundukları kurum/kuruluşların stratejik planları ile uyum gösteren ve iletişim stratejilerini içeren stratejik iletişim planları hazırlamalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri hedef kitle ve sosyal paydaşlardaki mevcut algısını araştırmalıdır. Algı araştırmaları, odak grup tartışmaları vb. şeklinde yapılabilen araştırmalar, yılın sonunda iş ve iletişim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hakkında yapılacak ölçümleme için kıyaslama sağlayacaktır.

Kütüphane ve bilgi merkezi o yıl ki stratejik iletişim planı ile ulaşılmak istediğı iş ve iletişim hedeflerini belirlenmeli, hedef kitle ve sosyal paydaşlara vermek istediğı mesajları iyi tasarlamalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezi sosyal paydaş ve hedef kitlesini iyi analiz etmelidir. Analiz için mevcut kullanıcı incelemeleri yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler ve iletişim uygulayıcılarının hedef kitle bölümlemesinde kullandığı demografi ve psikografi, değerler ve yaşam tarzları, kültürel analizler, coğrafi/demografik özellikler gibi kuram ve teknikleri kullanılmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezi belirlediğı hedef kitle ve sosyal paydaş gruplarına yönelik ayrı iletişim projesi geliştirmelidir.

Kütüphane ve bilgi merkezi medya planı hazırlamalı ve bu planı güncel tutmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri en önemli sosyal paydaşlarından biri olan çalışanlara yönelik düzenli ve sürekli iç iletişim programları tasarlamalıdır. Bu programları uygulama aşamasında uygun iletişim araçlarını kullanmalı ve programların hedefine ulaşıp ulaşmadığını mutlaka ölçmelidir.

Kütüphane ve bilgi merkezleri mesajlarını hedef kitle ve sosyal paydaşlarına iletmek amacıyla medya iletişimini kullanmalıdır. Kullanılacak

medya aracı hedef kitle ve sosyal paydaşlara göre değişiklik göstermektedir. Bazen ulusal ya da yerel bir gazete, bazen radyo ya da televizyon, bazen de internette bir çevrimiçi sosyal ağ ya da bloglar tercih edilmelidir.

Kütüphane ve bilgi merkezleri yeni gelecek ürün ya da yeni verilecek hizmetlerini hedef kitle ve sosyal paydaşlarına bu ürün ya da hizmetler hakkında bilinç ve farkındalık sağlanması amacıyla konu ve gündem yönetiminden yararlanmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri olası krizlere her zaman hazırlıklı olmalı ve kriz sırası ve sonrası iletişimini iyi yapmalıdır. Krizler; doğal afetler, mekanik sorunlar, teknolojik bozukluklar, insan hataları ve yönetsel karar ya da kararsızlıklar nedeniyle her an ortaya çıkabilmektedir. Krizin iyi yönetilmesi ve iletişiminin iyi yapılması kütüphane ve bilgi merkezlerine kendisini, tarihini, ilkelerini, değerlerini yeniden sosyal paydaşlarına ve kamuoyuna sunma fırsatı verir.

Kütüphane ve bilgi merkezleri yıllık stratejik iletişim planları kapsamında hedef kitle ve sosyal paydaşlarla yönelik çeşitli akademik veya sosyal etkinlikler tasarlamalıdır. Bu etkinlikler esnasında hedef kitle ve sosyal paydaşlarda bir araya gelinerek onların kütüphane ve bilgi merkezleri ile ilgili olumlu izlenimler kazanması sağlanmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri hedef kitle ve sosyal paydaşları arasında tanınırlığını/bilinirliğini artırmak amacıyla sponsorluk iletişiminden yararlanmalıdır. Vizyon, misyon ve değerlerine uygun konularda manevi sponsor olunması bile kütüphane ve bilgi merkezlerine katma değer sağlayacaktır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer almalıdır. Bu amaçla çeşitli kişi, kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğine girmelidir.

Kütüphane ve bilgi merkezleri internet kullanımının gün geçtikçe yaygınlaştığı günümüzde hedef kitle ve sosyal paydaşları ile iletişimini yönetirken web iletişiminden yararlanmalıdır.

Kütüphane ve bilgi merkezleri yapılan tüm iletişim çalışmalarının öncesi, sırası ve sonrasında çalışmanın amacına ulaşp ulaşmadığını tespit etmek amacıyla mutlaka ölçümleme veya değerlendirme yapılmalıdır.

Ölçümleme ve değerlendirme aşamasında iletişim çalışmasının niteliğine bağlı olarak algılama ölçümleri, etkinlik ölçümlemeleri ya da medya ölçümlemeleri kullanılmalıdır.

Son olarak, iletişimin yönetilmesi sürecinin bir defaya mahsus bir iş olmadığı gözden çıkarılmamalı ve yapılan iletişim çalışmalarının ancak sürekliliği sağlandığı zaman hedef kitle ve sosyal paydaşlarda hedeflenen algı, tutum ve uzun vadede davranış değişikliğine yol açabileceği bilinmelidir.

KAYNAKÇA

“A Blogger’s Code of Ethics”, (Çevrimiçi)

<http://www.cyberjournalist.net/news/000215.php>, 11 Haziran 2008.

Akar, Erkan:

Blogla Pazarlama, İstanbul, Tiem, 2006.

Akbaytürk Çanak, Tuba:

“Kütüphanelerde Kullanıcı Memnuniyeti Anketleri: Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Deneyimi”, **ÜNAK’05 Sempozyum Bildirileri**, (Çevrimiçi)
<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-20.pdf>, 25 Ağustos 2008.

Akbaytürk Çanak, Tuba:

“Sosyal Ağlar ve Kütüphaneler” (Çevrimiçi)
<http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/LibWeek2Apri08.ppt>, 12 Mayıs 2008.

Akdağ, Mustafa:

“Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, (Çevrimiçi)
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMustafa%20AKDA%C4%9E%5C1-20.pdf, 10 Mayıs 2008.

Akdere, Fırat vd.:

Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, Uniform, 1994.

Akıncı Vural, Beril ve Gül
Coşkun:

“Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında İnternet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma” **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde yeni yönelimler, sorunlar, çözümler 27-28 Nisan 2006,** (Çevrimiçi)
http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/16-berrin_akinci_vural_gul_coskun_y.pdf, 29 Temmuz 2008.

Alıkılıç, Özlem ve Ferah Onat:

“Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar”, (Çevrimiçi)
http://kutuphane.balikesir.edu.tr/bulten/kutbul_1207/kurumsal_bloglar.pdf, 2 Mayıs 2008.

Alpay, Meral:

“Bir Temel Atma Töreninin Düşündürdükleri”, **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C. XX, No: 1, 1971.

Arkan, Çağlayan:

“Türkiye’ye, Sektöre, Hayata Dair [Blog]”, (Çevrimiçi)
<http://caglayanarkan.spaces.live.com/>, 21 Mayıs 2008.

Asna, M. Alaeddin:

Halkla İlişkiler, Ankara, TODAİE, 1969.

Aydede, Ceyda:

Sanal Ortam Günlükleriyle Blog Çağı: Pazarlama İletişiminde Yeni Düzen, İstanbul, Hayat, 2006.

- Ayseli, Usluata: **İletişim**, İstanbul, İletişim, 1994.
- Balta Peltekoğlu, Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta, 1998.
- Balta Peltekoğlu, Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir?**, 2. bs., İstanbul, Beta, 2001.
- Barber, Peggy: "Public Relations", **ALA World Encyclopedia of Library and Information Sciences**, Chicago, ALA, 1980.
- Barutçugil, İsmet: **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2002.
- Baysal, Jale: "İşletme Olarak Kütüphaneler", **Kütüphaneciliğimiz Üzerine Görüşler** içinde, Ankara, Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü, 1987.
- Baysal, Jale: **Yönetim ve Mevzuat**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991.
- "Benim Kütüphanem Projesi (BEK)", **Sabah Gazetesi: Kültür Sanat Eki**, 24 Aralık 2006, (Çevrimiçi)
<http://kultur.sabah.com.tr/dosya/dosya-3288.html>, 11 Mayıs 2008.
- Bıçakçı, İlker: **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım**, 3.bs., İstanbul, MediaCat, 2000.

- Black, Sam: **Practical Public Relations**, London, Pitman, 1978.
- “Blogs Will Change Your Business”, (Çevrimiçi)
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm, Business Week, 2/5/2005, 2 Temmuz 2008.
- Bozkurt, H. ve R. Kartal: “Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi** C. 2, No. 1, 2008, (Çevrimiçi), <http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/viewFile/27/28>, 19 Temmuz 2008.
- Brembeck, W. L. ve W. S Howell: **Persuasion: A Means of Social Influence**, NY, Prentice Hall, 1952.
- Bromley, B. Dennis: "Relationships Between Personal and Corporate Reputation". **European Journal of Marketing**. C. XXXV, No: 3-4, 2001, s. 316-334.
- Bulgan, U.: “Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması”, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, 2002.
- Calvo, Blanca: “Duvarsız Kütüphane”, **44. Kütüphane Haftası bildirisi**, İstanbul, Cervantes Enstitüsü, 2008.

- Canfield, Bernard: **Public Relations: Principles, Cases and Problems**, 4.ed., Illionis, Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- Caywood, Clarke L.: **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**, New York, McGraw-Hill, 1997.
- Cemalcılar, İlhan: **Pazarlama: Kavramlar ve İlkeler**, İstanbul, Beta, 1988.
- Cialdini, R. B.: “A Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-The-Face Technique” **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 21, 1975.
- Cutlip, S.M. vd: **Effective Public Relations**, 6.ed., Englewood Cliffs, NJ, Printice-Hall, 1985.
- Çağdaş, Can: “Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi: Bütünsel Bir İş Aracı”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.
- Çapar, Bengü: “Bilgi İşletmelerinin Yönetiminde Sistem Yaklaşımı Ve Sistem Analizi” **Jale Baysal’a Armağan**, Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu, İstanbul, Yapı Tasarım-Üretim, 1993.
- Çelik, Ahmet: “Kütüphaneciliğin Psiko-Sosyal Boyutları II: Kütüphanecinin Statü Sorunu”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. X, No: 4, 1996, s. 331-338.

- D'elia, George: "A Procedure for Identifying and Surveying Potential Users of Public Libraries", **Library Research**, C. 3, 1980.
- Daubert, J. Madeline: **Financial Management for Small and Medium Sized Library**, Chicago, American Library Association, 1993.
- Dearing, J. vd.: **Agenda Setting**, Sage Publications Inc, 1996.
- DeLozier, M.Wayne: **The Marketing Communications Process**, New York, McGraw-Hill, 1976.
- Demirtaş, H. Andaç: "Temel İkna Teknikleri : Tutum Oluşturma ve Tutum Değişirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme", **Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2004, (Çevrimiçi)
http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf, 14 Temmuz 2008.
- Dentchev, Nikolay A. ve Heene Aime: "Managing the Reputation of Restructuring Corporations : Send the Right Signal to the Right Stakeholder", **Journal of Public Affairs**, C. IV, No: 1, 2004, s. 56-70.
- Dozier, D.M.: "The Innovation of Research in Public Relations Practice: Review of A Program Of Studies", **Journal of Public Relations Research Annual**, V:II, No:1, 1990, s. 9-28.

- Dozier D.M. ve G.M. Brom: “Evolution of The Manager Role in Public Relations Practices”, **Journal of Public Relations Research**, C. VII, No: 1, 1995, s. 3-26.
- Erdoğan, İrfan: **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk, 2006.
- Fırlar, B.G. ve İ.P. Dündar: “Bilgi Çağında Yönetim Aşamasında Kaçınılmaz Bir Süreç: Stratejik İçsel İletişim”, (Çevrimiçi)
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-20.pdf>, 1 Haziran 2008.
- Fichter, Darlene: “Why and How to Use Blogs to Promote Your Library’s Services”, **Marketing Library Services**, C. XVII, No: 6, Nov/Dec 2003, (Çevrimiçi)
<http://www.infotoday.com/mls/nov03/fichter.shtml>, 29 Mayıs 2008.
- Freedman, J. L. ve S. Fraser: “Compliance Without Pressure: The FITD Technique”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 4, 1966, s. 195-202.
- Freeman, R.E.: **Strategic Management : A Stakeholder Approach**, Boston, Pitman, 1984.

- “Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Stratejik İletişim Yönetimi Yüksek Lisans Programı”, (Çevrimiçi)
<http://sbe.gsu.edu.tr/tr/programlar/index.php?birimkod=166>, 15 Haziran 2007.
- Gökçe, Orhan: **İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Ankara, Siyasal, 2006.
- Greene, C.N vd.: **Management for Effective Performance**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985.
- Grunig, James E.: **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul, Rota, 2005.
- Gülçen, Kamuran: “Halkla İlişkiler Süreci”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.
- Gürdal, G. ve U. Bulgan: “Kullanıcı Merkezli Kütüphane Web Siteleri ve Yeni Teknolojiler”, **ÜNAK’06**, (Çevrimiçi)
<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-7.pdf>, 25 Temmuz 2008.
- “Halkla İlişkiler 2”, (Çevrimiçi) <http://www.egemnet.com/satis/pdf/sinif2/605.pdf>, 11 Mayıs 2008.
- Harlow, Rex F.: **Golden Papers 4**, IPRA, 1998.

- Hickey, Cindi vd.: “Gathering the Stakeholders: Worksheet 7A: Identify Your Stakeholders”, (Çevrimiçi) <http://www.skyways.org/pathway/wksht7a.html>, 20 Ağustos 2008.
- Higgins, H. M.: **Organizational Policy and Strategic Management: Texts and cases**, Hinsdale, IL, Dryden, 1979.
- Holt, İlkay: “TICER: Digital Libraries a La Carte: New Choices for The Future [Rapor]”, Ağustos 2006, (Çevrimiçi) http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/ticerreport_22-25aug_iholt.pdf, 8 Ağustos 2008.
- Holt, İlkay ve Duygu Kızılaslan: “Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği”, (Çevrimiçi) <http://eprints.rclis.org/archive/00003064/01/SurekliEgitim.pdf> , 10 Haziran 2008.
- Holtz, Shel ve Ted Demopoulos: **Blogging For Business Everything You Need to Know and Why You Should Care**, USA, Dearborn Trade, 2006.
- “Information Today Calender” (Çevrimiçi) <http://www.infotoday.com/calendar.shtm>, 2 Eylül 2008.

“Introduction to Blogs: A Quick Guide to Understanding and Maximizing Communication Efforts in The Blogosphere”
Bacon’s Executive White Paper Series, V. 1,
2005, (Çevrimiçi)
<http://mainstreet.com.au/admin/articles/pdfs/BlogWhitePaper.pdf>, 13 Temmuz 2008.

“İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı dersleri”, (Çevrimiçi)
http://www.ida.org.tr/haber_detay.asp?haber_id=61.

“İletişim Stratejisi Çerçevesi”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/btstrateji/bts%20-%20iletisim%20stratejisi%20cercevesi%20-%20nihai.pdf>, 20 Temmuz 2008.

İsbir, Figen: “İç İletişim”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

“İşte Türkiye’nin Yeni Sosyoekonomik Profili”, (Çevrimiçi)
<http://www.milliyet.com.tr/2007/04/05/guncel/axgun01.html>, 5 Ağustos 2008.

Jefkins, F.: **Marketing and Relation Public, Media Planning**, Oxford, Pergamon Pres, 1974.

Jull, James: **Medya, İletişim, Kültür**, İstanbul, Vadi, 2001.

- Kadıbeşegil, Salim: “Sosyal Sorumsuzluk”, (Çevrimiçi) www.orsa.com.tr, 17 Aralık 2007.
- Karabulut, Muhittin: **Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı**, Glş. 2. bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi, 1985.
- Karakaş, Sekine: “Üniversite Kütüphanesi Kullanıcılarının Beklentileri ve Kullanıcı Tatmini”, Ankara, **Ankara, Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, C.1-2, No: 39, 1999, s.57-66.
- Karakaş, Sekine: “Üniversite Kütüphanesinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Hizmet Kalitesi Araştırması”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XIII, No: 3, 1999, s. 207-222.
- Karaköse, Turgut: “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, **Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Fırat Üniversitesi, <http://www.akademikbakis.org/sayi11.htm>, 30 Mart 2008.
- Kazancı, Metin: **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan, 2004.
- Kies, Cossette: **Marketing and Public Relations for Libraries**, Metuchen, The Scarecrow Pres, 1987.

“Kitap Bağışı’ndan Sosyal Sorumluluğa...”, (Çevrimiçi) <http://www.prbu.com/k-s-s/kitap-bagisi%E2%80%99ndan-sosyal-sorumluluga/>, 16 Mayıs 2008.

Konya, Ümit:

“Örgütlerde Yaratıcı Düşünceyi Geliştirme Çalışmalarında İletişimin Rolü”, **I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim 25-26 Mayıs 2006**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 2007.

Konya, Ümit:

“Üniversite Kütüphanelerinde Pazar Bölümleme Stratejileri”, **40. Kütüphane Haftası Bildirileri**, Yay. Haz. Ü. Konya, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 2004.

Lancaster, F.W.:

“The Corporate Library and Issues Management - The Library in Corporate Intelligence Activities”, **Library Trends**, Fall, 1994, (Çevrimiçi), http://findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n2_v43/ai_15948865/pg_6, 10 Temmuz 2008.

Larson, C. U.:

Persuasion: Reception and Responsibility, Belmont, Wadsworth Publishing Company, 1995.

“Library Management”

Harrod’s Librarians’ Glossary and Reference Book, Aldershot, Gower, 2000.

- Locke, Christopher vd.: “The Cluetrain Manifesto The End of Business As Usual”, (Çevrimiçi)
<http://www.cluetrain.com/book/>, 20 Mayıs 2008.
- Lord, C. G.: **Social Psychology**, NY, Harcourt Brace College Publishers, 1997.
- Maness, Jack M.: “Library 2.0 Theory: Web 2.0 and Its Implications for Libraries”, **Webology**, C. III, No: 2, June 2006, (Çevrimiçi)
<http://www.webology.ir/2006/v3n2/a25.html>, 21 Mart 2008.
- Mutlu, Erol: **İletişim sözlüğü**, İstanbul, Ark, 1994.
- Newsom, D. vd.: **This is PR: The Realities of Public Relations**, California, Wodsworth Publishing Company, 1989.
- Oğuz, Esin Sultan: “Web 2.0 ve Yeni Nesil Kütüphaneler”, (Çevrimiçi)
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~esino/esin2.0_birinci%20hafta.pps, 10 Temmuz 2008.
- Okay, Aydemir: **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon, 1998.
- Oktar, Elvan: “İletişim Araştırmaları ve Medya Analizi”, **İDA-LSPR 7.Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.

- Orrick, James B.: **Halkla İlişkiler: Ders Notları**, Çev. Oğuz Onaran, Ankara, A. Ü. SBF Basın Yayın Yüksek Okulu, 1967.
- Oskay, Ünsal: **İletişimin ABC'si**, İstanbul, Simavi, 1992.
- Özel, Nevzat: “Kriz Yönetimi (26.5.2005)”, (Çevrimiçi) <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kriz.ppt> , 13 Temmuz 2008.
- Özenç Uçak, Nazan: “Kullanıcı Araştırmaları Sorunları”, **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Ulusal Sempozyum Bildirileri 19-20 Nisan 2001 Hatay**, Yay. Haz. T. Fenerci ve O. Gürdal, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001.
- Özenç Uçak, Nazan: “Kütüphanecilik ve Bilgi Yönetimi Literatüründe Kullanıcı”, **Bilgi Dünyası**, C. IX, No: 1, 2008, s. 20-40.
- Çekirge Paksoy, Arzu: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **MediaCat Dergisi**, Kasım 2001, s.18-20.
- Pearce, J.A ve R.B Robinson: **Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation**, Homewood, IL, Irwin, 1982.
- Post, J.E. vd.: **Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 10.ed., Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2002.

- Raven, B.H. ve R. W. Haley: “Social İnfluence and Compliance of Hospital Nurses With İnfection Control Policies”, **Social Psychology and Behavioral Medicine**, 1982, s. 413-438.
- Reardon, K.K.: **Persuasion in Practice**, Newbury Park, CA, Sage, 1991.
- Rees, M.B. ve J. Paisley: **Social and Psychological Predictors of Information Seeking and Media Use: A Multivariate Re-Analysis**, California, Institute for Communicating Research, 1967.
- Sabuncuoğlu, Z.: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 6. bs., Bursa, Ezgi, 2004.
- Sağlam, Murat: “Stratejik Medya İlişkileri Yönetimi”, (Çevrimiçi)
<http://www.rubikonplatform.com/wp/2007/04/21/stratejik-medya-iliskileri-yonetimi/>, 12 Temmuz 2008.
- Sakallı, N.: **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, Ankara, İmge, 2001.
- Saydam, Ali: **Algılama Yönetimi**, 4.bs., İstanbul, Rota, 2007.
- Seyidoğlu, Halil: **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı: Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Rapor, Ders ödevi, Yüksek lisans ve Doktora tezi Kılavuzu**, Glş. 8. bs., İstanbul, Güzem, 2000.

Soğuksu, Derya: “Kütüphane 2.0 Hareketi (2 Nisan 2008)”, (Çevrimiçi) http://www.ku.edu.tr/ku/images/SKL/presentation/DSoguksu_Kutuphane2.0_Web_2nisan08.ppt, 25 Ağustos 2008.

Steiner, G.A., J.B. Miner ve E.R. Gray: **Management Policy and Strategy** , 2.ed., NY, Macmillan, 1982.

“Strategic Communications”, (Çevrimiçi) <http://spinproject.org/article.php?id=66>, 20 Mayıs 2007.

Şatır, Ç. ve F. Erendağ Sümer: “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?” **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde yeni yönelimler, sorunlar, çözümler 27-28 Nisan 2006**, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf, 2 Temmuz 2008.

Thenell, Jan: **The Library’s Crisis Communications Planner: A PR Guide for Handling Every Emergency**, Chicago, ALA Editions, 2004.

“Top Ten İnternet Countries in Europe December 2007”, (Çevrimiçi) <http://www.Internetworldstats.com/europa2.htm#tr>, 13 Mart 2008.

- Tunçel, Hakan: “Spor Pazarlaması ve Sponsorluk İletişimi Yönetimi”, (Çevrimiçi) http://www.sponsorluk.gov.tr/download/HT_SporPazarlamasiveSponsorlukIletisimiYonetimi.pdf, 27 Ağustos 2008.
- Turhan, Cengiz: “Kurumsal Kimlik ve İtibar”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.
- Tussing, K. J. ve J. P Dillard: “The Psychological Reality of The Door-In-The-Face: It’s Helping, Not Bargaing”, **Journal of Language and Social Psychology**, C. X, No: 1, 2000.
- “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu Mart 2008”, (Çevrimiçi)http://www.undp.org.tr/publications/Documents/CSR_Report_tr.pdf, 15 Haziran 2008.
- “Users” **The ALA Glossary of Library and Information Science**, ed. by Heartsill Young, Chicago, ALA, 1983.
- “User-generated Content”, (Çevrimiçi) http://en.wikipedia.org/wiki/User_generated_content, 15 Haziran 2008.
- Usherwood, Bob: “Kütüphanenin Halkla İlişkileri: Bir Giriş”, Çev. Ayşe Işın, **Kütüphenecilikle İlgili Seçme Metinler**, Haz. Aysel Yontar, İstanbul, 1989.

- Ünlü, Aslı: “Sponsorluk Yönetimi”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.
- Üstün, Ayşe: **Halk Eğitimi ve Halk Kütüphaneleri**, İstanbul, Gençlik, 2000.
- Üstün, Ayşe: “Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XI, No: 1, 1997, s. 20-28.
- Van House, Nancy A.: “Public Library Effectivness: Theory, Measures and Determinants”, **Library and Information Science Research**, C:VIII, 1986, s. 261-283.
- Webb, E. vd.: **Unobtrusive Measures**, Chicago, Rand-McNally, 1966.
- Weblogs”, (Çevrimiçi) <http://www.libdex.com/weblogs.html>, 1 Ağustos 2008.
- “What is Web 2.0”, (Çevrimiçi) www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html, 13 Haziran 2008.
- “Wiki”, (Çevrimiçi) <http://tr.wikipedia.org/wiki/Wiki>, 10 Eylül 2008.
- Wright, Jeremy: **Blog Marketing**, USA, MacGraw Hill, 2005.
- “Yaşam Biçimleri 2005”, (Çevrimiçi) http://www.dapresearch.com/DAP_Lifestylesl.DOC, 17 Temmuz 2008.

- Yemenicioğlu, Sibel: "Birer Hizmet İşletmesi Olan Kütüphaneler ile Bilginin Tarihten Günümüze Kadarki Serüveni", (Çevrimiçi)
<http://arsiv.kamunet.net/ktkd/makale/sbel.htm>,
25 Ağustos 2008.
- Yeşiltaş, Kamil: "Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi", **ÜNAK'02 Sempozyum Bildirisi**, (Çevrimiçi)
<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak02/u02-16.pdf>, 21 Eylül 2008.
- Yıldırım Becerikli, Sema: "Türkiye'deki Lisans Düzeyindeki Halkla İlişkiler Eğitime İlişkin Bir Değerlendirme", (Çevrimiçi)
<http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130846892.pdf>, 20 Eylül 2008.
- Yıldırım Becerikli, Sema: "Üniversite Kütüphaneciliğinde Halkla İlişkilerin Kullanım Biçimleri Üzerine Bir Tartışma: Yeni İletişim Teknolojilerinin Sunduğu Olanaklar", **ÜNAK'03 Sempozyum Bildirisi**, 2003.
- Yılmaz, Bülent: **Halk Kütüphanesi Kullanımı: Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme**, İstanbul, TKD İstanbul Şubesi, 1996.

- Yılmaz, Bülent: “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C. XX, No: 2, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/2003202BulentYilmaz.pdf>, 25 Nisan 2008.
- Yılmaz, Erol: “Dünden Bugüne Türk Kütüphaneciliğinde Halkla İlişkiler”, **Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu Bildirileri 21-24 Ekim 2004**, Ankara, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004, s.339-359.
- Yılmaz, Erol: “Kütüphaneci-Kullanıcı İletişimi ve İletişim Kazaları”, **Bilginin Serüveni, Dünü, Bugünü ve Yarını...:Türk Kütüphaneciler Derneği’nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri 17-21 Kasım 1999**, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1999.
- Yılmaz, Erol: “Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi. 1996.
- Yılmaz, Erol: “Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XI, No: 1, 1997, s.29-41.

- Yılmaz, Malik: “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. XVIII, No: 2, 2004, s.163-184.
- Yontar, Aysel: “Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları” (Doktora tezi) İstanbul, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 1983.
- “Yükselen Pazarlama İletişimi Aracı: Sponsorluk”, (Çevrimiçi)
<http://www.sponsorluk.gov.tr/sponsorluk.htm>,
2 Temmuz 2008.
- Zarakol, Necla: “Medya İlişkileri”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.
- Zarakol, Necla: “Risk, Gündem ve Kriz Yönetimi”, **İDA-LSPR 7. Stratejik İletişim Eğitim Programı Ders Notları**, İstanbul, 2007.