

**EĞİTİM**  
yayınevi

# KURUMSAL İLETİŞİM ve SOSYAL MEDYA

Editör:

Prof. Dr. Mehmet Sezai Türk

Doç. Dr. Umur Işık

Dr. Konur Alp Koz

# **KURUMSAL İLETİŞİM** **ve** **SOSYAL MEDYA**

Editör:

Prof. Dr. Mehmet Sezai Türk  
Doç. Dr. Umur IŞık  
Dr. Konur Alp Koz

**EĞİTİM**  
yayınevi

## KURUMSAL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA

**Editörler:** Prof. Dr. Mehmet Sezai Türk, Doç. Dr. Umur Işık, Dr. Konur Alp Koz

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6382-35-0

1. Baskı, Kasım 2022

**Kütüphane Kimlik Kartı**

## KURUMSAL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA

**Editörler:** Prof. Dr. Mehmet Sezai Türk, Doç. Dr. Umur Işık, Dr. Konur Alp Koz

126 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6382-35-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**  
YAYINEVİ

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **Kitapmatik**  
İnternetteki kitabınız

## İÇİNDEKİLER

<b>KURUMSAL İLETİŞİMİN GENEL HATLARI .....</b>	<b>5</b>
Metin IŞIK, Şakir GÜLER	
<b>Kurumsal Stratejik İletişim .....</b>	<b>21</b>
Mehmet Sezai TÜRK, Konur Alp KOZ	
<b>KURUMSAL KRİZ YÖNETİMİ.....</b>	<b>37</b>
Erdem TAŞDEMİR	
<b>STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ OLARAK KURUMSAL İLETİŞİM VE İTİBAR YÖNETİMİ .....</b>	<b>51</b>
Uğur ÜNAL	
<b>KURUM KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>89</b>
Ümit ARKLAN, Hasan RENÇBER	
<b>SOSYAL MEDYA TÜRLERİ, DEZENFORMASYON KAVRAMI VE HUKUKİ OLAYLAR BAĞLAMINDA BİR İNCELEME .....</b>	<b>107</b>
Enderhan KARAKOÇ, Onur TAYDAŞ	



# KURUMSAL İLETİŞİMİN GENEL HATLARI

Metin IŞIK<sup>1</sup>, Şakir GÜLER<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Kurumsal yapılar sosyal sistemin bir uzantısı olarak var olagelmışlerdir. Sosyal sitemlerin nasıl meydana geldiğini anlamak ve bu süreçte iletişimin rolünü sorgulamak kurumsal iletişimin etraflica anlaşılması adına önem arz etmektedir. Zira kurumlar, toplumsal yapı içerisinde meydana gelen ve içerisinde yaşadığı kültürden yoğun izler taşıyan sistemler/kurallar bütünüdür. Düzenli ve düzenleyici rollere sahiptirler. Bu nitelikleri onları çeşitli alt bağlamlarda ele almayı gerekli kılmaktadır. Kurumsal mantığın merkezinde yer alan sosyal sistemlere yakından bakarak kurumsal yapılar ve kurumsal iletişime dair çerçeve daha iyi yorumlanabilir. Bu bağlamda takip eden bölümlerde kurumsal iletişime geçmeden önce kurumsal iletişime de temel teşkil eden; sosyal sistem, iletişim ve kurumsallaşma gibi anahtar kavramlara yer verilecektir.

## 1. Sosyal Sistem ve İletişim

İletişim, dünya başta olmak üzere, evren boyunca canlı-cansız tüm varlık ve mekanizmalar için vazgeçilmez öneme sahip, varoluşu anlamlı kılan hayati bir olgudur (Van Riel ve Fombrun, 2007). İnsanoğlunun sosyal bir varlık olması, hayatta kalabilmek için iş bölümü yapma ihtiyacı ve bunun sonucunda uzmanlaşmanın getirdiği koordinasyon, iletişimi sosyal alandan kurumsal alana doğru genişletmiştir. Söz konusu genişleme hammadde tedarikinde, ürünlerin işlenmesinde, adil olarak dağıtılmasında, bir pazarın oluşumunda, itibarın kazanılmasında ve insanın merkezde olduğu hemen her sistemde hissedilmiştir (Schoeneborn, 2011). Bu bağlamda gerek kişiler arası etkileşimde gerek insan eliyle inşa edilen mekanizmaların devamlılığının

1 Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, imetin@sakarya.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5984-0328

2 Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, sakirguler@outlook.com, Orcid: 0000-0002-7365-6639

sağlanmasında iletişim, bir güç görevi üstlenmektedir ve eylemden önce gelmektedir (Luhmann, 1992: 251-252). Dolayısıyla iletişim sosyal sistemler arasında bağlantıyı sağlayan ve etkileşimi güçlendiren bir dinamatör olarak yorumlanabilir.

Bu bağlamda kurumsal iletişimi anlayabilmek adına; insan ve kurumlar arasındaki (nispeten) mikro ölçekli iletişim odağının ötesine geçerek sosyal sistemler arasında cereyan eden makro ölçüdeki iletişim sistemlerini kavramak gerekmektedir. Bu doğrultuda Parsons'un ve Luhmann başta olmak üzere birçok öncü bilim insanının gelişimine katkı sağladığı *sosyal sistem teorisine* yakından bakmak gerekmektedir.

İnsan eliyle kurulan yapıların da tıpkı biyolojik organizmalar gibi bir araya gelerek bir sistem kurduğunu ileri süren Talcott Parsons, Yapısalcı İşlevcilik teorisinde sistemi oluşturan birden fazla parçanın kendi içerisinde güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu, birimler arası ilişkinin eylemler ve iletişim mekanizmaları ile koordine edildiğini ileri sürmektedir. Sistem yaklaşımına göre sistem içinde meydana gelen eylemler sistemin varlığını koruma ve "*muhafaza ettiği anlamı yeniden üretme*" gibi bir misyona sahiptir. Dolayısıyla belirli bir sistem içerisinde yer alan insanların ulaşmaya çalıştıkları amaç, icra ettikleri faaliyetler dış çevrenin de etkisi altındadır. Sistemin dışındaki her şey (diğer sistemlerde dahil) dış çevre olarak değerlendirilmektedir. Sistemin varlığını sürdürmesi, performansını muhafaza etmesi ve bileşenlerini canlı tutması güçlü bir koordinasyon sayesinde gerçekleştirilebilmektedir (Luhmann, 1992; Batuş vd., 2011: 7). Türkçeye *özyineleme* olarak çevrilebilecek olan Autopoiesis kavramı bu noktada üzerine düşünülmesi ve anlaşılması gereken bir kavram olarak belirmektedir. Autopoiesis kavramı Yunanca kökenli "auto" (kendi kendine) ve poiesis (create, meydana getirmek) kelimelerinden oluşmaktadır. Kendi devamlılığını sağlayan ve kendiliğini yeniden üreten sistemleri anlatmak için kullanılmaktadır. İlk olarak biyologlar tarafından kullanılan kavram, sonraları işleyen sistemsel mekanizmaları anlatmak için sosyoloji gibi sosyal bilimlerde de kullanılmıştır. Autopoiesis kavramı belirli bir sistem içerisinde iletişim ve koordinasyonu sağlayarak mekanizmanın canlı kalmasını ve sınırlarının benliğinin muhafaza edilmesini sağlayan bir yapı olarak düşünülebilir. Genelde hücrelerin yapısı autopoiesis sistemlere örnek gösterilmektedir. Hücreler bu sayede kontrollü bir şekilde kendi sınırlarını bilebilir, onarım yapabilir. Daha da önemlisi yeniden üretim sinyalleri ile işleyen benlik mekanizmasını canlı tutarak öz ile dış çevre arasında ayırım yapabilmektedir. Dolayısıyla etkili iletişim kurabilme refleksleri organizma ve organizasyonlar için gerek iç, gerek dış etkileşimlerde hayati bir fonksiyondur (Warbletoncouncil, 2022).

Özerk bir yapıya sahip olmaları da autopoiesis sistemlerin bir diğer belirgin özelliğidir. Nitekim gerek biyolojik sistemlerin (canlıların) gerek diğer sistemlerin varlığını devam ettirebilmeleri adına autopoiesis bir yapıya sahip olmaları gerekir. Böylece sisteme ait bileşenler sistemin kendisi ile dış çevrenin ayırımını yapabileme yeteneğine sahip olarak, gerektiğinde iç dinamiklerini iyileştirme, onarma yahut

dışardan gelen tehlikelere karşı savunma mekanizması geliştirme gibi aktivitelerde bulunabilirler.

İnsanların bir araya gelerek oluşturduğu toplumsal yapı bir organizmaya benzetildiği takdirde, toplumsal yapıyı oluşturan birden fazla özerk alt yapının olması ve belirli bir etkileşim dahilinde bu sistemlerin varlığını devam ettirmek durumunda olmaları da kaçınılmazdır. Bu bağlamda toplumsal yapıyı oluşturan alanda dört temel sistemin ortaya çıktığı ve belirginleştiği belirtilmektedir (Luhmann, 1992; Batuş vd., 2011).

Bunlar sırasıyla paranın önem arz ettiği *ekonomik sistemler*; yönetim erkinin ön plana çıktığı *siyasal sistemler*; etkileşim unsurunun ön plana çıktığı *sosyal-bütünleşme sistemleri* ve değer yargılarının önem arz ettiği *kültürel sistemler* olarak sıralanabilir. Bu doğrultuda Parsons, oturmuş sistemler arasında birtakım boşlukların bulunduğunu, söz konusu boşluklarla ilgili düzenlemelerin ancak sistemler arası beklentilerin ve *eylemlerin* meşru bir zemine oturtulmasıyla giderebileceğini vurgulamaktadır (Luhmann, 1992; Batuş vd., 2011: 7). Luhmann, Parsons'un aksine sistemler arasındaki etkileşimin eylemler ile değil *iletişim* ile biçimlendirildiğini savunmaktadır. Dolayısıyla Luhmann, Parsons'un sistem teorisinde eksik bıraktığı sistem-çevre ilişkisine eğilerek iletişimi merkeze alan çeşitli eklemeler yapmaktadır.

Genel hatlarıyla sistem teorisine göre (Luhmann, 1992; Batuş vd., 2011);

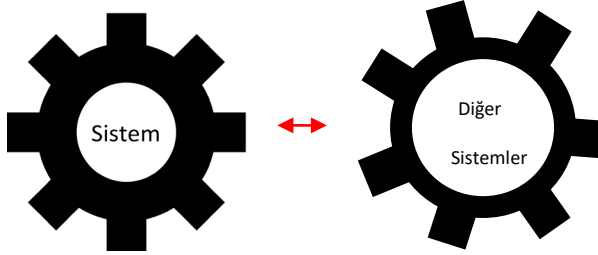
- İçinde anlamsal ve işlevsel olarak birbirine bağlı elementleri bulduran yapı sistem olarak adlandırılmaktadır.
- Birden fazla istemi bünyesinde barındıran evren ise sistemlerden meydana gelmiş makro bir sistem olarak adlandırılmaktadır.
- Sistemin dışında kalan diğer sistemler ise çevreyi oluşturmaktadır. Bu kapsamda hangi sistem özelinden çevreye yaklaşıldığı önem arz etmektedir ve çevre, hangi sistemin merkeze alındığına göre önceliklik kazanabilmektedir.
- Sistemler özerktir kendi kurallarını belirleme takdirine sahiptirler.
- Sistemlerin dışarıyla bağlantı sağladığı uzantıları, olası çatışmaların ve problemlerin üstesinden geldiği sürece sistem varlığını sürdürür. Bu önerme Parsons'a aittir. Luhmann ise bu hususta farklı düşünmektedir.
- Luhmann'a göre sistem birçok parçadan meydana gelen yeni bir yapıdır. Sistemi anlayabilmek adına yapıyı oluşturan alt unsurların idrak edilmesi gerekmektedir. Sistem bir eve benzetilecek olursa, evi oluşturan odalar yani alt yapılarda hukuk sistemi, siyaset, ekonomi gibi alt yapıları oluşturmaktadır. Dolayısıyla mevcut işleyişi kavramak adına bu alt yapıların iyi tahlil edilmesi gerekmektedir.
- Luhmann sosyal sistemlerin meydana gelebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi hususunda iletişimin kilit rol oynadığını savunmaktadır. Ona göre



sosyal sistemler ancak birbiriyle iletişime geçen bireyler ve mekanizmalar sayesinde inşa edilebilir.

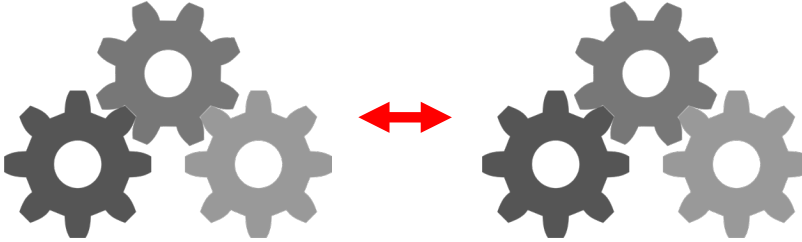
- Luhmann ile Parsons arasındaki temel ayrım şudur; Luhmann sosyal sistemler arasındaki etkileşimin eylemlerden değil iletişim sayesinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Toplumsal sosyal süreçlerin iletişim ile inşa edildiğini böylece toplum ve topluma özgü mekanizmaların bir araya geldiğini varsaymaktadır. Ayrıca iletişimin tek bir bildiriden ibaret olmadığını; bildiri, enformasyon ve anlama özgü faktörlerin bir toplamı, sentezi olduğunu aktarır.

Bahsi geçen maddelerden hareketle, sosyal sistem mekanizmalarını daha iyi anlaşılması adına şekil 1’de anlatım modellenmektedir.



Şekil 1. Sosyal sistem mekanizmaları

↔ : Parsons’a göre aradaki etkileşimi, Luhmann’a göre ise aradaki iletişimi temsil etmektedir.



Şekil 2: Sistemler bir araya gelerek daha büyük sistemleri oluşturabilir

Dolayısıyla sistemin kendi içerisinde kurduğu iletişimin kalitesi kadar dış çevreyle gerçekleştirilen iletişimin niteliği de önem arz etmektedir. Bu bağlamda insan eliyle inşa edilen kurumsal yapılarda cereyan eden iletişimin niteliğini ve kapsamını ele almak da önem arz etmektedir. Kurumsal iletişime sosyal sistem teorisi açısından yaklaşmak önem arz etmektedir. Büyük ve küçük ölçekli tüm şirketlerin faaliyet göstermek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasında iletişim unsuru merkezde yer almaktadır. Sermaye emek ve hammadde gibi birincil kaynakların tedarikinde, meşruiyet ve itibar gibi ikinci kaynakların inşasında iletişim temel faktördür. Dolayısıyla kurumlar bu kaynaklara erişimde stratejik olarak iletişim tarzlarını yönetmek durumundadır. Kurumlar dış çevrelerindeki paydaşlara ve diğer ilgili bileşenlere iki farklı yolla müdahale edebilirler. Bunlardan ilki söz konusu kaynağın satın alındığı fiyatları ve koşulları müzakere etme yoluna gidilmesidir. Bu durum alıcı ve satıcılar arasında direkt iletişim kurulmasını gerekli kurmaktadır ve

iletişim becerilerini önemli kılmaktadır. Bir diğer yöntem ise alışverişin gerçekleştiği şartları dolaylı yönden etkileme mekanizmalarıdır. Örneğin lobicilik ve benzer hizmeti veren diğer şirketlerle anlaşma yapma yoluna giderek, şirketler rakiplerinin pazara girişini zorlaştıracak koşulları inşa edebilirler. Bu durum şirketleri mevcut pazar koşullarını yönetme ayrıcalığına kavuşturabilmektedir (van Riel ve Fombrun, 2007). Dolayısıyla kurumsal iletişimin tanımını yapmaya geçmeden önce kurum ve kurumsallaşma gibi kavramlara da yer vermek yerinde olacaktır.

## 2. Kurum ve Kurumsallaşma

Birlikte yaşam süren insanların eylemlerini, alışkanlıklarını, geleneklerini, normlarını ve kültüre özgü faaliyetlerini ifade eden resmi ve resmi olmayan kuralların tümüne *kurum* kavramı başlığı altında yer verilmektedir (Vural ve Bat, 2015: 15). Kurumsal kurama göre *kurumlar*: toplumsal düzeni oluşturan, insanlık tarafından tarihsel bağlamda inşa edilmiş, bir yandan insanların davranışlarını şekillendirebilme yetisine sahip diğer yandan çeşitli durumlarda nasıl davranılması gerektiğine dair çeşitli yönergeler gösteren örüntüleri, kurallar bütünü ifade etmektedir. Geleneksel teorilerin aksine kurumsal teori, örgüt üzerindeki kültürel etkilere ve karar verme mekanizmalarına atıfta bulunur (Barley ve Tolbert, 1997: 93-94).

Çeşitli nitelikler bağlamında kurumsal yapılar alt alanlara ayrılmaktadır. Bu doğrultuda kurumların varoluş amaçlarına göre odaklandığı temalarda belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik düzenlilik arz eden aktiviteleri mevcuttur. Kendine özgü misyonu ve varoluş amacı kurumsal yapıları diğer kurumlardan ayırt etmektedir. Aynı zamanda bu kurumsal yapılar tıpkı sosyal sistemlerde olduğu gibi diğer kurumlarla ilişkili ve etkileşim halindedir (Vural ve Bat, 2015: 15).

Örgütsel yapılar, içinde barındırdığı insanlar ve *mevcut varlıkları* sayesinde kısmen kendilerine özgü biçimler, kurallar ve normlar oluşturabilme özerkliğine sahip olsalar da aynı zamanda gelenekselleşmiş kurum yönergeleri tarafından çeşitli talimatlara uymak durumunda bırakılan yapılardır. Bu yönerge ve kurallar kültürel unsurlar tarafından meydana gelmektedir ve dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiğiyle ilgilidir. Kurumların örgütlenme biçimlerine dair genel hatları çizerek aynı zamanda benimsenmesi gereken formları ve prosedürleri ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle kurumlar, bireylerin ve kolektif mekanizmaların stabil yapıları üzerinde zaman içerisinde ne gibi değişikliklere maruz kalabileceklerinin sınırlarını çizen genel hatlardır (Barley ve Tolbert, 1997). Bu bağlamda okul, hastane ve belediye gibi toplumsal alanda görünen kurumsal yapıların çoğu birbirine benzemektedir ve çeşitli kurallar çerçevesinde benzer şekilde hareket etmektedirler. Belirli bir çerçevede hareket etme özellikleri bu yapılara kurumsallaşma özelliği kazandırmaktadır. Dolayısıyla gerek toplum nezdinde gerek diğer örgütsel yapılar bağlamında kurumsal normların tanıdığı sınırlar içerisinde hareket eden yapılar meşrulaşır ve kurumsallaşma gerçekleşmiş olmaktadır.

Bir diğer tanımla kurumsallaşma belirli bir davranış örüntüsünün ve yönergesinin giderek kabul görmesini ve geniş bir ölçüde temsil edilmesini ifade etmektedir. Kurumsallaşma kültürel olarak, örgütsel mit, törenler vb. gibi spesifik formların ve uygulamaların tarihsel bir birikimidir. Bu spesifik form ve uygulamaların kökleri ve yayılımları sektör, toplum ve alt kültür gibi spesifik bağlamlarla yakından ilgilidir (Alexander, 2005: 212; Barley ve Tolbert, 1997).

### 3. Kurumsal İletişim

Kurumlar, çevreleriyle iletişimlerini yönetmek gibi bir zorunluluğa sahiptir. Diğer kurum ve paydaşlarla birlikte varlıklarını sürdürmek zorunda olan yapılardır. Bu nedenle boş ve yalıtılmış bir çevrede varlığını sürdüren bir organizasyondan bahsetmek mümkün değildir (Cornelissen, 2019: 26).

Modern bağlamda kurumsal iletişimin tarihi 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Bu ilk dönemlerde kurumsal iletişim alanında daha çok örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon alanlarında çalışan akademisyenler yer almaktadır. İletişim becerileri, yönetim kademesinin faaliyetleri ve alt-üst ilişkileri gibi konular ekseriyetle çalışılmıştır. 1950'li yıllardan sonra ise ticaret ve endüstri odaklı bir kurumsal iletişim alanının ön plana çıktığı dönem ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ağ analizi, kurum iklim analizi, sistem teorisinin organizasyonlara uyarlanması gibi aktiviteler belirginleşmiştir. Teorik olarak; *Geleneksel retorik teorisi*, *kitle iletişim*, *insan ilişkileri* ve *yönetim-organizasyon teorisi* gibi teoriler çalışmaların merkezinde daha sık yer almıştır. İlgili teoriler hedonik bir bakışa sahip olup bireysel ve kurumsal bazda faydayı önceleyen tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu bağlamda iş memnuniyeti, etkililik, kültürel iklim gibi çıktı odaklı araştırma konularına daha çok odaklanılmıştır. 1980 sonrası dönemde ise modernizm ve pozitivistliğe yöneltilen eleştirilerden hareketle kurumsal iletişime özgü alanın nasıl ayırt edilebileceği ve alana özgü sınırların çizilmesine dair bir çaba ortaya koyulmuştur. İletişimi merkeze alan bir kurum sistemi üzerinde yoğun olarak düşünölmeye başlanmıştır. 80 sonrası dönemde ise anlam üretimi, yorumlama ve güç ilişkileri kurumsal iletişimin birincil ilgi alanları haline gelmeye başlamıştır (Yüksel, 2019: 17-18).

Dolayısıyla günümüzde kurumsal yapılar görüşlerine önem verdiği paydaşlar üzerinde etkili bir izlenim bırakabilmek için ve daha efektif eylemlerde bulunabilmek adına çevreleriyle iletişime geçmek durumundadır. Bu bağlamda kurumsal iletişimin temel işlevini tek bir tanımda yapmak mümkün görünmemektedir. Zira kurumsal iletişim, problem çözme becerilerinin ve olası problemlere yönelik geliştirilen reflekslerin iletişim merkezli bir karışımıdır. Bu açıdan yaklaşıldığında kurumsal iletişimi bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür (Dolphin, 2011: 1-2). Özellikle üst düzey yöneticilerin dış çevrede gerçekleşen olayların kurumla ilgili bağlantılarını iyi gözlemlemesi ve bu tür olayların kurum nezdinde bırakacağı etkileri tahmin etmeleri beklenmektedir. Bu konuda iletişim profesyonellerinden destek alarak stratejik iletişim adımları atılmaktadır (Cornelissen, 2019: 26).

Organizasyonların iç ve dış paydaşlarını/çevrelerini/hedef kitlelerini etkileyebilmesi için kullanmış olduğu mesajlar ve temalar tutarlı bir seyir izlemelidir. Bu noktada iletişim uygulayıcıları ve yönetim kademeleri birlikte koordineli bir politika seyretmelidirler (Dolphin, 2011; Cornelissen, 2019). Bu kapsamda kurumlar ilgili hedef kitlenin beklentilerini ve arzularını anlayabilmek adına kapsamlı araştırmalar yaparak hedefin beklentilerine uygun mesajlar göndermelidir. Zira iletişim, tarafların beklentilerini göz önüne aldığı takdirde başarıya ulaşmaktadır ve bir anlaşma gerçekleştirilebilmektedir. Kurumlar özelinde bu faktör göz önüne alındığında kurumun izleyiciler nezdinde takdir kazanması ve başarıya ulaşması etkili bir iletişim sürecini yönetmesinden geçmektedir. Bu bağlamda kurumsal iletişim bir yaklaşım olarak ele alınılabilir. Nitekim kurumsal iletişim modern organizasyonların oldukça önem atfettiği bir fonksiyon ve departman haline gelmiştir. Hemen her kurumsal şirket farklı isimler altında kurumsal iletişime yer vererek profesyonel çalışmalar yürütmektedir. Öte yandan kurumsal iletişim sürecinde mesajın tutarlı bir seyir izlemesi kuruma yönelik itibarın güçlenmesine aracılık etmektedir. İzleyicilerin tutarlı ve pozitif mesajlara maruz kalması kurumsal imajın da zenginleşmesi için bir ön koşuldur. Burada bir parantez açarak kurumların sahip olduğu vizyon, misyon ve diğer kurumsal değerlerin kurumun kimliğini oluşturduğunu ve bu kimlik vasıtasıyla dış çevreye yayılan izlenimlerin izleyiciler nezdinde kurumsal imajı oluşturduğunu söylemek gerekmektedir (Dolphin, 2011). Özetle kurumsal iletişim kurum nezdinden tüm stratejik iletişim eylemlerinin koordine edilmesi olarak yorumlanabilir.

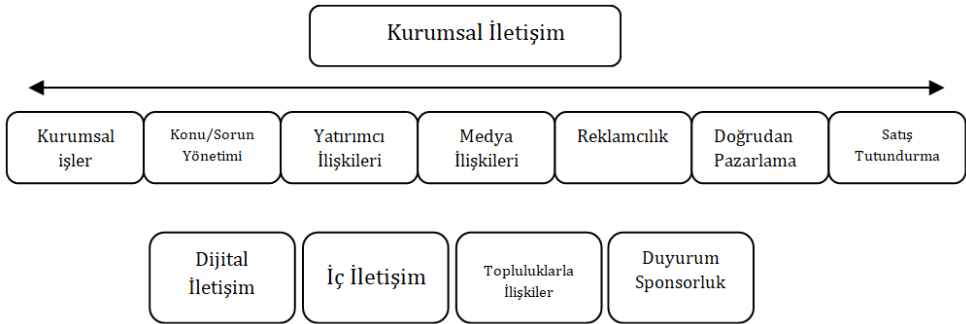
### **3.1. Tanım ve Genel Çerçeve**

Kurumun odak kitleleriyle (müşteriler vb) ve diğer hedef kitleleriyle iletişim kurmak için çeşitli iletişim kanallarını koordineli bir biçimde kullanma durumu kurumsal iletişim (Kİ) başlığı altında ele alınmaktadır. Kurumsal iletişim sürecinde; medyanın, ağızdan ağıza iletişimin, rakiplerin yorumlarının, çalışanların ve yöneticilerin bu stratejik iletişim süreci üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmaktadır (Balmer ve Greyser, 2003; Balmer ve Greyser, 2004).

Kurumsal iletişim; kurum kimliğinin, kültürünün, itibarının ve imajının paydaş zihninde oluşturulduğu anlayışa dair bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Bat, 2015: 25). Cornelissen ise kurumsal iletişimi, pazarlama ve halkla ilişkilere yol gösteren ve bu iki disiplini koordine eden daha üst bir yönetim çerçevesi olarak yorumlamaktadır (2019: 53). Pazarlama ve halkla ilişkiler disiplinlerinin birbirinden ayrı alanlarda gelişmesini ve zamanla iç içe geçen bütünlüğe bir görünüm kazanmalarını bu duruma gerekçe göstermektedir (2019: 44-45). Zira bu iki disiplin de özünde stratejik bir iletişim yönetimini barındırmaktadır ve özellikle halkla ilişkilerin erken dönemlerde alanyazında kurumsal iletişimle aynı anlamda kullanıldığına da rastlanmaktadır. Nitekim kurumsal iletişimin temel köklerini yoğun olarak halkla ilişkilerden aldığına dair bir görüş söz konusudur. Günümüzdeki

şekliyle halkla ilişkiler, ilk dönemlerde daha çok ulusal amaçlara hizmet eden işlevsel bir araç olarak değerlendirilmekteydi. Fakat mesleğin anavatanı olarak görülen Amerika Birleşik Devletleri'nde ulusal birlik sağlandıktan sonra halkla ilişkiler ortaya çıktığı için bu görüş daha çok gelişmiş ülkeler için geçerli görülmektedir. Halkla ilişkiler terimi özellikle Almanca konuşulan ülkelerde çok sık tercih edilen bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Pratikte halkla ilişkilerin teoridekinden oldukça farklı uygulandığı da bir diğer unsurdur. Modern halkla ilişkilerin kökleri psikolojik olarak ikna etme üzerine dayalı bir felsefeye dayanmaktadır. Zira Freud'un yeğeni Bernays bu noktada halkla ilişkilerin öncü ismi olarak kabul görmektedir. Avrupa kıtasında Freud'un da etkisiyle edindiği birçok teoriyi Amerika kıtasına taşıyan isim olmuştur. Öte yandan halkla ilişkileri, halkın desteğini kazanmak için sarf edilen çabalar olarak yorumlayanlar da yadsınamayacak ölçüdedir (Dolphin, 2011: 3). Modern anlamda halkla ilişkilerin menşeinin ABD olduğu genel kabul görse de halkla ilişkilerin antik Mısır ve Mezopotamya'da uygulandığına dair kanıtlar da mevcuttur (Grunig ve Hunt, 1984).

Halkla ilişkiler eylemi birçok isimle adlandırılmıştır. Bunun temel nedeni halkla ilişkilerin hizmet verdiği kurumun yapısına göre birden fazla faaliyeti gerçekleştirebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimlerde adının sıkça anılmasıyla birlikte genç bir disiplin olarak literatürde de yerini almıştır. Özellikle erken dönemlerde kurumsal iletişim kavramı ile halkla ilişkiler sık sık birbirinin yerine kullanılan kavramlar olagelmışlerdir (Dolphin, 2011). Cornelissen (2019) bu bağlamda modern anlamda kurumsal iletişimi daha iyi anlaşılabilmesi adına aşağıdaki modeli belirginleştirmektedir.



**Şekil 3:** Kurumsal İletişime Özgü Genel Çerçeve

**Kaynak:** (Cornelissen, 2019: 53).

Şekil 1'de kurum için vazgeçilmez öneme sahip iletişim ve pazarlama merkezli birimlerin birlikte koordinasyonuna yapılan vurgu ön plana çıkmaktadır. Kutucuklar içerisinde yer alan her birim, organizasyonlarda çeşitli pazarlama ve halkla ilişkiler amaçlarına ulaşmak için hizmet verebilme yetisine sahip departmanları temsil etmektedir. Pazarlama iletişiminin ve halkla ilişkilerin giderek birbirine yakın sınırlar dahilinde hareket etmesi ve yer yer kesişen bağlamlarda faaliyetlerde

bulunması bütünleşik iletişim anlayışını gün yüzüne çıkarmıştır ve Şekill’de de yer alan iletişim merkezli tüm bölümlerin birlikte koordine edilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu kapsamda birçok kurumsal firma kurumsal iletişimle ilgili profesyonelleri hiyerarşik olarak kurumun üst kademelerinde istihdam etmektedir ve kurumsal iletişim departmanını organizasyon şemasında yönetim kademesinde üst basamaklarda konumlandırmaktadır. Öte yandan kurumsal organizasyonlarda yöneticiler iletişimle ilgili bahsi geçen bu departmanların çoğunu birbirine yakın fiziksel alanlarda konumlandırarak iletişim profesyonellerinin birlikte vakit geçirmesini ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunmalarını teşvik etmektedir. Bu sayede kurumu temsil eden iletişim birimleri karşılıklı olarak birbirlerinin işleri ve planlamaları hakkında fikir sahibi olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal çerçevede kolektif bir bilinç oluşarak iletişim stratejilerinde kurumsal bir tema ortaya çıkmakta ve kurumu temsilen kodlanan mesajlar, medya metinleri yahut uzun soluklu iletişim stratejileri daha tutarlı bir seyir izlemektedir(Cornelissen, 2019: 53-56).

### **3.2. Kurumsal İletişimle İlişki Arz Eden Kavramlar**

Kurumsal iletişimin hedef kitlesi çoğunlukla toplum, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtımıcılar, hissedarlar, kamuoyu önderleri ve tüketiciler şeklinde sıralanmaktadır (Erciş, 2010). Bu unsurları kısaca iç ve dış hedef kitle şeklinde ikiye ayırmak mümkündür (Karsak, 2016). İç hedef kitleler; kurum çalışanları, çalışanların aileleri, hissedarlar, tedarikçiler, ortaklar ve sendikalardan oluşmaktadır. Öte yandan dış hedef kitleler ise bayiler, satıcılar, aracılar, tüketiciler, kamu kuruluşları, eğitim kuruluşları, hükümetler, finansal kurumlar ve meslek örgütlerinden meydana gelmektedir (Akyürek, 2005; Özdemirci, 2006). Bu çerçevede kurumlar hedef kitleleriyle kendi dokusuna özgü misyon, vizyon ve felsefe kapsamında iletişim kurmaktadır. Kurumlar hangi iletişim yöntemini kullanacağına da bu doğrultuda karar vermektedir. Buna ek olarak kurumsal değerler iç hedef kitlenin kurumun amaçlarını içselleştirmesine ve benimsemesine de aracılık etmektedir. Dolayısıyla kurumlarda etkili örgütsel iletişim sürecinin işlenmesi, örgütü oluşturan unsurların koordinasyonu ile mümkün hale gelebilmektedir. Bu bağlamda kurumsal iletişimle ilişki arz eden ve ön plana çıkan alt bağlamlar şu şekildedir;

#### ***Kurum Kültürü***

Kültür bir kurumun ortak geleneklerini, inançlarını, normlarını, ve değerlerini içeren durağan bir özellikler bütünü olarak değerlendirilebileceği gibi aynı zamanda ortak anlam inşa etme sürecine atıfta bulunan dinamik bir süreç olarak da değerlendirilebilmektedir. Kültür insana özgü bir özellik olup, öz-bilinç vasıtasıyla geneli ve ötekileri görebilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Diğerlerini görebilme yeteneği kültürün oluşumunu mümkün kılmaktadır. Bu durum aynı zamanda insanın anlam arayışı yolunda ihtiyaç duyduğu bir gereksinim olarak da değerlendirilmektedir. Nitekim sosyal ilişkilerin endişe verici bir hale gelmemesi adına bir miktar öngörü gerekmektedir. Çevrede olup biten olaylar karşısında nasıl

düşünülmesi gerektiği hakkında ortak anlamlar geliştirmek adına kültür önemli bir insani unsurdur. Bu kapsamda kültürün hem bir süreç hem de bir durum olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Kurum kültürü, organizasyonlar için bir rehber ve davranışlar üzerinde düzenleyici rolü olan çerçeve olarak düşünülebilir (Vogelsang, 2013: 253; Vural ve Bat, 2015; Cornelissen, 2019).

### ***Kurumsal Kimlik***

Kuruma özgü nitelikleri ve özellikleri ön plana çıkaran unsurlar kurumsal kimlik başlığı altında yer almaktadır. Örgütün kurumsal kimliği, kurumun ne olduğu ve doğrudan ne olmak istediğiyle ilgilidir (Abratt vd., 2012: 1051). Kurumsal kimlik ilk dönemlerde kurumun, logosu, ismi, görsel kimliği ve tasarımıyla eş değer bir anlamda ifade edilirken, günümüzde ise bir örgütün geçmişinden, felsefesinden, inançlarından, bireylerinden, teknolojisinden kültürel ve etik değerlerinden, davranış ve stratejisinden oluşan çok disiplinli bir bağlam olarak değerlendirilmektedir (Van Riel ve Balmer, 1997: 340; Melewar vd., 2018; Begeer, 2018: 508).

### ***Kurumsal İmaj***

Bir işletmenin istediği hedef kitlesinin zihninde oluşan resim olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle hedef kitlenin zihninde, örgütsel kimliğe yüklenen anlam ve sıfatlar ile ilgili varılmış yargıların tamamı olarak tanımlanabilmektedir (Elden, 2005).

### ***Kurumsal İtibar***

Bir örgütün görünmekte olan yüzüyle ilgili malzemelerin, hedef kitlesi üzerinde bırakmış olduğu izlenimlerin bütününe verilen isimdir. Kurumun iletişim ve etkileşime geçtiği birey ya da kurumların perspektifinde sahip olduğu değer olarak da görülebilir (Elden, 2005; Kuzucu ve Alan, 2019: 5).

### ***Kurumsal Marka***

Örgütsel tasarım bütünü olarak ön plana çıkar ve bu tasarımlarla rekabette önde gelen markanın varlıklarını kapsar. Öte yandan bir markanın örgütsel kimliği, kurumun adını, logosunu, stil kılavuzunu, sloganını, tipografisini, renk paletini, kartvizitlerini, binalarını, üniformalarını ve daha bir sürü görsel materyalini yansıtmaktadır (Elden, 2005; Voss ve Mohan, 2016; Balmer, 2017: 176-178).

### ***Kurumsal İklim***

Bir örgütü rakiplerinden ayıran, kurum içi hedef kitlesini etkileyen ve devamlılık gösteren örgütün kişiliğine yönelik özellikler bütünü olarak görülebilir (Denison, 1996: 621-624).

### ***Kurumsal Felsefe***

Bir örgütün kurumsal kültürünü kapsayan esas değer ve varsayımlardan oluşmaktadır. Kurumun yönetim kurulu ve kurucuları tarafından belirlenmiş olan değer, misyon ve kurumsal kimlik arasında kurmuş olduğu bağ örgütsel kimliğin ilk olarak işletmenin felsefesini belirlemektedir (Hepkon, 2017: 190).

### ***Kurumsal reklam***

Kurumsal reklam, kurumların mal ya da hizmetleri yerine kendilerinin tüketiciye tanıtıldığı, böylece hedef kitlede olumlu bir izlenim oluşturulmaya çalışılan reklam türüdür. Bu özelliğinden kaynaklı olarak halkla ilişkiler amaçlı reklam olarak da isimlendirildiği olmaktadır. Bu bağlamda kurumsal reklamın en temel amacı kuruma özgü kurum kimliğini ve kurum imajını hedef kitleye aktarmaktır (Kuzucu ve Alan, 2019: 10; Elden, 2005).

Kurumsal iletişimle ilgili bu alanların tümünün ortak özelliği iletişimi merkeze alan ve stratejik bir süreci gerektiren yapılara sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda kurumsal iletişime özgü iletişim biçimlerine değinmek yerinde olabilir.

### **3.3. Kurumsal İletişim Biçimleri**

Alanyazındaki araştırmalar organizasyonlarda kurumsal iletişimin hayati bir fonksiyonu olduğunu çok sık vurgulamaktadır ve yönetim kademesinin iletişim profesyonelleriyle birlikte hareket etmesi gerektiğinin çok sık altı çizilmektedir (Christensen, 2002; Goodman, 2006; Illia ve Balmer, 2012; Salvioni ve Bosetti, 2014; Cornelissen, 2020). Fakat kurumların yapısı, işlevi ve kültürü birbirinden farklı olduğu için kurumsal iletişim faaliyetlerini yürütme tarzlarında da farklılıklar oluşabilmektedir. Dolayısıyla örgütün iç ve dış hedef kitleler ile kurduğu iletişim şekli, kurulan iletişimin tek veya çift yönlü olması, paylaşılan bilginin şeffaflık seviyesi gibi etkenler örgütün kurumsal iletişim şeklini etkilemektedir (Akyürek, 2005; Korkut, 1988). Alanyazın incelendiğinde genel olarak bu iletişim şekillerinin; demokratik iletişim, bürokratik iletişim, manüpütatif iletişim ve orantısız iletişim başlıkları altında ele alındığı göze çarpmaktadır.

#### **3.3.1. Bürokratik İletişim**

Bu iletişim tarzını benimseyen kurumlar daha çok bürokratik kurumlardır. Bu tarzda daha çok kurumlar iç ve dış hedef kitleleri ile çift yönlü bilgi alışverişi çabası içerisinde (Akyürek, 2005: 5). Hedef kitleler tarafından alınan geri dönütler kurum tarafından dikkate alınmaktadır (Okay, 2013: 151).

#### **3.3.2. Manüpütatif İletişim**

Bu iletişim şeklini benimseyen kuruluşlar hedef kitleleri ile bir bilgi paylaşımı yapmadan önce bilgiyi bir süzgeçten geçirerek kendi çıkarı çerçevesinde düzenlemektedir. Daha sonra kendi çıkarı çerçevesinde düzenlediği bilgiyi hedef kitleleriyle paylaşmaktadır (Okay, 2013: 151). Böylece kurum hedef kitleleri ile çift yönlü bir iletişim gerçekleştirdiğine dair bir algı yaratmaktadır. Dolayısıyla kurum iç ve dış paydaşlarına aktardığı bilgi genellikle kurum lehine propaganda amacıyla paylaşılmaktadır (Akyürek, 2005: 5).

#### **3.3.3. Demokratik İletişim**

Demokratik iletişim tarzında, örgüt ile hedef kitle arasında açık ve çift yönlü bir iletişim şekli vardır. Aynı şekilde kurumlar tarafsız ve doğru bir enformasyon



paylaşımı yapmaktadır. Tarafsız bir bakış açısına sahip olan kuruluşlar, hedef kitleleri ile daha sağlam bir iletişim kurmak için genel de demokratik iletişim tarzını tercih etmektedir (Okay, 2013: 151). Fakat bu tarz kimi zaman maddi ve iletişim kısıtlamaları gerekli olan iletişim faaliyetlerinin yürütülmesinde engeller de oluşturabilmektedir. Böyle bir durumda da çift yönlü bir iletişim kurulmasında zorluklar yaşanmaktadır (Akyürek, 2005: 5). Kısaca demokratik iletişim tarzının özellikleri sürekli, açık, güçlü ve objektif olmasıdır.

#### **3.3.4. Orantısız İletişim**

Orantısız iletişim, örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu ile ilgili hiçbir şekilde bilgi alınmadığı durumlarda ortaya çıkar. Böyle bir durumda muhtemelen muhatap kurumda halkla ilişkiler/bilgilendirme birimi mevcut değildir. Yahut ilgili birimin kamuoyunu bilgilendirme işlevi yetki çerçevesinde yer almamaktadır. Dolayısıyla bu ve benzeri nedenlerden kaynaklı olarak kurum hedef kitleyi bilgilendiremiyor olabilir ya da bürokratik yapı bu süreci fazlasıyla uzattığı için enformasyonun güncelliğini ve değerini yitirdiği de ihtimaller arasındadır.

Öte yandan orantısız iletişim tarzı, kuruluşların halkla ilişkiler birimlerine yetersiz yetki ve ödenek verdiği durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Böylesi bir atmosferde kurum ile hedef kitleler arasında bilgi akışında aksaklıkların yaşanma ihtimali yüksektir (Akyürek, 2005: 5; Okay, 2013: 151). Özetle bu iletişim şeklini benimseyen kuruluşlarda, hedef kitleler ile çift yönlü bir iletişim kurma çabası sarf edilmektedir. Fakat hedef kitleleri ile ilgili yeterli bilgi edinilememektedir.

### **SONUÇ YERİNE**

Kurumsal iletişim, bir kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için, kurumu bir araya getiren bölüm ve ögeleri arasındaki enformasyonu, düşünceyi, koordinasyonu, motivasyonu, organizasyonunu, denetim ve eğitim gibi iletişim unsurlarını gerçekleştirme sürecine verilen isimdir (Balmer ve Gray, 2000: 172; Goodman, 2001). Dolayısıyla kurumsal iletişim kurumların işleyişi için hedeflerine ulaşmada bir fonksiyondur (Kitchen ve Schultz, 2001). Bu yönüyle kurum içindeki faaliyetleri yürüten birimlerle ve dış hedef kitlelerle kurum arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişini sağlamayı amaçlamaktadır (Dolphin ve Fan, 2000).

Melewar ve Karaosmanoğlu (2006) yaptıkları bir araştırmada, işletmelerin temel ideolojilerini yaygınlaştırmalarını ve bu ideolojilerini iletişim süreç ve faaliyetleriyle uyumlu hale getirmelerini belirtmektedir. Böylece olumlu bir imaj elde etmek için kurumsal iletişimin hayati öneme sahip bir aktivite olduğunu vurgulamaktadırlar (s.847-868). Dolayısıyla kurumsal iletişim, uzun zaman zarflarında tutarlı bir imaj sürdürmek, sürekli olarak iyi bir performans sergilemek, olumlu bir itibar elde etmek, yüksek çalışan memnuniyeti ve bağlılığı sağlamak, hedef kitle nezdinde ürün ve hizmetlere dair daha fazla aşinalık sağlamak, satışlarda artış sağlamak gibi stratejik ve rekabet avantajları açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda Shelby (1993) kurumsal iletişimi hedef kitle ile kurum arasında çeşitli iletişim şekil

ve biçimlerini sürdüren bir şemsiye terim olarak ifade etmektedir. Kurumsal iletişim öz itibarıyla; bilgilendirme, yönlendirme, verileri iletme, denetleme, kurumun duygu-düşüncelerini dile getirme, hedef kitlelerle iletişim kurma, çözüm odaklı çalışma, kurumsal kaygıları ortadan kaldırma, potansiyel krizleri ön görme ve kriz iletişim planı kurma gibi eylemlerden oluşmaktadır (Fiol, 1995; Özdemirci, 2006; Balmer ve Yen, 2017; Cheney ve Dionisopoulos, 2017; Cornelissen, 2020).

Tüm bu anlatıların yanı sıra kurumsal iletişimin daha geniş bir alanı kapsadığını ifade etmek gerekmektedir. Genel hatları itibarıyla bu bölüm çerçevesinde kurumsal iletişimin genel bir görünümü izah edilmeye çalışılmıştır. Zira 21. yüzyıl iletişimin gerek örgütler çerçevesinde gerek birey bazında oldukça önem kazandığı ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak ön plana çıktığı bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda sistem teorisi bağlamında kurumlarında gerek iç gerek dış çevreleriyle iletişim vasıtasıyla etkileşime geçtiği ve yaşamsal fonksiyonlarını bu araç ile sürdürdüğünü belirtmekte fayda vardır.

## KAYNAKÇA

- ABRATT, R.; ABİMBOLA, T. and KLEYN, N. (2012). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. doi:10.1108/03090561211230197
- AKYÜREK, R. (2005). *Kurumsal iletişim yönetimi* (Vol. 859). Anadolu Üniversitesi.
- ALEXANDER, E. R. (2005). Institutional transformation and planning: From institutionalization theory to institutional design. *Planning theory*, 4(3), 209-223.
- BALMER, J. M., & GREYSER, S. A. (2003). *Revealing the corporation perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Routledge.
- BALMER, J. M., & GREYSER, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*.
- BARLEY, S. R., & TOLBERT, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- BEGER, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Hong Kong: Springer.
- CORNELISSEN, J. (2019). *Corporate communication: A guide to theory & practice* (5.baskı). (Ç. Sohodol Bir & İ. Karademirliabağ Çev ed.). The Kitap. (2017)
- DE LEANIZ, P. M. G., & del Bosque Rodríguez, I. R. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178.
- DENİSON, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- DOLPHİN, R., (2011). *Fundamentals of corporate communications*. Routledge.
- ELDEN, M. (2005). Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (1), 53-60.
- ERCİŞ, M., S. (2010). *Pazarlama İletişiminde Temel Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- GRUNİG, L. A. ve HUNT, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing
- HEPKON, Z. (2017). Kurumsal Kimlik İnşası Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. Çeviri (Hepkon, Z). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi* 2 (4), 175 – 211.
- IŞIK, M. (2018). *Sizinle iletişebilir miyiz?*. Salon Yayınları.
- KARSAK, B. (2016). *Kurumsal İletişim* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KUZUCU, G. ve ALAN, G. A. (2019). Kurumsal itibar ve kurumsal reklam ilişkisi üzerine bir çözümleme: Opet Petrolcülük AŞ örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 3-29.
- LEIVA, R., FERRERO, I., & CALDERON, R. (2016). Corporate reputation in the business ethics field: Its relation with corporate identity, corporate image, and corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 299-315.
- LUHMANN, N. (1992). What is communication?. *Communication theory*, 2(3), 251-259.
- MELEWAR, T. C., FOROUDİ, P., DİNNİE, K., & NGUYEN, B. (2018). The role of corporate identity management in the higher education sector: an exploratory case study. *Journal of Marketing Communications*, 24(4), 337-359.
- ÖZDEMİRCİ, F. (2006). *Kurumsal iletişim ve belge yönetimi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- SCHOENEBORN, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- VAN RIEL, C. B. and BALMER, J. M. (1997). Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.

- VAN RIEL, C. B., & FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- VOGELSANG, J. (Ed.). (2013). *Handbook for strategic HR: Best practices in organization development from the OD network*. Amacom Books.
- VOSS, K. E., & MOHAN, M. (2016). Corporate brand effects in brand alliances. *Journal of business research*, 69(10), 4177-4184.
- VURAL, Z. B. A. & BAT, M. (2015) Teoriden pratiğe kurumsal iletişim (2. Basım). İletişim Yayınları.
- WARBLETONCOUNCIL, (5 Mayıs 2022). Otopoez: Özellikler ve Örnekler. <https://tr.warbletoncouncil.org/autopoiesis-5422>.
- YÜKSEL, Y. (2019). Kurumsal İletişim Üzerine: Geçmiş, Bugünü ve Geleceği. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 6(13), 13-39.



# KURUMSAL STRATEJİK İLETİŞİM

Mehmet Sezai TÜRK<sup>1</sup>, Konur Alp KOZ<sup>2</sup>

## Giriş

Strateji kelimesinin kökeni eski Yunanca ‘da “ordunun generali” anlamındaki “strategos” kelimesine dayandığı birçok alan çalışmasında belirtilmektedir. Bu bağlamda kavramın kullanımına yönelik olarak ilk defa Marathon Savaşında strateji kelimesi kullanılır. Milattan önce 490 senesindeki Marathon Savaşında<sup>3</sup> strategoslardan oluşan bir kurmay konseyinin, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak “taktiksel” önerilerden daha ziyade, topyekûn savaşı kazanmak için stratejik konularda tavsiyelerde bulunduğu literatürde geçmektedir. Geçmişte askeri bir kavram olarak ortaya çıkan strateji kavramı günümüzde başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelenin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu göstermektedir.

En basit tanımıyla strateji, elinizde var olan kaynakları verimli kullanarak başarı elde etme yol ve yöntemidir. Strateji; önceden belirlenmiş hedeflere en uygun plan, taktik ve yöntemlerle, en etkin ve en çabuk şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu kavramın ikinci kelimesini oluşturan iletişim ise; bir kaynaktan bilgi, duygu, düşünce içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2005: 13).

## 1. Stratejik İletişimin Önemi

Günümüzde hedef kitlelere iletilmek istenen mesajlar belirli stratejiler çerçevesinde hazırlanmakta ve aktarılmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı analizler sonucunda ortaya çıkan durum çerçevesinde mesajlar oluşturulmakta, ilgili hedef

<sup>1</sup> Prof. Dr., Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi/ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Öğretim Üyesi

<sup>2</sup> Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi

<sup>3</sup> Maraton Muharebesi, Yunanistan'a I. Pers saldırısı sırasında, M.Ö. 490 yılında Platea'dan gelen destek birliğiyle takviye edilmiş Atina kuvvetleri ile General Datis komutasındaki Ahameniş Ordusu arasında Maraton Ovası'nda gerçekleşen bir muharebedir. ([https://tr.wikipedia.org/wiki/Maraton\\_Muharebesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Maraton_Muharebesi), Erişim: 03/03/2022)

kitlelere iletilmekte ve daha sonra da bu mesajdan sonraki durum değişikliği ölçümlenmektedir (Göksel, 2013: 55).

İletişimin stratejik bir kavram olarak algılanması ve stratejik yönetimi her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü modern dünyada kitle iletişim araçları gelişmiş ve çeşitlenmiş, kamuoyuna iletilecek mesajların hem içeriğinde hem de şeklinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Vural ve Bat, 2010).

Stratejik iletişim genel anlamda planlı iletişim kampanyalarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Stratejik iletişim, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla eylem-söylem paketi olarak kodlanmış mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etkiyi yaratacak ve eşgüdümlü şekilde, sürekli ve şeffaf olarak hedef kitle ile paylaşılmasını ve kamuoyunun etkilenmesini amaçlayan bir “planlı yönetim süreci” olarak açıklanabilir. Stratejik iletişim her şeyden önce bir plandır. Bu plan, uygulanacak kurumsal politikaların belirlenmesinde bir “yol haritası” çizilmesine rehberlik eder. Bu sayede, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak “mesajların” içeriğini doldurarak “ne” söylenebileceğini saptamakta, “spontane” yapılan iletişim çalışmaları yerine “neyi”, “niçin” ve “nasıl” yaptığını bilen ve kurumsal itibarı güçlendiren bir vizyon ortaya koyar. Stratejik iletişim aslında karmaşıklaşan iletişim sürecini anlaşılır hale getiren bir “çözücü” işlevi görmektedir. Reaktif değil, proaktif bir anlayışla sorunları oluştuktan sonra çözmek yerine, sorun oluşturacak zayıf noktaları önceden belirleyip bunları güçlendirerek, sorunlar ortaya çıkmadan veya henüz belirmeye başlamışken çözmeyi hedefler (Gürcan, 2012).

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

Stratejik iletişim; basit ve tek taraflı bir bilgi paylaşımı değil, aksine ilgili kamuoyunu ikna amacı güden, kamuoyunun mevcut tutum ve davranışlarını da dikkate alan, tutum ve davranışlarındaki değişimleri ölçen aktif bir etkileme sürecidir. Stratejik iletişim ayrıca, ilgili kamuoyunun aktarılabilecek konuyla ilgili bilgisini, mevcut algı ve tutumlarını da dikkate alır, kamuoyunun iletişim sürecinde pasif bir değişken olarak değil, süreci etkileyen aktif bir değişken olduğunu kabul eder.

**Tablo 1:** Stratejik Planlama Modeli (Kaynak: Crouch, 1999)

	<b>Stratejik Plan</b>	
Örgüt Kültürü	Bu işi neden yapıyoruz?	Misyon, Vizyon
Sapma Analizi	Bu işi nasıl yapıyoruz?	
		Swot Analizi
Sapma Analizi	Şu anda neredeyiz?	Stratejiler
	Oraya nasıl gidebiliriz?	Taktikler
	Oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız?	Kontrol: Bütçeler ve Raporlar

Stratejik iletişim, halkla ilişkilerde de amaçlandığı gibi, kamuoyunun tamamına hitap eden stratejiler geliştirmek yerine ilgili kamuoyu üzerinde istenen azami etkiyi oluşturmak için özel iletişim stratejileri belirler.

Stratejik iletişim, profesyonelce yapılan bir değerlendirme, analiz ve tahmin yoluyla değer katarak çeşitli iş yaklaşımlarının geliştirilmesinde kullanılabilen yararlı bir araçtır. Ekonomik manzaranın sürekli değiştiği göz önüne alınırsa, dev bütçelere sahip uzun vadeli programlar gerçekçi değildir. Stratejik iletişim planı, hızlı, uyarlanabilir, etkili ve makul ücretlendirilmiş olmalıdır. Çünkü ticari ve endüstriyel ortamlar, günümüzde hızla değişmektedir ve pek çok durumda, bir iletişim kampanyasının zaferi için belirleyici olan hızlı tepkileri zorunlu kılar.

Stratejik İletişim planı, gününbirlik değil, uzun soluklu bir çalışmayı gerektirir. Stratejik iletişim ilgili kamuoyunun mevcut algısını değiştirmek için ne düşünmesi gerektiğini dikte eden, gizli bir ajandası olan, gerektiğinde uygulanan ve zorlayıcı bir propaganda süreci değil, tam tersine mevcut algıyı olumlu şekilde şekillendirmek amacıyla ilgili kamuoyu için neler hakkında da düşünebileceğini gösteren alternatifler sunan şeffaf ve sürekli bir ikna etme ve etkileme sürecidir. Bu açıdan genelde aldatma, manipülasyon ve kandırma amacıyla yapılan zorlayıcı propaganda tekniklerinden ayrılır.

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



**Tablo 2:** Stratejik Planlamanın Normatif Modeli (Ginter vd., 1985)

<b>Stratejik Planlamanın Normatif Modeli</b>	Misyon
	Amaçlar
	Dış Çevre Analizi
	İç Çevre Analizi
	Stratejik Alternatiflerin Geliştirilmesi
	Strateji Seçimi
	Uygulama
	Kontrol

Stratejik iletişim yönetiminde iletişim, kuruluşun yönetim fonksiyonu olarak ele alınır. Stratejik iletişim yönetiminin bakış açısı en temel anlamda halkla ilişkiler, reklamcılık ve pazarlama iletişimini tek bir odakta bütünleştirir (Çınarlı, 2013: 5). Bir başka deyişle, stratejik iletişim, kurumun vizyonu, yeteneklerinin, faaliyetlerinin, halkla ilişkiler-kamu diplomasisi-bilgi yönetimi çabalarının, kamuoyu hakkındaki kanaati ve algı yönetimi çabalarına yönelik gayretlerinin toplandığı bir “damıtma kabı” olduğu söylenebilir. Stratejik uzman, elde edilen tüm bilgileri kullanarak geliştirdiği eylem-söylem paketlerini en uygun yer ve zamanda, en güçlü etkiyi yaratacak şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşabilir.

Stratejistlerin üzerinde durdukları stratejik konular, kurumlar için çok önemli olan uzun vadeli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak işletmenin ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik tercihlerini içeren kararlardır.

Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren ve iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir. Stratejik plan kadar diğer önemli konu ise denetimdir. Stratejik iletişim denetimi, resmi veya gayri resmi sistematik bir değerlendirmedir. Bir organizasyonun temel iletişim uygulamaları, kapasitesi veya performansının nasıl çalıştığı, nelerin eksik olduğu ya da olmadığı, gerekli düzenlemeler yapıldığında neyin daha iyi çalışabileceği kapsam içinde ele alınır. Bu şekilde çerçevesi belirlenen stratejik iletişim denetimi, hem değerlendirici hem de biçimlendirici özelliklere sahiptir. Bir kuruluşun şu anda bulunduğu yerin “anlık görüntüsünü” sağlaması açısından değerlendiricidir. Aynı zamanda iletişim kapasitesi veya performansı işaret etmesi bakımından biçimlendiricidir (Kaumbuthu, 2009: 60).

Sürekli artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen şirketlerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkân ve fırsatları fark edip aralarından en uygun seçimi yapmaları gereğinin önemi her geçen gün artmaktadır. Benzer ürün ve hizmetlere doymuş bir ticari dünyada, genç bir şirket ya da yeni girişimciler için belki de en zor

iş, bir isim yapmak ya da bir ürünü pazara kârlı bir biçimde sürmektir. İşletmeler, çalışmalarını güçlendirmek ve güvenilirlik kazanmak için, tüketicilere yönelik yaratıcı bir yaklaşıma, satış sonrası servis de dâhil iyi müşteri hizmeti ve desteğine ihtiyaç duyarlar. Kurumlar için çok uzun zaman alan bu işlerin sekteye uğramaması için planlı çalışmalara ihtiyaçları vardır. Risk yönetimi, kriz yönetimi, konu gündem yönetimi, itibar ve imaj yönetimleri bu kapsamda değerlendirilmelidir.

## 2. Neden Stratejik İletişim?

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

**Tablo 3:** Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar (Gülcan;2012:110)

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

Geleneksel iletişim modeli, kaynak tarafından, bilginin kodlanmış bir mesajla, tek bir alıcıya, dış etkilere kapalı bir kanal vasıtası ile iletilmesi esasına dayanmaktadır. Geleneksel iletişim modeli ile stratejik iletişim modeli arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir: Geleneksel iletişim modelinin aşağıda şematize (Tablo3) edilen günümüz iletişim ortamını açıklamakta oldukça yetersiz kaldığını söylemek mümkündür.

Hedef kamuoylarında algı ve tutum değişikliği yaratmaya yönelik bir yöntem olarak stratejik kurumsal iletişim çalışması için öngörü çok önemlidir. Muhtemel risk ve tehlikeler meydana gelmeden önce tedbir almak ve ona göre hazırlık yapmak başarının altındaki en önemli etkidir. Başarı, hastalığı iyileştirmek değil, önlemeyebilmektir yani krizden ya da sıkıntıdan en az zararla kurtulmak değil riskleri daha ortaya çıkmadan çözebilmek ve bunu fırsata çevirebilmektir. Bunu sağlamanın yolu da öngörülü, hazırlıklı, planlı iyi bir stratejidir.

Küreselleşmiş dünyada kurumlar sıklıkla değişimle karşılaşmakta ve bununla başa çıkmaya çalışmaktadır. Kurumsal Stratejik İletişimin temel amacı; proaktif çalışma yöntemi, tatbikat ve tedbirlerle pekiştirme mantığı, öngörüye dayalı kazanım, fırsat ve bilgiyle dayalı reaktif yaklaşım biçimiyle kurumun çevresindeki mevcut istikrarın bozulması halinde, durumu kontrol altına alabilmektir. Kurumsal Stratejik İletişim Yönetimi, kurumun işlevlerini yerine getirememesine neden olacak olası tehditleri sorun oluşturmadan önce bertaraf eder.

Kurumsal iletişim stratejisi, değişen beklentilerle değişen durumlar kapsamında muhtemel etki faktörlerini sistematik olarak tanımlayan, analiz eden iletişime dayalı disiplin er bir süreçtir.

Kurumsal Stratejik İletişim Yönetiminin önemli iki özelliği vardır.

(1) İşletme üzerinde etkisi olabilecek potansiyel etki faktörlerinin önceden tespiti.

(2) Bu etki faktörlerinin sonuçlarından yararlanarak olumsuz yönlerini azaltmak için hazırlanan stratejik cevap.

### **3. Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal İletişimde Kullanılan Yönetim Yaklaşımları**

Kurumlar, kimliklerini ve ürünlerini güçlendirmek, çevresinde meşruiyet ve güvenilirlik kazanmak için, kendisiyle ilişki içerisindeki iç ya da dış çevresine yönelik farklı, yaratıcı yaklaşımlara, değerlendirme, analiz ve tahmin yoluyla profesyonelce yapılan algılama yönetimine ihtiyaç duyar. Bunlar, bir yönetim görevi olan Stratejik İletişim birimi yoluyla gerçekleştirilebilir. Stratejik iletişim uzmanı kurumun geleceğine yön verirken hazırlayacağı stratejinin, hızlı, uygulanabilir, etkili ve makul ücretlendirilmiş olmasına dikkat etmelidir.

Kurumsal iletişim yönetimi uygulayıcılarının strateji sürecinde, temel noktaları belirlemek, örgütsel paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak ve kurum dışındakilerin çıkarlarına zarar vermeden kurumsal çıkarları korumak gibi çevresel taramayı içine alan çok önemli rolleri vardır.

Kurumsal stratejik iletişim yönetimi kapsamında çevresel tarama çok önemli yer tutar. Çevresel taramada; hedef kitleler, hedef kitlelerin organizasyona dönük reaksiyonları, kamuoyunun organizasyon için önemli olan konularda fikirleri hakkında bilgi toplamayı içermektedir. Kurumsal iletişim uygulayıcıları, medya içerik analizi ve hedef kitleye yönelik odak gruplar ve medya çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurmak gibi resmi olmayan yönetimlerle organizasyonun iç ve dış çevresinde ortaya çıkan sosyal konular ve eğilimler krize dönüşmeden önce organizasyonun bu eğilimlere ve konulara adapte olmasına yardımcı olmaktadır.

Kurumsal stratejik iletişim yönetiminin görevi, muhtemel etki faktörlerini ve eğilimleri tanımlamak, etkilerini yorumlayıp öncelikleri belirlemek, kurum pozisyonunu oluşturmak, kurumun faaliyet ve tepkilerini, planların uygulanabilmesi

doğrultusunda düzenlemektir. Bu işlevler istikrarlı bir şekilde uygulanmalıdır Bu faaliyetin anahtar noktaları; planlama, denetleme, analiz etme ve iletişim sağlamadır

Sonuç olarak stratejik iletişimin kuruma kazandırdıkları:

- Kurum içine yönelik kazanımlar
- Kurum dışına yönelik kazanımlardır.

**a) Kurum içi kazanımlar:** İç paydaşların kuruma güveninin artması, istenmeyen durumların ve belirsizliklerin azaltılması, bunlara yönelik önleyici çabaların aktif olması, sorunların önceden tespiti ve çözümü, hedefteki soruna yönelik oluşturulan stratejilerde çalışanların birey-grup düzeyindeki görevlerini kavramaları ve ekip olarak uygulamaları, moral ve verimliliğe olumlu etkileri, kurumsal reflekslerin güçlenmesine yaptığı katkı ve krizden korunma ve krizle başa çıkma adına önemli kazanımlar sağlar.

**b) Kurum dışı kazanımlar:** Paydaşlarla iletişimi ve kurumsal ilişkilerdeki çatışmaları azaltmaya önlemeye yönelik, karşılıklı diyalog ortamı, sağlar. Kurumsal performansı etkileyen dış çevredeki “olumsuz iletişimin azaltılmasını, hedef alanlara giriş ve faaliyetlerdeki kısıtlamaların ortadan kaldırılmasını ve sosyal, ekonomik ve hukuki açıdan sorumluluk sahibi bir kurum olmaya yardımcı olur. Ulusal ve uluslararası alanda kurumsal imajın güçlenmesine ve kurumsal itibarın artmasına katkı sağlar. Kurumsal Stratejik İletişimin bütün konuları sadece savunmaya yönelik değildir. Pek çok durumda kurumun değişimle ilgili risklerini en aza indirmeye, yeterli ve gerekli çaba gösterildiğinde yeni fırsatları oluşturma ve değerlendirmede çokça yarar sağlayabilir.

Benzer ürün ve hizmetlere doymuş bir ticari dünyada, genç bir şirket ya da yeni girişimciler için belki de en zor iş, bir isim yapmak ya da bir ürünü pazara kârlı bir biçimde sürmektir. İşletmeler, çalışmalarını güçlendirmek ve güvenilirlik kazanmak için, tüketicilere yönelik yaratıcı bir yaklaşıma, satış sonrası servis de dâhil iyi müşteri hizmeti ve desteğine ihtiyaç duyar. Halka ilişkiler, profesyonelce yapılan bir değerlendirme, analiz ve tahmin yoluyla değer katarak çeşitli iş yaklaşımlarının geliştirilmesinde kullanılabilen, yararlı bir araçtır. Ekonomik manzaranın sürekli değiştiği göz önüne alınırsa, dev bütçelere sahip uzun vadeli programlar gerçekçi değildir. Stratejik halkla ilişkiler, hızlı, uyarlanabilir, etkili ve makul ücretlendirilmiş olmalıdır. Çünkü ticari ve endüstriyel ortamlar, günümüzde hızla değişmektedir ve pek çok durumda, bir halkla ilişkiler kampanyasının zaferi için belirleyici olan hızlı tepkileri zorunlu kılar.

Bu bağlamda; Konu-Gündem (Olay) Yönetimi, İtibar Yönetimi, Risk Yönetimi kavramları açıklanacaktır.

### **3.1. Kurumsal Stratejik İletişimde Konu Gündem Yönetimi**

Konu; hakkında herhangi bir işlem yapılabilecek zorluk, çözülmesi gereken bir problem, tartışma konusu olarak tanımlanmıştır. Kurumların faaliyetleriyle çıkar

gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında konular ortaya çıkar (Chase, 1998: 4). Yararlı ve açıklayıcı bir diğer tanım da şu şekildedir; problem + etki = konu. Bu yaklaşımda kurum sadece problem üzerine odaklanmaz aynı zamanda konunun kurum için neden önemli olduğuna da odaklanır. Örneğin; eğer bir yönetici uğraşılması gereken konunun “ozon delinmesi” olduğunu söylüyorsa onun bakış açısından bunun ne anlama geldiği çok açık değildir. Fakat konu en fazla satış rakamlarına sahip olan ürünün sürekli başarısını tehdit eden ozonun delinmesine yönelik tartışmalar şeklinde tanımlanırsa örgütteki hiç kimsenin konu ve önemi hakkında herhangi bir şüphesi kalmayacaktır. Aynı zamanda böyle belirgin tanımlamanın yapılması sonraki hedef ve taktikleri çok daha doğrudan etkileyecektir (Jagues, 2004: 192).

Konu / gündem yönetiminin önemli iki özelliği vardır.

(1) İşletme üzerinde etkisi olabilecek potansiyel sorunların önceden tespiti.

(2) Sorunların sonuçlarından yararlanarak olumsuz yönlerini azaltmak için hazırlanan stratejik cevap (Broom, 1994: 16).

Cutlip, Center Broom'un (1994: 6) tanımlamasına baktığımızda; “İşletmeyi hedef kitlelerini ve kamuyu etkileyen durumlarda soruna yönelik politikaları isteyen, tanımların, değerlendiren ve cevaplandırılan proaktif sürecin adı” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Raymond Pewing'e göre ise konu-gündem; amacı, pazarı korumak, riskleri azaltmak, fırsat oluşturmak, hem kurum hem de müşteriler, çalışanlar, kamuoyu ve hissedarlar gibi birincil sosyal paydaşların faydasına organizasyonel varlık olarak imajını yönetmeyi kapsayan yönetim sürecidir (Pewing, 1997: 173). Palase ve Crane ise konu yönetimini şöyle tanımlamıştır: “*Kurumsal stratejiyi değişen beklentilerle değişen durumlar kapsamında sistematik olarak tanımlayan, analiz eden bir disiplin ve süreçtir*” (Palase ve Crane; 2002: 292). Bu tanımlar çerçevesinde konu yönetimini; kurumsal itibarı yönetmek, pazarları korumak ve riski azaltmak amacıyla gelişmekte olan konuları kamuoyunun dikkatini çekmeden yöneterek kontrol altına almak olarak tanımlayabiliriz. Palase ve Crone konu yönetiminde dört modelden bahsetmektedir. Bunlar (2002:289- 290):

(1) Gözleme Dayalı Konu Yönetim Modeli

(2) İletişimsel Konu Yönetim Modeli

(3) Koordine Edilmiş Konu Yönetim Modeli

(4) Bütünleşik Konu Yönetim Modeli'dir.

Konu yönetiminin bir araştırma veya veri izleme fonksiyonu olarak görüldüğü bazı organizasyonlar vardır. Bu organizasyonlarda dış olayların ve beklentilerin operasyonel sınırlamaları etkilediği bilinmesine rağmen, hedef kitleler ile bir etkileşim bulunmamaktadır. Bu modelde şirket bir “düşük profil” seçmekte ve bir konu veya politika ile ilgili olarak sorgulandığında tipik olarak “yorum yok” veya

“bu özel bir konu” şeklinde cevap vermektedir. Birçok firmada konu yöneticileri hedef kitlenin dünyasına bağlanmışlardır. Bunlar iletişim ve bilgi kanallarındırlar ve iletişim stratejisinin yönlendiricisidirler. Bu kişiler; her gün uzmanlık alanlarına giren konularla uğraşan fabrika müdürleri, saha satış temsilcileri, konu uzmanları veya ilişki yöneticileridir.

Konuların stratejik rolünün olduğu düşüncesiyle birlikte konu süreci yardımcıların rolünün ve sorumluluklarının belirlenmesiyle yeni bir model ortaya çıkmıştır. Bu model; ilk iki modelden daha az yaygın olmasına rağmen, şirkete söz ile eylem arasında uyum sağlaması yönünde fırsat tanımakta ve bilgiye ihtiyaç duyulduğu yerde ve zamanda kolay erişilmesine olanak vermektedir. Konuları anlamada üst yönetim bilgilendirici ve aktif bir rol oynamaktadır. Üst yönetim, duygularını güzel sözlerle ifade eden bir iletişimcidir fakat esas olarak şirketin faaliyetlerinin ve politikalarının, uygulama ve performans ile uyumlu olduklarını garanti etmektedir. Üst yönetim, yönetimin konuları tahmin etme ve iyi şekilde yönetme kapasitesini denetlemede gayretlidir ve bu konular iyi yönetilmediğinde sorumluluğu üstlenir.

İyi yönetilen işletmelerde halkla ilişkiler, üst yönetimin bir fonksiyonudur. Hill, halkla ilişkilerin büyük organizasyonların iletişim ihtiyaçlarına hizmet eden fonksiyonel bir uygulamadan daha fazla anlam taşıdığını ifade etmiştir. İlişki yönetiminde etkinlik sağlamak ve kamuoyunun beklentilerini ve ilgi alanlarını tespit etmek için sürekli araştırma yapmak, halkla ilişkilerin işverenlere ve müşterilere yapabileceği hayati önem taşıyan bir katkı olarak görülmektedir (Heath ve Bowen, 2002: 232-234).

Ewing'e göre konu yönetimi; günümüzde bir halkla ilişkiler uzmanının icra edeceği en önemli fonksiyonlardan biridir. Günümüzde medya ilişkileri, pazarlama halkla ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurum içi iletişim, toplumsal iletişim gibi diğer halkla ilişkiler fonksiyonlarıyla eşdeğer ya da onlardan daha önemli hale gelmektedir. Son yıllarda stratejik planlama ve konu yönetiminin halkla ilişkilerin görev tanımı içerisine girmesiyle birlikte, bu meslekte olgunlaşma dönemi tamamlanmış olmaktadır (1997: 173).

Bu kavramın öneminin 1970'li yıllarda farkına varan Chase, konu yönetiminin halkla ilişkilerin gücünden ve iletişim, hükümetle ilişkiler gibi disiplinlerinden türediğini belirtir. Chase'e göre konu yönetimi halkla ilişkiler uygulayıcılarının karar verme mekanizmalarında tam olarak rol almasını sağlar (Chase, 1984: 100).

Amerikan Halkla İlişkiler Konseyi'ne göre konu yönetiminin işlevleri, olay ve eğilimleri tanımlamak, etkilerini yorumlayıp öncelikleri belirlemek, örgüt pozisyonunu oluşturmak, örgütün faaliyet ve tepkilerini planların uygulanabilmesi doğrultusunda düzenlemektir. Bu işlevler istikrarlı bir şekilde uygulanmalıdır ve örgüt yararına yapılması gerekli işlere entegre edilmelidir. Bu faaliyetin anahtar noktaları planlama, denetleme, analiz etme ve iletişim sağlamadır (Register ve Larkin, 2002).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının konu yönetiminde temel noktaları belirlemek, örgütsel paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak ve örgüt dışındakilerin çıkarlarına zarar vermeden örgütsel çıkarları korumak gibi çevresel taramayı içine alan çok önemli rolleri vardır.

Halkla ilişkiler kapsamında çevresel tarama; hedef kitleler, hedef kitlelerin organizasyona dönük reaksiyonları, kamuoyunun organizasyon için önemli olan konularda fikirleri hakkında bilgi toplamayı içermektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, medya içerik analizi ve hedef kitleye yönelik fokus gruplar ve medya çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurmak gibi resmi olmayan yönetimlerle, organizasyonun iç ve dış çevresinde ortaya çıkan sosyal konular ve eğilimler krize dönüşmeden önce organizasyonun bu eğilimlere ve konulara adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Ne yazık ki halkla ilişkiler çalışanları mevcut iletişim programlarını biçimlendirmek zorunda olmalarına rağmen daima karar alma sürecinin dışında kalmışlardır (Ural, 2006: 79). Araştırmalar, halkla ilişkiler uygulayıcılarının konu yönetimi içine katılmalarıyla, organizasyonu daha fazla güç elde etmeleri ve karar alma sürecine katılmaları arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Heath ve Bowen, 2002: 232).

Artık; konu yönetiminin bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmesi, halkla ilişkiler kapsamında konu yönetiminin bir işletmenin sürdürülebilirliğinde kritik önemi olan bir unsur haline gelmesini sağlamıştır.

Özellikle konuların tanımlanması ve analizi, aksiyon planının iletişimi aşamalarında halkla ilişkiler tekniklerinin önemi büyüktür. İşletmelerin karşısına sorun olarak çıkabilecek konuların tespiti, ancak işletmenin sosyal paydaşlarıyla kurulan etkili iletişim ile mümkündür. Bu nedenle etkili konu yönetimi etkili halkla ilişkiler ile mümkün olmaktadır (Ural, 2006: 79).

### **3.2. İtibar Yönetimi**

Bilgi çağında, örgütlerin itibarı yalnızca maddi güçleriyle değil; çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entellektüel birikimleriyle belirlenmektedir. Bu nedenle piyasada faaliyet gösteren tüm örgütler, kendi itibarını güçlendirmeye çalışırlar. Bunalım dönemlerinde örgütler bazen pazar kaybına uğrayabilmektedirler. Herhangi bir kriz durumunda, örgütün yapısında meydana gelen çözümler, itibar zedelenmesine neden olabilir. Kriz dönemlerinde, üst yönetim tarafından uygulamaya konulabilecek itibar yönetimi çalışmaları, örgütün zedelenen itibarını onarmaya ve kaybettiği pazarı yeniden kazanmasına yardımcı olacaktır (Karaköse, 2007).

İtibar'ın kelime anlamı; "saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij"dir. Zor kazanılan ve kolay kaybedilen soyut bir kavram olan "itibar" hem kişiler hem de dış müşteriler için çok önemlidir. Aynı zamanda rekabet avantajı da sağlayan "itibar", kurum ve kişilerin pazarlama politikalarında da temel amaç olarak yer almaktadır. İtibardan tanımı yapılırken, sosyal paydaşların algılamalarından

bahsedilmektedir. İtibar açısından önemli bir konu da; iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşlar (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum, kanaat önderleri vb...) kurum hakkındaki görüşleridir.

Olumlu bir itibarın oluşturulmasında kurumun uyguladığı bir iletişim tarzı olmalıdır. Bu iletişim tarzları ise ağırlıklı olarak proaktif bir iletişim tarzı olmalıdır. Bir kurumun proaktif iletişim çabaları olarak kurumun tüm kurumsal iletişim çabaları gösterilebilir. Kurum itibarı birçok uzun süreli çabalar sonucunda oluşur. Ancak bu itibarın bir anda yok olması hiç de zor değildir. Kurumların karşı karşıya kalabilecekleri krizler yıllar boyunca sistematik iletişim çabalarıyla geliştirilen bir kurum itibarını yerle bir edebilir.

İyi bir itibardan ortaya çıkarılmış olan ekonomik bir değer bulunmasına rağmen itibarı devam ettirecek ve onu koruyacak başka faktörler de bulunmaktadır. Bunlar genel olarak şöyledir:

- (1) Yönetimin yetenekli insanları kuruluşa çekme ve onları kuruluştaki çalıştırma kabiliyeti,
- (2) Ürün ve hizmetlerin kaliteli olması ve talebin devam etmesi,
- (3) Finans bakımından yeterli olması ve uzun vadeli yatırım değerinin olması,
- (4) Geniş kamu yararı sağlayan yeniliğe dayanan teknolojiye yatırımların devam etmesi,
- (5) Yerel topluluklarda sosyal ve çevre ile ilgili sorunlara yönelik programların uygulanması,
- (6) Geniş bütünleşmiş sonuca yönelimli bir iletişim stratejisinin sürmesidir.

En başarılı şirketlerde ilk beş öge bulunmaktadır ve bu ögeler çok rekabetçi bir piyasaya koşullarındandır. Altıncı unsur ise şirketlerin ve sanayilerin itibarlarını idare edecek ve güvenilirliklerini koruyacak başlıca araçlardan biri olmaktadır.

İtibarın yönetilebilmesi için kurumun, öncelikle hedef kitlelerin beklentilerini net olarak tanımlayabilmesi gerekir. Kurumlar kendi kimlikleri ve beklentileri karşısındaki konumlarını belirledikten sonra rakiplerine kıyasla ayrıştırıcı, farklı kılıcı, güvenilir noktalarını ön plana çıkararak itibarlarını benzersiz, tutarlı, bütünsel ve sürdürülebilir bir değer ile pekiştirmeye çalışır (Pira, 2005: 137).

İşletmeler; müşteri için inanılabilirlik, yatırımcılar için kredibilite, toplum için sosyal sorumluluk ve çalışanlar ile güvenilirlik üzerine temellendirilmiş ilişkilerle başarılı ve etkin itibar yönetimi uygulayabilir duruma gelir. Yani, mevcut durum değerlendirilerek amaçlar saptanmalı, hedef kitleler araştırılmalı, geleceğe yönelik planlar geliştirilmeli ve bu yolla değişim gerçekleştirilmelidir. Kurumlar, rakipleri karşısında ne durumdadır, hedef kitlelerin ne kadarı kurumun farkındadır, kurumun itibar genişliği, görünürlüğü nedir, kurumun kendini tanıyanlar arasındaki güvenilirliği nedir (Pira, 2005: 138) sorularının cevabı bilindiğinde itibar yönetimi kolaylaşır. Yine de bu temellendirme ve yönetme uzun soluklu bir süreçtir ve buna göre



planlama yapılmalıdır. İtibar, örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmelerine ve rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmelerine katkı yapan soyut bir değerdir. Güçlü bir itibara sahip olan örgütler, çalışanlar ve müşteriler tarafından daha fazla tercih edilerek bir cazibe merkezi haline gelecek ve daha fazla kazanç elde edeceklerdir.

### 3.3. Risk Yönetimi

Risk sözcüğünün kökeni, Arapça “rızık, rısk” ya da Latince “riziko” sözcükleridir (www.tdk.gov.tr). Burada rızık, kişiye Tanrı tarafından verilen ve üzerinden kâr edilen herhangi bir şey olarak tanımlanabilir (Arman, 1997: 1). Rızık olarak bakıldığında rassal istenen, iyi bir sonuç anlamına da gelebilir. Bir başka görüşe göre, İtalyanca’da “risiko” sözcüğünden gelen risk, bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek, istenmeyen bir durumun ortaya çıkma ihtimali, arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin yaratacağı kayıp, belirli bir zaman aralığında hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığı demektir. Risk, nitel veya nicel teknikler ile ölçülebilir.

Risk, sonucunun olumlu veya olumsuz olacağı önceden kestirilemeyen ancak çoğunlukla olumsuz ve kötü sonuçlanacağı endişesi uyandıran, hedeflenen sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama, istenmeyen bir durumla karşı karşıya kalma ihtimallerinin gerçekleşmesi durumunda mevcut bir varlığı tehdit eden; bu özellikleri nedeniyle göze alınması cesaret gerektiren olgudur.

Risk tanımında, “risk” ve “tehlike” kavramları birbirleriyle karıştırılmakta ve bu durum bir muğlaklığa yol açmaktadır. Bu nedenle tehlike ve risk kavramlarının net bir tanımı yapılmalıdır. Risk, belirli bir tehlikeyle bağlantılı olarak hasar, yaralanma, hastalanma, ölüm ve başka olumsuzlukların meydana gelme olasılığını ifade eder. Tehlike ise genelde, insanlara ve onların değer verdikleri varlıklara yönelik bir tehdit olarak tanımlanır. Benzer şekilde “risk” ve “belirsizlik” kavramları da sıklıkla birbirinin yerine kullanılır fakat aynı şeyi ifade etmezler. Risk, genellikle istenmeyen bir olayın oluşma olasılığına ilişkin istatistiksel verilere dayalı olarak ölçülebilen bir kavramdır. Belirsizlik; istatistiksel verilerin mevcut olmadığı durumlarda kullanılan, olasılık dağılımı bilinmeyen, ölçülemeyen ve dolayısıyla kontrol edilemeyen bir kavramdır. Risk ise, bilinen olasılık dağılımından ya da mevcut verilerden yararlanarak belirlenebilen ve ölçülebilen gelişigüzel ve kontrolsüz olayları ifade eder. Belirsizlik, çeşitli risk ve fırsatları taşır.

Risk Yönetimi kavramını “Halkla İlişkiler” bağlamında açıklamadan önce, konunun anlaşılması bakımından, kavramın kısaca açıklanmasında fayda vardır. Halkla ilişkiler en basit ve genel ifadesiyle; bir biliş, bilinç ve ilişki yönetimidir. Burada, karşılıklı taraflar arasında bir tarafın amacına yönelik planlı bir ilişki ve iletişim süreci söz konusudur. Bu taraflardan biri “halkla ilişkiler” yapan, diğeri ise halktır. Yani bilişi ve bilinci yönetilmek istenen, ikna ve razı edilen taraftır.

Aslında halkla ilişkiler mesleğinin varlık sebebi olarak gösterilen; hizmeti veren ve hizmeti alan tarafların birbirlerine karşılıklı istek, görüş, düşünce, imkân ve kısıtlarını iletmeleri çerçevesinde, hizmetin şekillenerek en verimli ve fonksiyonel halini almasıdır. Ancak açıkça söylemek gerekir ki bu süreçte çoğunlukla, hizmeti halka göre şekillendirmekten ziyade halkın isteklerini, beklentilerini ve bilincini hizmete göre şekillendirmek söz konusudur. Ve işte asıl halkla ilişkiler de halka bilinçlerinin şekillendirildiğini belli etmeden, hissettirmeden, onları davranış dayanaklarının kendi istek, irade ve düşünceleri olduğuna inandırmaktır.

Risk yönetimi açısından ele aldığımızda, hizmeti veren işletme ise, hizmeti alan ( halk ) kimdir? İşletmenin halkını iç ve dış olmak üzere ikiye ayırabiliriz:

#### ***İç Halk:***

- Personel (çalışanlar) ve aileleri
- İşletmenin ortakları (özel ve tüzel kişiler)

#### ***Dış Halk:***

- Hizmet sunulanlar
- Hizmeti satın alanlar

Risk yönetiminin en önemli aşamalarından biri olan “riskin tanımlanması” aşamasında, başarılı bir risk tanımlanması için öncelikle içinde bulunulan durum, koşullar ve çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik boyutlarıyla tanınması, bilinmesi gerekmektedir. Risk yöneticisinin, her departmandaki ve işletmenin faaliyet alanına giren her sahadaki bu ayrıntıları oturduğu yerden görebilmesi mümkün değildir. Bu bakımdan, risklerin tanımlanmasında iç ve dış halk ve ayrıca irtibat halinde olunan ve olunabilecek tüm çalışma sahaları ve bu sahalarda faaliyet gösteren işletmeler ile işbirliği ve dayanışma içerisinde olmak oldukça önemlidir.

İç halkla ilişkiler ve personel açısından bakıldığında;

- Uygulamadaki aksaklıkların tespiti ve giderilmesine yönelik önlemlerin alınması, takibinin gerçekleştirilmesi,
- İstek ve beklentilerin karşılandığı, çalışanlara önem verildiği, çalışanların fikir ve görüşlerinin yönetim sürecinde değerlendirildiği izleniminin yaratılarak, çalışanların motivasyonunun yükselmesinin sağlanması,
- Motivasyonun yükselmesi olgusuna bağlı olarak; İş veriminin artması, dikkatsizlik ve kaza gibi risklerin azalması ve dolayısıyla risk maliyetlerinin azalması,
- İşletmeye, işletme sahibine ve yönetime karşı olumlu duyguların oluşturulması suretiyle, “kötü niyet” olgusunun ve buna bağlı risklerin ortadan kalkması, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak algılamaya başlaması,
- İşletme genelinde oluşturulan, çalışanların memnuniyet-katılım ve aidiyet duyguları, işletmede “biz” kavramını yerleştirir. Çalışanlarda işletme ile

ilgili olumlu duyguların aidiyet duygusuyla pekişmesi sonucunda, personelin işletmeyi algılama şekli kendisini algılama şekliyle bütünleşir ve dolayısıyla personelin kendisine bakışı, işletmenin kendini algılama şekli olur. Bunun işletme açısından önemi ise; işletmenin kendini algılama şeklinin, onun dışarıdaki itibarını temsil etmesidir.

Ortaklar açısından:

- Yönetim sürecinde, karar alma aşamasında görüş alışverişi yapmak suretiyle ortakların desteğinin devamlı kılınması, sorumlulukların paylaşılması,
- Risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve önem derecelerinin tespit edilmesinde farklı tecrübelerden yararlanılması, risk analizinde değişik perspektiflere yer verilmesi suretiyle, daha etkin bir risk yönetiminin uygulanması ve dolayısıyla, tehditlerin daha etkin bir şekilde kontrol edilmesi, tehlikelerle karşılaşma olasılığının azaltılması,
- Buna bağlı olarak da risk maliyetinin düşmesi mümkün olmaktadır.

İşletmenin güçlü, profesyonel, dürüst ve güvenilir olduğu düşüncesinin yerleştirilmesi çok önemlidir. Bu unsurlar, işletmenin hem günlük olağan faaliyetleri hem kâr artırma işlemleri hem yeni ortaklıklar, anlaşmalar, girişimler bağlamında hem de tehlikelerin söz konusu olduğu ve hatta hayatta kalma çabalarının söz konusu olduğu durumlarda maddi ve manevi destek açısından son derece önemlidir. Özellikle işletmenin varlığının tehditle karşı karşıya kaldığı durumlarda, dışarıdan maddi kaynak sağlanması konusunda oldukça etkilidir. Ayrıca işletmenin itibarı da böyle bir etkiye sahiptir.

İşletme hakkında yerleştirilmek amaçlanan bu duruş ve kimliğin oluşturulması ise, “Halkla İlişkiler” mesleğinin görev alanına girmektedir. Bir pazar riski olarak, tüketici, arz-talep olgularında da halkla ilişkiler yapılmaktadır. Tüketici ve müşteri eğilimlerinin, pazarın mevcut durumunun bilinmesi; hizmetin üretimi aşamasında uygun stratejilerin belirlenerek, risklerin azaltılmasında ve arz-talep dengesinin sağlanmasında etkilidir. Pazar ve tüketici araştırmaları doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmaları yapılır. Halkla ilişkiler bu anlamdaki en büyük işlevi, arz-talep dengesini işletmenin menfaati doğrultusunda kurmaktır.

## SONUÇ

Kurumlar, kimliklerini ve ürünlerini güçlendirmek, çevresinde meşruiyet ve güvenilirlik kazanmak için, kendisiyle ilişki içerisindeki iç ya da dış çevresine yönelik farklı, yaratıcı yaklaşım, değerlendirme, analiz ve öngörü yoluyla profesyonelce yapılan kurumsal iletişim strateji yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bunlar, bir yönetim görevi olan stratejik iletişim çalışanları yoluyla gerçekleştirilebilir.

Stratejik iletişim için, kurumun kimlik, itibar ve vizyonu, yetenekleri, faaliyetleri, halkla ilişkiler, tanıtım, reklamcılık, bilgi yönetimi çabalarına yönelik gayretlerinin toplandığı bir “damıtma kabı” olduğu söylenebilir.

Stratejik iletişim yönetiminde iletişim, kuruluşun yönetim fonksiyonu olarak ele alınır. Kurum yöneticileri, yapacakları stratejik iletişim planlarını devamlı olarak değerlendirerek, çevre faktörlerindeki değişikliklerle işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durumda stratejik iletişim plan ve uygulaması, başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Stratejik iletişim yönetiminin bakış açısı en temel anlamda halkla ilişkiler, reklamcılık ve pazarlama iletişimini tek bir odakta bütünleştirir. Kurumlarda stratejik iletişim uzmanları, halkla ilişkilerde de amaçlandığı gibi, kamuoyunun tamamına hitap eden stratejiler geliştirmek yerine ilgili kamuoyu üzerinde istenen azami etkiyi oluşturmak için o kamuoyuna özel iletişim stratejilerini belirler.

Stratejik iletişim yönetiminde, asla ilgili kamuoyunun yanlış bir algılama içine düşmesine izin verilmez. Bunları yaparken; ilgili kamuoyu ile paylaşılacak mesajların etkinliğini ölçen, algılama oranlarını belirleyen, duygu analizleri yapan, yanlış anlaşılan veya arzu edilen etkiyi uyandırmayan “söylemler” varsa bir “hasar tespiti yaparak” bunları anında değiştiren bir yaklaşım içinde bulunurlar.

Stratejik uzman, elde edilen tüm bilgileri kullanarak geliştirdiği eylem-söylem paketlerini en uygun yer ve zamanda, en güçlü etkiyi yaratacak şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşabilir. Stratejik iletişim uzmanı kurumun geleceğine yön verirken hazırlayacağı stratejinin, proaktif, planlı, hızlı, uygulanabilir, etkili ve makul bütçelen dirilmiş olmasına dikkat etmelidir.

Stratejik iletişim uzmanı, asla ilgili kamuoyunun yanlış bir algılama içine düşmesine izin vermez. Bu durum için kullanmış olduğu; konu gündem, itibar, risk yönetimi gibi proaktif yönetim yaklaşımlarını kullanır.

Kurumlarda stratejik iletişim başlığı altındaki bu bölümde kurumsal iletişimin ne olduğu, önemi, planlama ve modelleri ve stratejik iletişimde kullanılan yöntemlere yer verilmiştir. Kurumsal stratejik iletişim konusunda uzmanlaşmak isteyenler için faydalı olma gayretiyle hazırlanan kitabın hem teorik hem de uygulama yönüyle okuyucusuna katkı sağlayacağı konusunda inancımız güçlüdür.

**KAYNAKÇA**

- BROOM, Allen; Center, Cutlip, *Effective PR* F.eds. Prentice H. (1999),
- CHASE Howard; *Issue Management: Origins of the Future Issue Action Publications Inc.* Leesburg, Virginia, USA, ss.53,57,100. (1984),
- ÇINARLI, İ. (2013). *Stratejik İletişim Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- EWING Raymond P; *Issue Management: Managing Trends Through the Issues Life Cycle, The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, ss.173. (1997)
- GÖKSEL, A. B.; *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.(2013).
- GÜRÇAN Metin, *Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği*, Güvenlik Stratejileri Dergisi (Journal of Security Strategies), issue: 15 , on www.ceeol.com. (2012)
- HEATH Robert L; BOWEN Shannon A; *The Public Relations Philosophy of John W.Hill: Bricks in the Foundation of Issues Management* ,Journal of Public Affairs, London: Henry Steward Publications, Vol:2, Number:4 November, (2002)ss.232- 234.
- JAGUES Tonny; *Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management* , Journal of Public Affairs, Vol:4, No:2, (2004)ss.192
- KARAKÖSE, Turgut, *Örgütlerde İtibar Yönetimi*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak (2007) –
- KAUMBUTHU Irene, *The Effects of Strategic Communication of Foreign Policy Execution during the Post Cold War Era: A Comparative Study of the USA and Japan's Communication Strategies in Kenya University of Nairobi Institute of Diplomacy and International Studies*, (2009) <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/handle/123456789/5166>, Erişim Tarihi: 06.06.2022.
- OKAY, Ayla ve Aydemir; *Halkla ilişkiler*, Der Yay., İstanbul-2005
- PALASE Michael; CRANE Yancey; *Building an Integrated Issue Management Process as a Source of Sustainable Competitive Advantage*, Journal of Public Affairs, Henry Steward Publications, Vol:2, Number:4 November, (2002)
- PEWING, Raymon; *Issue Management. Managing, Trends Through the issues life cycle*. The handbook of stratejic Public Relations and Integrated Communications Clark L. Caywood ed USA: MebrawsHill Inc., (1997)
- PİRA, Aylin; *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*, Dönence (2005)
- REGESTAR Michael; LARKIN Juddy; *Risk Issues and Crisis Management*, Second Edition, London: Kogan Page Ltd., (2002)
- ARMAN, Tevfik, *Risk Anilizine Giriş*, Alfa Yayınları, İstanbul (1997)
- URAL, Ebru Güzelcik, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Birsen Yayınevi, (2006) ss.79.
- VURAL Beril Akıncı, BAT Mikail; “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”, Journal of Yaşar University, , 20 (5), s. 3348-3382. (2010)

# KURUMSAL KRİZ YÖNETİMİ

Erdem TAŞDEMİR<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Krizler, kimilerine göre felaket kimilerine göre ise fırsat olarak görülmektedir. Kurumsal yapılar açısından kriz anının nasıl algılandığını belirleyen temel unsur krizlere hazır olunup olunmadığı ile ilgilidir. Her kurum yaşam döngüsü içerisinde hem iç idari yapıları hem de faaliyet alanları kaynaklı olarak kriz ile karşılaşabilirler. Bununla birlikte günümüz iletişim çağında kurumlar pek çok kurum dışı yapı ile etkileşim halinde olduklarından o yapılarda meydana gelen değişim ve gelişmelerden de etkilenerek kriz ortamının içerisinde kalabilmektedirler.

Günümüz dünyasının değişken ve karmaşık yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkan rekabet ortamı, beraberinde iş süreçlerinde değişiklikler meydana getirmekte, hedef kitlenin beklentilerinin yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca tüm dünyayı kuşatan dijitalleşme süreci, kurumların her geçen gün daha dikkatli ve hazırlıklı olmaları gereken iç ve dış değişkenlerin sayısının artmasına neden olmaktadır. Sürekli değişen şartlara ayak uydurma bazen çok hızlı bir şekilde olurken, kimi zaman ise kurumlara ön hazırlık için zaman bırakmaktadır. Beklenmedik bir anda yaşanan değişimler ise birçokları tarafından kriz olarak nitelendirilmektedir (Nardalı ve Çivi, 2004: 79-80). Burada temel unsur krizlere hazırlıklı olarak yakalanmak ve bir plan dâhilinde hareket etmektir.

Her kriz belirli bir süreç içerisinde gelişir. Önemli olan bu sürecin farkında olmak ve doğru algılayabilmektir. Farkında olunan ancak doğru algılanmayan bir krizin yönetim sürecinde kötü sonuçlar ortaya çıkarken, doğru algılanan krizin yönetim sürecinde ise iyi sonuçlar ortaya çıkmakta, kriz önlenilmekte veya en az hasarla atlatılabilmektedir. Her kriz gerçekleştiği kurumun yapısına uygun bir yaklaşımla yönetilebilir. Unutulmamalıdır ki, krizlerin yönetiminde tek bir yol yoktur. Ana

<sup>1</sup> Prof. Dr., Trabzon Üniversitesi, İletişim Fakültesi, tasdemir@trabzon.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-9781-4099

süreç unsurlarına bağlı kalmak kaydıyla kurumların yapısına göre yönetim sürecinde farklılıklar olacaktır. Krizler hem iyi bir ekip hem de iyi bir liderlik ile karşılanır ve yönetilir ise olumlu sonuçlara doğru evrilebilir.

Kurumsal kriz yönetiminin anlatıldığı bu bölümde, kriz, krizin özellikleri ve türleri, kriz süreci, kriz yönetimi ve kriz müdahale stratejileri ile kriz yönetim sürecinde liderlik konularına değinilmektedir.

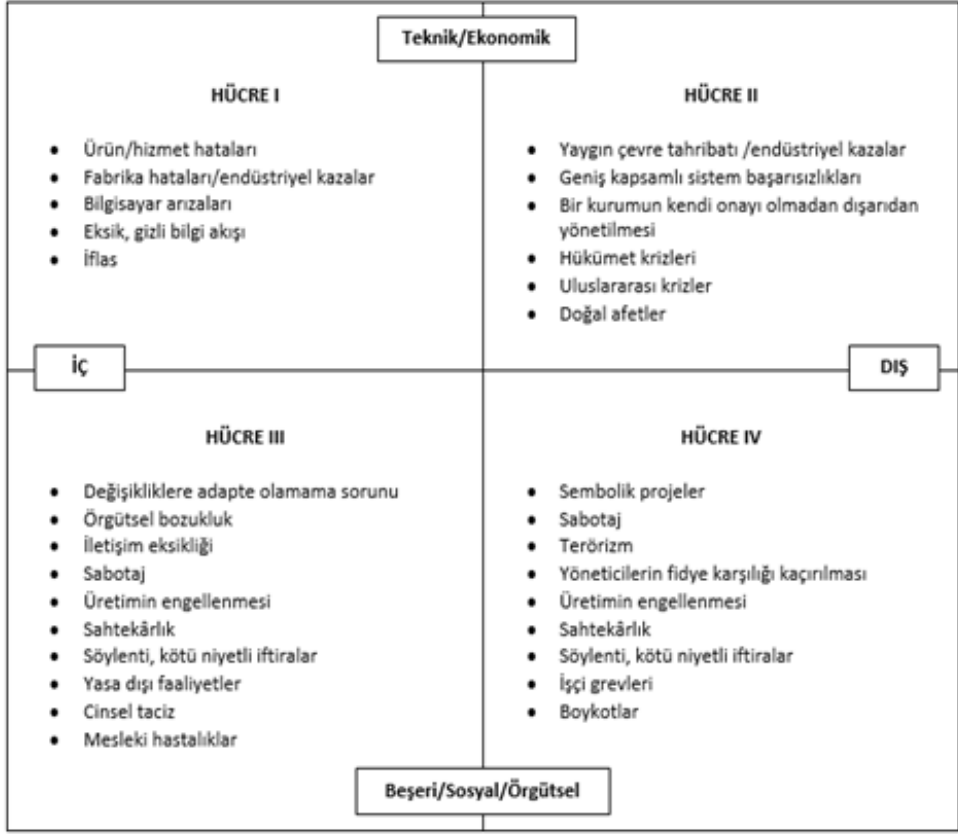
## 1. KRİZ, KRİZİN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

Kriz kavramı siyaset, ekonomi, tıp gibi birçok bilim dalında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle kavrama ilişkin üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Literatürde kriz kavramından genel olarak *“faaliyet akışlarında anormal gelişmeler meydana gelmesi”* (Gültekin ve Aba, 2011: 211), *“örgütlerin beklemedikleri, ani ortaya çıkan ve çoğunlukla örgütlerin hazırlıksız yakalandıkları durumlar”* (Bulduklı ve Karaçor, 2017: 280) olarak bahsedilirken Cambridge Sözlüğü’ne (2022) göre *“büyük bir anlaşmazlık zamanı, kafa karışıklığı veya ıstırap zamanı”*, Türk Dil Kurumu’na (2022) göre ise *“bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran”* şeklinde tanımlanmaktadır. Kriz kavramı farklı bilim dallarında her ne kadar farklı şekillerde tanımlansa da kavramı açıklamada fikir birliğine varılan ortak noktayı *“beklenmedik zamanlarda aniden ortaya çıkan ve acil önlem alınması gereken durum”* olarak ifade etmek mümkündür.

Bu tanımlardan hareketle krizin özellikleri genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Aykaç, 2001: 125-126);

- Kurumsal yapının, değerlerin ve kuralların olumsuz gidişattan etkilenmesi,
- Ani gelişmelerin ortaya çıkması,
- Krize yönelik durumların öngörülememesi,
- Önlemeye yönelik mekanizmaların yeterli güce sahip olmaması,
- Krizin, kurumun amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Krizi önlemek adına alınması gereken tedbirler için yeterli bilgi ve zamana sahip olunmaması,
- Krize yönelik alınan önlemlerin hızlı bir şekilde uygulamaya konulmayı gerektirmesi,
- Kurum yönetiminde gerilim yaratmasıdır.

Krizin ortaya çıkmasında doğrudan kurum ile ilgili kurum içi faktörler etkili olabileceği gibi kurumun kontrolü dışında oluşan dış faktörler de krize yol açabilmektedir. Kurum içi faktörler daha çok kurumun idari, mali, iletişim eksiklikleri ve iş üretim süreçleri vb. olabilirken, dış faktörler ise genel ekonomik sorunlar, yasal düzenlemeler, grevler ve doğal afetler vb. olabilmektedir. Tablo 1’de kurumsal kriz türleri iç ve dış çevre özelinde teknik/ekonomik ve beşeri/sosyal/örgütsel alanlarda sınıflandırılmıştır.



**Tablo 1.** Kurumsal Kriz Türleri, (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987: 287)

## 2. KRİZ SÜRECİ

Her olayda/durumda olduğu gibi krizlerde bir süreç içerisinde gerçekleşir. Ancak her olayın/durumun süreci birbirinden farklılık arz eder. Krizlerde ortaya çıktığı andan sonlanıncaya kadar kendine özgü süreçler geçirmektedir.

Yakut Aymankey (2001: 108) kriz sürecini şu şekilde ifade etmektedir:

- **Körlük:** Sebepleri; vasıfsız veya gelişmelere ayak uyduramamış yönetici ve çalışanların sayısının fazlalığı, amaçlardan çok araçların ön plana çıkması, iletişim kanallarındaki bozulma ile ortaya çıkan bilgi akışındaki aksaklıklar, kurum yapısının çağa ayak uyduramaması, görünümün içerikten daha önemli hale gelmesi olarak sıralanabilir. Böyle durumlarda kurum, geliştirme, bilgi sağlama ve analiz etme, katılımcı yönetim anlayışı ve amaçları saptama gibi çalışmalara ağırlık vermelidir.
- **Atalet:** Sebepleri; yöneticilerin krizin kendiliğinden ortadan kalkacağına yönelik tutumları, krizle mücadelenin mali yükünün fazla olacağı düşüncesi ve kurumun kriz anına kadar olan başarısının yönetim anlayışının başarısı olduğuna ve değişime gerek olmadığına yönelik inanç olarak sıralanabilir.



- **Yanlış Karar ve Eylemler:** Kurum çalışanları arasında gerilimin artması, her kararın merkezden verilmesi ve bilgi akışındaki yetersizlikler, kararların niteliğinin bozulmasına ve krize yol açar.
- **Kriz:** Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte gerginlik ve telaş durumu söz konusudur. Anlık kararlar verilir ve herhangi bir planlama yoktur. Kriz sürecinde geniş ölçekli yeniden organizasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanma dönemine geçilmelidir.

Can (1997: 314) ise kriz sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- **Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik:** Bu aşamada, kurumun amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili işaretler ortaya çıkmaya, kurum içerisinde ve kurum-çevre ilişkilerinde çeşitli meseleler meydana gelmeye başlamıştır. Buradaki temel durum, kurumun bilgi alma sistemlerinin krize dair işaretleri yeterince anlayamaması ve yönetime iletme noktasında eksik kalmasıdır.
- **Kriz Dönemi:** Yaklaşmakta olan kriz işaretleri fark edilip, doğru algılanmamış, değerlendirilmemiş ve gerekli tepkiler verilmemişse, kurumun kriz sürecine girmesi kaçınılmazdır. Bir kurumun kriz döneminde ortaya koyduğu tipik davranışlar “denetimin merkezleştirilmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulması” olarak ifade edilebilir.
- **Çözülme Dönemi:** Kriz işaretlerinin, kurum için tehdit edici nitelik kazanmadan önce saptanamaması, doğru algıyla yorumlanarak değerlendirilmemesi sonucu kurum krizle karşı karşıya kalır. Kriz başladıktan sonra iyi yönetilmez ve krizi ortadan kaldıracak çözümler üretilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak kurum ortadan kalkar veya büyük bir hasar alır. Buna bağlı olarak kamuoyu desteği azalır, kurum saygınlığını ve güvenilirliğini kaybeder. Diğer taraftan, kurum içinde artan çalışan devri ve devamsızlığı, çalışanların şikâyetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.

Krizi etkili bir şekilde yönetebilmek ve krizin sebep olduğu olumsuz etkileri yok edebilmek için her kuruma özgü bir çözüm önerisi yoktur. Ancak yukarıda açıklanan kriz süreçlerini bilmek ve her süreçte nelerin yapılması gerektiğinin bilincinde olmak, kurum yöneticilerine önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Kurumların etkili bir şekilde krizi yönetebilmesi, krize yönelik algı ve anlayışların geliştirilmesi ile mümkündür. Hangi durumların bir kurum için krize neden olabileceği, krizin muhtemel etkileri ve bunlara yönelik alınması gereken önlemler, önemli bir yönetim alanı ve işlevi olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2013: 92). Başarılı yönetim anlayışının varlığı krizlerin oluşmasını engellemek, bu mümkün olmadıysa krizi doğru ve etkin yönetmekle ortaya çıkar.

### 3. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ MÜDAHALE STRATEJİLERİ

Krizler, her kurumun yaşam döngüsünde karşılaşılabilecekleri bir durumdur. Önemli olan bu duruma hazırlıklı olmak, iyi bir yönetim planı hazırlayabilmek ve bu planı uygulayabilmektir. Bu noktada kriz durumu, esas olarak krizin iyi yönetilmesine bağlıdır. Okumuş'a göre (2003: 210) kriz yönetimi; krizin tanımlanması ve nedenlerinin belirlenmesi, onların analiz edilmesi, ihtiyaç duyulan önlemlerin alınması ve uygulamaya konulmasını; bunlardan yola çıkarak gelecekte meydana gelebilecek krizleri öngörmeyi ve krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planların uygulanmasını ve krize karşı tedbirlerin alınmasını kapsamaktadır.

Etkin bir kriz yönetimi, potansiyel krizleri ortadan kaldırmaya yönelik krizi yöneten taraflarda inancın olması durumunda söz konusudur. Krizin ortadan kaldırılması ise kriz sürecini yönetenlerin kriz risklerine karşı hızlı bir şekilde karar vermesi ve krize göre rollerin yeniden tanımlanması ile mümkündür. Etkin kriz yönetiminde temel amaç, kriz sonrasında değişen koşullara paralel olarak bireysel ve örgütsel aksiyonların sürece uyumlaştırılmasını sağlamaktır (Akgeyik, 2011: 4-5). Kriz yönetilirken alınan kararlar asla kurumun asıl işlevini sekteye uğratmamalı, yaşamsal faaliyetler devam ettirilmelidir.

Krizin meydana geleceğine yönelik sinyaller kurumlar tarafından önceden algılanabilirse de krizin oluşmasını engellemek tam olarak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle krizle mücadele için iyi tanımlanmış bir kriz yönetimine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda kriz yönetiminin aşamaları şu şekilde sıralanabilir: Öncelikle ortaya çıkan krizin risklerine yönelik tanım yapılır. Krize dair riskin tanımının yapıldığı bu ilk aşama çeşitli tehlikeleri kapsamaktadır. Çünkü tanımlanmamış birçok risk ile karşılaşmak söz konusudur. Bu durumdan kaçınmak için kurumun yapısına tüm yönleriyle hâkim olan ve kurumu simgeleyen kalabalık ekiplere ihtiyaç vardır. İlk önce kurumun yaptığı işin içeriği, geçirilen süreçlerin analizi, kurumun bilinirliği, müşterilerin sahip olduğu kurum imajı, ürün veya hizmetlerin hayat çizgisi, teknolojik alt yapı, çalışanların kalitesi ve kurumun sektördeki durumuna yönelik bir inceleme gerçekleştirilir ve kurumun karşılaşılabileceği tüm riskler (terörizm ve bomba tehditleri, protesto gösterileri, dijital sistem virüsleri, depresyon, çevresel kirlilik, sel, yangın vb.) ortaya konur. İkinci aşamada riskler, bir soruna yol açma olasılıkları ve etki dereceleri açısından türlerine göre sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma aşamasında ayrıca mevcut kontrol mekanizmaları da değerlendirmeye alınır ve bütçeler hazırlanır. Kriz planının hazırlanması aşamasında ise ilk iki aşamada yer alan risklere yönelik uygun planlamalar yapılır ve rollerle birlikte sorumluluklar saptanır. Böylece bir kriz meydana geldiğinde kurumun bütün üyelerinin planlı bir şekilde hareket etmesi sağlanır ve karışıklığın meydana gelmesi önlenir (Tuğcu, 2004: 18). Doğru bir kriz planı pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur. Bunlar, kriz yönetim ekibinin belirlenmesi, kriz sözcüsünün seçilmesi, kriz yönetim odası, kriz basın odası ve kriz iletişim planının hazırlanması ile sağlıklı bilgi akışının sağlanmasıdır.

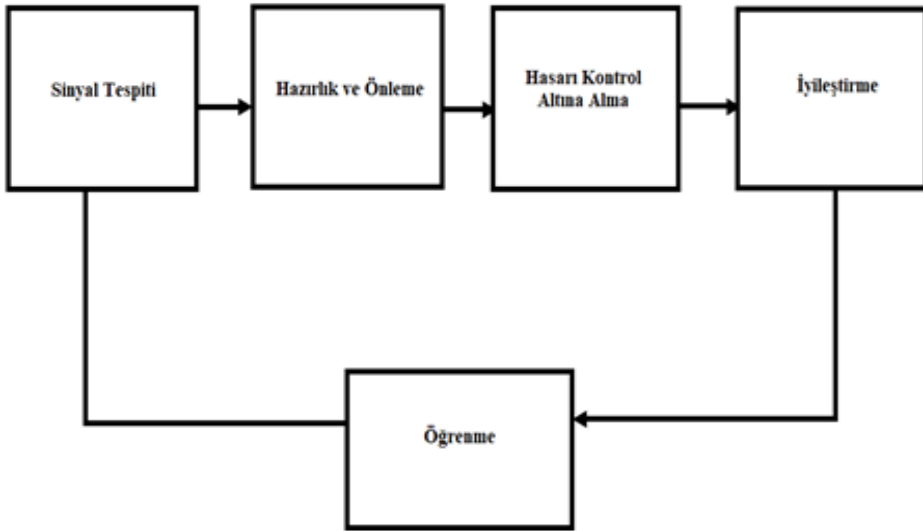
Kriz yönetiminin en önemli parçası, sürekli açık tutulan iletişim kanalları ve bu kanallar üzerinden paydaşların ve kamuoyunun bilgilendirilmesidir. Bu bilgilendirmeler çift yönlü iletişim akışına uygun olmalı, sadece bilgi aktarılan değil, sorulara cevap verilen bir süreç gerçekleştirilmelidir. Sorulara verilen cevapların da mutlaka doğru ve kafa karışıklığına yol açmayacak şekilde olması gerekir. Krizle karşı karşıya kalan kurum ihtiyaç duyduğu kamuoyu desteğini ancak bu şekilde sağlayabilecektir. Aksi takdirde, söylenti ve dedikodular ortaya çıkacak bu durum krizin yönetilmesini zorlaştırarak yıkıcı etkisinin artmasına neden olacaktır.

Krizin türü ne olursa olsun etkin bir kriz yönetiminin tüm krizlerin içinden geçtiği beş farklı aşamayı yönetme potansiyeline sahip olması gerekmektedir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Pearson ve Mitroff, 1993: 53-54; Pheng vd., 1999: 235);

- **Sinyal tespiti (Signal detection):** İlk aşama krizin olasılığını bildiren erken uyarı sinyallerinin algılanmasıdır. Ancak krizler, çok az istisna dışında erken uyarı sinyalleri bırakır. Sinyalleri tespit etmede ortaya çıkan temel zorluk, tüm kurumların sürekli olarak bilgi bombardımanına maruz kalmasıdır. Bu bilgi bombardımanı, yaklaşan bir krize işaret eden sinyallerin algılanmasını ve tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Krize yönelik sinyallerin tespit edilebilmesi için yaklaşan bir krize işaret eden bu sinyallerin günlük işlerin bir parçası olan ve iletişimi bozan gürültü unsurundan nasıl ayrılacağı ve ayıklanacağı öğrenilmesi gerekmektedir.
- **Hazırlık ve önleme (Preparation and prevention):** İkinci aşama krizleri önleme ve krizlere karşı hazırlıklı olma sürecine dair faaliyetleri içermektedir. Krizlere sistematik ve sürekli olarak hazırlanan kurumlar, krizler düzeltilemeyecek kadar büyük olmadan önce potansiyel kırılmaları ararlar. Amaç, krizlerin ortaya çıkmasını önlemek için mümkün olduğunca çok şey yapmak ve en iyi çabalara rağmen hala meydana gelenleri etkin bir şekilde yönetmektir. Bu aşama, kriz ekiplerinin oluşturulmasının yanı sıra kriz eğitimi ve simülasyon çalışmalarını da içermektedir.
- **Hasarı kontrol altına alma (Damage containment):** Üçüncü aşama krizin kontrol altına alınması sürecini kapsamaktadır. Bu aşamada krizin etkilerinin hafifletilerek krizin kurumun etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemek ve hasarı sınırlandırmak temel amaçtır. Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi, kurumun diğer bölümlerinin krizden etkilenmemesini sağlayacaktır.
- **İyileştirme (Recovery):** Dördüncü aşama, kurumların iş faaliyetlerine devam etmelerini sağlamak amacıyla tasarlanmış, test edilmiş, kısa ve uzun dönemli programlar geliştirilmesini ve uygulanmasını içermektedir. Bu süreçte; normal işleri kurtarmak ve yürütmek için ihtiyaç duyulan asgari prosedürler ve işlemler ile en önemli müşterilere hizmet etmek için gerçekleştirilmesi gereken temel faaliyetler ve görevlerin neler olduğu sorunları ele alınır. Aynı

zamanda iş kurtarma, bilgisayar işlemleri ve veri yedekleme için ihtiyaç duyulanlar gibi alternatif sitelerin kurulmasını da gerektirir.

- **Öğrenme (Learning):** Son aşama ise geçmişte yapılanları iyileştirmek adına kuruluşun kendi deneyimlerinden ve diğerlerinden öğrendiği kritik derslerin sürekli olarak incelenmesi ve yeniden ele alınmasıdır. Bir krizin yaşanmasından sonra öğrenilen derslerin yeterli bir şekilde ele alınması ve eleştirel bir şekilde incelenmesi, kurumların performanslarını engelleyen faktörlere karşı, iyi performans göstermelerini sağlayan faktörlerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Bu süreç kurumların hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile ilgili tüm bilgilerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.



**Tablo 2.** Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları (Pearson ve Mitroff, 1993: 53)

Krizler ani bir şekilde organizasyonların karşısını çıkan, zarar verebilme kapasitesi olan ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi gereken süreçlerdir. Kriz yönetiminin krize nasıl müdahale edeceğini belirleyen ise, kriz müdahale stratejileridir. Kurumun kriz sürecinde ve kriz atlatıldıktan sonra itibarının korunması temel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunla mücadele yöntemi, kurumun ve kriz yönetim ekibinin hangi stratejiyi kullanacağı ile ilgilidir.

Tablo 3’de kriz müdahale stratejileri birincil ve ikincil stratejiler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Birincil kriz müdahale stratejilerinin ilk iki aşamasında krizi üstlenmemek, başkalarını suçlamak ve mazeret üretmek gibi unsurlar ön plana çıkmakta, son aşamada ise zarar gören kesimlere tazminat ödeme ve krizin oluşumunda kuruma düşen sorumluluk adına özür dileme yer almaktadır. İkincil kriz müdahale stratejilerinde ise, oluşturulmuş olan kriz müdahale stratejilerini desteklemek, bu doğrultuda geçmişte yapılan iyi işler hakkında bilgi vermek,

paydaşları övmek ve krizin kurbanı olduğunu vurgulamak gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 3.** Birincil ve İkincil Kriz Müdahale Stratejileri, (Coombs, 2007: 170)

<b>Birincil Kriz Müdahale Stratejileri</b>	
<b><i>Kriz müdahale stratejilerini reddedin</i></b>	
-	<b><i>Suçlayan kişiye saldırın:</i></b> Kriz yöneticisi, kuruluşta bir sorun olduğunu iddia eden kişi veya grupla yüzleşir.
-	<b><i>İnkâr:</i></b> Kriz yöneticisi kriz olmadığını iddia eder.
-	<b><i>Günah Keçisi:</i></b> Kriz yöneticisi, kriz için organizasyon dışındaki bir kişiyi veya grubu suçlar.
<b><i>Kriz müdahale stratejilerini azaltın</i></b>	
-	<b><i>Mazeret:</i></b> Kriz yöneticisi, hasar verme niyetini reddederek ve/veya krizi tetikleyen olayları kontrol edemediğini iddia ederek örgütsel sorumluluğu en aza indirir.
-	<b><i>Gerekeçe:</i></b> Kriz yöneticisi, krizin algılanan hasarını en az göstermeye çalışır.
<b><i>Kriz müdahale stratejilerini yeniden oluşturun</i></b>	
-	<b><i>Tazminat:</i></b> Kriz yöneticisi mağdurlara para veya başka hediyeler sunar.
-	<b><i>Özür:</i></b> Kriz yöneticisi, kuruluşun kriz için tüm sorumluluğu üstlendiğini ve paydaşlardan af dilediğini belirtir.
<b>İkincil Kriz Müdahale Stratejileri</b>	
<b><i>Kriz müdahale stratejilerini desteklemek</i></b>	
-	<b><i>Hatırlatma:</i></b> Paydaşlara kuruluşun geçmişte yaptığı iyi işler hakkında bilgi verin.
-	<b><i>İltifat:</i></b> Kriz yöneticisi paydaşları övüyor ve/veya onlara kuruluş tarafından geçmişte yapılan iyi işleri hatırlatıyor.
-	<b><i>Kurban edilme:</i></b> Kriz yöneticisi paydaşlara, krizin kurbanlarından birinin de kuruluşun kendisi olduğunu hatırlatır.

#### **4) KRİZ YÖNETİM SÜRECİNDE LİDERLİK**

Kriz durumu başladığı andan itibaren sonlanıncaya kadar yönetimin kriz sonrası dönemi de göz önünde bulundurarak kararlar vermesi gerekmektedir. Karar alma sürecinde kriz sonrası dönemin de dikkate alınması, kriz sonrası kurumun daha hızlı bir şekilde büyüyerek gelişmesine katkı sağlayacaktır (Titiz, 2003: 122). Kurumsal kriz yönetiminin en önemli sorunlarından biride hem krizi yönetmek hem de kriz sürecinde verilen hizmetlerin aksamadan devamının sağlanmasıdır. Bu durum kurumların krizden en az hasarla çıkmaları ve yaşam döngüsüne devam edebilmeleri için temel bir sorumluluktur. Kriz yönetim unsurlarının başarısı ise lidere bağlıdır. Lider kriz yönetim ekibinin yanı sıra tüm kurum çalışanlarının kendisini izlemelerini sağlamalı ve onlarla güçlü bir bağ kurmalıdır. Çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma noktasında amaç birlikteliği yapmasını ve birlikte hareket etmesini lider ancak bu şekilde sağlayabilir. Liderlerin yönetim tarzı, içinde buldukları duruma göre kendini gösterir ve bu tarz lidere özgüdür. “Lider olunmaz lider doğulur” ifadesi aslında konunun özüdür. Zira araştırmalar göstermektedir ki, liderin nitelikleri çoğunlukla doğuştan var olan özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Lider içinde yaşadığı topluluğu ya da kurumu çok iyi analiz etmeli ve kültürünü iyi okumalıdır. Kültürü okuma; izlemek, hissetmek, dinlemek, yorumlamak, beş duyunun tamamını üstelik gerekirse altıncı ve yedincisini de kullanmak gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir (Deal ve Peterson, 1994: 29). Lider olarak görülen kişiler liderlik niteliklerini öngörü, empati, açıklık ve zeka kavramları üzerinden açıklamaktadırlar (Georgiades ve Macdonell, 1998: 76). Ancak bütün liderleri kapsayan bir nitelik kalıbı mevcut değildir. Ortama göre gerekli olan liderlik nitelikleri ortaya çıkmaktadır.

Bir liderin sahip olması gereken temel nitelikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 143; Bingöl, 1997: 251-254; Eren, 2001: 466):

- Üstün zekâlı olmak,
- Analiz ve sentez yapabilmek,
- Fikirlerini iyi bir biçimde aktarabilme kabiliyetine sahip olmak,
- Hedeflere karşı sabırlı olmak,
- Uygun kararlar verebilmek,
- Motive etmek,
- Denetim yapmak,
- Çalışanlarını katılıma teşvik etmek,
- Çalışanların ahengini sağlamak,
- Var olan duruma uygun amaçlar belirlemek,
- Yönetebilmek ve vizyoner olmak,
- İleri görüşlü olmak,
- Duruma elverişli kararlar alma becerisine sahip olmak,
- Hayal peşinde koşmamak veya aşırı kötümser olmamak,
- Yaşanılan durumla var olan kullanım potansiyeli arasında en doğru ilişkiyi kurmak,
- Açık ve kabul edilebilir bir amaç belirlemek,
- Mantıklı, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve kurumun gücüne uygun bir plan yapabilmek,
- Kişilerarası ilişkilerde beceri sahibi olmak,
- İnsanları ve olayları uygun değerlendirme kabiliyetine yeterli düzeyde sahip olmak,
- Açık sözlü olmak,
- İnisiyatif sahibi olmak,
- İnsanlarda güven hissi uyandırmak,

- Etkili konuşma becerisine sahip olmak,
- Duygusal olgunluğa erişmiş olmak,
- Kararlı olmak,
- Özgüvenli olmak,
- İş bitirici olmak.

Liderin yönetimde etkinlik gösterebilmesi için temel bazı olumlu özelliklere sahip olmasının yanı sıra sahip olmaması gereken birtakım özellikler de bulunmaktadır. Bunlar lider hastalığı olarak da ifade edilmektedir. Bu çerçevede Hun İmparatoru Atilla, lider hastalıklarını şu şekilde belirtmiştir (Robers, 1995: 149-162):

- Cimri olma,
- Cesur olmama,
- Dikkat bozukluğu,
- Büyüklük takıntısı,
- Hissizlik durumu,
- Üretkenlik şovu,
- İtaatkâr olma,
- İstirap hissetme,
- Yalanlama hastalığı,
- Popüler olma arzusu,
- Başarısızlık korkusu,
- Bilinilirlik arzusu,
- İltihaplı benlik,
- Yırtıcılığa yatkınlık,
- Sebepsiz kaygılanma,
- Kuşkuculuk,
- Gevezelik,
- Sığ düşünme.

Bu olumsuz unsurların varlığı liderin kurumsal hâkimiyetinin kaybolmasına, itibarının zedelenmesine, inandırıcılığının yok olmasına, çalışanların güveninin kaybolmasına yol açacak ve bunun sonucu olarak başarısızlık ortaya çıkacaktır.

Kriz döneminin yönetilmesinde ve aşılmasında liderin rolü önemli olmakla birlikte lider bu süreçte tek başına yeterli olamamaktadır. Kriz döneminin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi için liderin yanı sıra planlamanın ve ekip çalışmasının iyi bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Tuğcu, 2004: 21). Krizin yönetilebilmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi için liderlerin belirli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada liderlerin kriz yönetiminde

sahip olmaları gereken beceriler üç ana kategoride sınıflandırılabilir (Demirtaş, 2000: 371-372):

- Kriz işaretlerini görebilme, krize hazırlık ve korunma,
- Kriz yönetiminde etkili kararlar verebilme ve otoriteyi kullanma, planlama, örgütleme, iletişimi, eşgüdümü ve denetimi sağlama,
- Kriz sonrası normalleşmeyi sağlayabilme, öğrenme ve değerlendirme.

## SONUÇ

Krizler, kurumsal yapıların hayat döngüsü içerisinde karşılaşılabilecekleri en zor anları ifade eder. Her kurumun hizmet alanı ne olursa olsun mutlaka bir iç çevresi ve bir de dış çevresi vardır. Kurumlar iç çevrelerini daha rahat kontrol edebilirken, dış çevrelerini kontrol etmekte çoğu zaman zorlanmaktadırlar. Bunun temel nedeni dış çevre faktörlerinin kurumların kontrolünde olmaması ve kurumdan bağımsız etki alanına ve karar mekanizmalarına sahip olmalarıdır.

Kurumlar her an karşılaşılabilecekleri krizlere karşı hizmet verdikleri sektöre uygun olarak hazırlıklı olmalı ve bir kriz planına sahip olmalıdır. Hazırlanacak olan bu kriz planı hem iç çevreden hem de dış çevreden gelebilecek risklere yönelik olarak hazırlanmalı ve tüm aşamaları ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Kriz hazırlık planının var olması tek başına kriz ile başa çıkmakta yeterli olmayacaktır. Kriz hazırlık planının en önemli parçası bu planı uygulayacak olan çalışanlardır. Çalışanların kurumsal aidiyet ve kurumsal bütünleşme çerçevesinde bu planın tüm aşamalarına vakıf olması, görevlerini yerine getirebilmeleri için iyi bir eğitim sürecinden geçirilmeleri ve sorumluluk bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlar, buldukları konum itibarıyla kurum yöneticisinin bilgi kaynağı olduklarından, yöneticinin krizin geldiğine yönelik işaretleri algılaması ve gerekli tepkiyi verebilmesi için doğru bilgiyi üst yönetime iletebilecek kabiliyete ve donanıma sahip olmalıdırlar.

Kriz yönetimi kriz anının yönetilmesini ifade etmekle birlikte doğru olan krize önceden hazırlık yapmak, kriz planı oluşturmak ve kriz anında plana göre tepkiler vermektir. Ancak krizler bazen öngörülemeyen etkiler meydana getirebildikleri için kriz yönetiminin ani ve hızlı karar vermesi gereken durumlarda söz konusu olabilmektedir. Kriz planı proaktif bir yaklaşımla hazırlanırken bazen kriz anında reaktif yaklaşımda söz konusu olabilmektedir. Krizin hasarsız veya az hasarlı atlatılabilmesi hatta kurum için fırsata çevrilebilmesi önceden yapılacak olan hazırlığa yani kriz planına ve kriz anında gösterilen hızlı ve doğru tepkilere bağlıdır. Kriz anında krize yönelik hangi müdahale stratejilerinin kullanılacağına önceden belirlenerek kriz planı içerisinde yer alması hızlı ve doğru tepkilerin verilebilmesi için gerekli olan en önemli hususlardan biridir. Kriz anında kurumsal itibarın korunması temel amaçtır ve bunun için en doğru müdahale varsa kurumsal hatayı kabul etmek, özür dilemek ve telafi yoluna gitmektir.



Kriz durumuna hazırlık kadar krizin iyi bir şekilde yönetilmesi; kurum paydaşlarına bilgi akışının sağlanması, paydaşların dinlenmesi ve tüm görüşlerin değerlendirilmesi ile mümkündür. Bu çalışmalar etkin bir kriz yönetiminin gerçekleşmesini sağlarken, kurumsal bütünleşme ile krizlere karşı direnci yükseltecek ve krizin zararlarının azaltılmasını sağlayarak kriz sonrası ortamdaki olumlu çıkarımlar sağlanmasına imkân verecektir. Bu çıkarımların sağlanmasında tüm birimlere önemli görevler düşmektedir.

Kriz yönetiminin en iyi şekilde uygulanabilmesi iyi bir ekibe sahip olan kriz yöneticisine/liderine bağlıdır. Kriz yönetim planına hâkim olan donanımlı, tecrübeli ve becerikli bir yönetici/lider krizin atlatılmasında ve ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesinde büyük bir öneme sahiptir.

**KAYNAKÇA**

- AKGEYİK, Tekin, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 53(1), 1-18, 2011.
- AYKAÇ, Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 123-132, 2001.
- BİNGÖL, Dursun, “Personel Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım, 1997.
- BULDUKLU, Yasin ve KARAÇOR, Süleyman, “Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya”, Atatürk İletişim Dergisi, (14), 279-296, 2017.
- CAN, Halil, “Organizasyon ve Yönetim”, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- CAMBRIDGE DICTIONARY, (2022, 27 Mayıs), “Crisis”, Erişim Adresi: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s/%C3%B6zl%C3%BCK/ingilizce/crisis>.
- COOMBS, W. Timothy, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176, 2007.
- DEAL, Terrence E. and PETERSON, Kent D., “The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools”, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley, 1994.
- DEMİRTAŞ, Hasan, “Kriz Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(23), 253-373, 2000.
- DOĞAN, Mustafa, “Bir Kriz Faktörü Olarak Taşıma Kapasitesi Aşımı ve Bozcaada Örneği”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 85-108, 2013.
- EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, İstanbul: Beta Basım, 2001.
- GEORGIADES, Nick and MACDONELL, Richard, “Leadership for Competitive Advantage”, Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- GÜLTEKİN, Nihat ve ABA, Emel, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 205-226, 2011.
- MITROFF, Ian I., Shrivastava, Paul ve Udwardia, Firdaus E., “Effective Crisis Management”, The Academy of Management Executive, 1(3), 283-292, 1987.
- NARDALI, Sinan ve ÇİVİ, Emin, “Kriz Yönetimi ve TOFAŞ”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 79-93, 2004.
- OKUMUŞ, Fevzi, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 203-212, 2003.
- PEARSON, Christine M. & MITROFF, Ian I., “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management”, 7(1), 48-59, 1993.
- PHENG, Low Sui, HO, David K. H. and ANN, Yeap Soon, “Crisis Management: a Survey of Property Development Firms”, Property Management, 17(3), 231- 251, 1999.
- ROBERS, Wess, “Hun Atilla'nın Zafer Sırları”, Çev: Mehmet Harmancı, İstanbul: Say Yayınları, 1995.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan, “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Ankara: Nobel Yayın, 1998.
- TİTİZ, İsmet, “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 111-123, 2003.
- TUĞCU, Şule, “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, Selçuk İletişim Dergisi, 3(2), 16-22, 2004.
- TÜRK DİL KURUMU, (2022, 3 Mayıs), “Kriz”, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.
- YAKUT AYMANKUY, Şimal, “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 105-118, 2001.



# STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ OLARAK KURUMSAL İLETİŞİM VE İTİBAR YÖNETİMİ

Uğur ÜNAL<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Genel olarak kurumsal iletişim '*algılama yönetimi*', '*itibar (saygınlık) yönetimi*' ya da '*imaj yönetimi*' gibi kavramlarla ifade edilen yönetsel çabaları içermektedir. Kurumsal iletişim zihinlerde, kişi, örgüt ya da ürün/hizmet hakkında olumlu imaj yaratma çabası içeren etkinliklerdir. Uluslararası yapı içinde ülkelerin imajlarının olumlu olması, uluslararası etkinliklerini artırmada önemli rol oynamaktadır. Algılama/ imaj/itibar yönetimi diye adlandırılan bütün bu çabalar sonuçta, ilgili değerlerin algılarını kontrol etmeyi amaçlamaktadır. İlgili literatüre göre kurumsal iletişim çabalarının ülke içi ve dışında '*olumlu imaj yaratma*' çabaları olduğu ifade edilebilir.

Strateji kavramı ise, Yunanca 'general' anlamına gelen '*strategia*' sözcüğünden türetilmiş olduğu ifade edilmektedir (Grant, 2001: 14). Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına gelen strateji kavramının bazı referanslarda ise, Latince yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamındaki '*stratum*'dan geldiği üzerinde durulmaktadır (Dinçer, 2004: 16). Strateji tanım olarak, "*örgütlerin amaç ve hedeflerinin tespiti, çevresi ile arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olarak dağıtılmasıdır*" (Dinçer, 1994: 22). Ayrıca, "*organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için ilerlemeyi tercih ettiği yön*" olarak da tanımlanmaktadır (Oliver, 2001: 2). Taktikler hedefe ulaşmak için 'neler' yapılması gerektiğini ortaya koyarken, strateji hedefe 'nasıl' ulaşılacağını belirlemektedir (Gregory, 2000: 119).

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İletişim Fakültesi, e-mail bilgisi girilecek, ORCID: 0000-0003-0294-0082

Bu çerçevede, strateji kavramının kapsamı ve işlevleri de şu şekilde sıralanmaktadır (Moss-Warnaby, 1998: 132):

- Strateji ile organizasyonun amaçları belirlenir, öncelikler sıraya konulur.
- Strateji, organizasyonun rekabetçi alanını tanımlar. Bu nedenle strateji organizasyonun içinde bulunması gereken iş alanını belirler.
- Strateji, organizasyonu dış tehditlere ve fırsatlara karşı sürekli uyanık tutar.
- Strateji, rekabet avantajı sağlar.
- Strateji, organizasyonun kurumsal, ticari ve fonksiyonel hiyerarşik yapıları ile sıkı bir ilişki kurar.
- Strateji, organizasyonun eylemlerinden direkt ya da dolaylı olarak zarar ya da fayda gören paydaşlara yönelik olarak motivasyon görevi görür.

Bir örgütün stratejisinin tanımı yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesi olarak görülmekle birlikte, stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önünde yer almaktadır. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmasını sağlamaktadır (Howe, 1993: 27). Bu çalışmada da kurumsal iletişim açılımı strateji yönetimi bağlamında ele alınarak kurumsal itibara odaklanılmıştır.

### 1. Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik Yönetim, “özel sektör, kamu sektörü ve *kar amacı gütmeyen gönüllü sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir*” (Aktan, 1998: 340). Geleceğin bir planının yapılmasından öte bir şeydir. Örgütlerin çevresi sürekli değiştiğine göre planlar da sürekli değişir, bir defa yapılarak değişmez kalıplar haline getirilemez (Hatiboğlu, 1986: 44)

Başka açıdan ise stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamanın yanı sıra, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir (Dinçer, 1994: 23). Örgüt ile çevresi arasında bir uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amaçlarından. Burada çevre ile kastedilen ekonomik, sosyal, politik olay ve kurumlardır (Hatiboğlu, 1995: 49)

Stratejik yönetim, örgütün genel amaçlarına ulaşması için kaynakların araştırılmasıdır, bir örgütün geleceğinin planlaması değildir. İyi bir stratejik yönetimde gerekli olan işi bilme ile önseziye sahip değildir. Öyle ki, stratejik yönetim önsezi ve analizin bir araya getirilmesini gerektirir (Hatiboğlu, 1995: 52).

Temel kavramları açısından stratejik yönetime yaklaşmak gerekirse, sıklıkla karşılaşılan *vizyon*, *misyon*, *politika*, *amaç* gibi kavramları stratejinin temel unsurları olarak çerçevlendirmek olası olacaktır. Bu kavramlar içerisinde stratejik yönetim açısından en çok öne çıkan kavramlar ‘*vizyon*’ ve ‘*misyon*’ kavramlarıdır. Günümüzde örgütlerin kaçınılmaz olarak vizyon ve misyon ifadeleri oluşturduğu ve stratejik yönetim konularına gereken önemi daha fazla vermeye başladıkları açıkça gözlemlenmektedir (Dursun, 2013: 48).

Vizyon, bir örgütün paylaştığı geleceğe dönük bir resmi ifade etmektedir (Dinçer, 2004). Açmak gerekirse; işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesini anlatmaktadır (Ülgen vd., 2004) Örgütün gelecekte olmasını arzuladığı durumlarla ilgili oluşturacağı görüşlerin belirlenmesi *vizyon*’un tanımını vermektedir (Dursun, 2013: 48)

Vizyondan farklı olarak *misyon* ise, “*işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder.*” (Koçel 2007:97) Misyon aynı zamanda örgüt içerisinde çalışanların paylaştığı bir duygunun yansımaları olarak da okunabilmektedir (Dursun, 2013: 48)

Stratejik yönetim modeli; ‘strateji belirlenmesi’, ‘strateji uygulanması’, ‘strateji değerlendirilmesi’ olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, bir anlamda subjektif değerlendirmeleri büyük ölçüde etkilidir. Taktiklerde ise subjektiflik daha az söz konusudur. Strateji içindeki seçenekler taktiklere göre çok daha geniştir.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları altı basamakta sıralanmaktadır: Çevrenin analizi; Amaçların belirlenmesi; Stratejik seçeneklerin analizi; Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması; Stratejilerin uygulanması ve Kontrol ve değerlendirilmesi (Hatiboğlu, 1995: 53). Taktik sorunlar birbirlerini tekrarlarlarken stratejik sorunların sıraya konulup tasnifinin yapılması olası olmaz. Zaman ufku daha kısa olduğu için taktiklerde riskler stratejilere göre daha kolay değerlendirilebilmektedir.

*Stratejiler uzun süre uygulanır. Bunların zaman ufku geniştir. Halbuki taktikler daha kısa zaman süreleri için söz konusudur. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Halbuki taktikler büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur. Stratejilere genellikle kurumların bakış açısından bakılır. Halbuki taktiklere pazarlama, finans gibi kurumların çeşitli işlevleri açısından bakılır (Hatiboğlu 1995:56).*

Ancak stratejileri, farklı açılardan çeşitli biçimlere ayırmak olası görülmektedir (Hatiboğlu, 1995: 57):

- Kapsamına göre stratejileri çeşitli gruplara ayırabiliriz. Bazı stratejiler temel stratejilerdir. Bunların kapsamı çok geniştir. Bazılarına ise program stratejiler denir. Bunlar temeldeki stratejileri uygulamak amacı ile belirlenen dolaylı (yan) stratejilerdir.

- Stratejiler organizasyonların kademelerine göre tasnif edilebilir. Bazı stratejiler organizasyonun üst düzeylerinde, diğerleri ise alt düzeylerinde belirlenebilir.
- Stratejilerin maddesel olan ya da olmayan kaynaklarla ilgili olmasına göre bir tasnif yapılabilir. Birçok strateji işletmenin sahip bulunduğu maddi kaynaklarla ilgilidir. Diğer bazıları, yöneticiler, araştırmacılar ve öteki çalışanlar ile ilgilidir. Örneğin, bu çeşit stratejiler yöneticilerin yönetim biçimi (yöntemi), düşünme biçimi, işletmenin sosyal sorumlulukları ile ilgili olabilir.
- Stratejiler amaçlara ve/veya fonksiyonlara göre belirlenebilir. Örneğin, bir çok örgütte büyüme bir strateji olarak belirlenebilir.
- Yöneticilerin personel stratejileri vardır. Bu stratejiler örgütlerin yüksek düzeyleri için özellikle önemlidir. Bu stratejiler yöneticilerin değer yargılarını, işleri benimsemesini ve emrinde çalışan kişileri nasıl yöneteceğini etkiler.

Stratejik yönetim bir süreci içerir. Ancak, bu süreç statik değildir, örgütün yönetim sürecidir. Yönetimin, amaca varılıncaya kadar geçecek süre içinde kullanacağı stratejiyi ve bu stratejiye uygun politikaları belirlemesi önemlidir. Bu nedenle, önce stratejinin saptanması, daha sonra belirlenen stratejiye uygun politikaların belirlenmesi gerekir.

Her örgüt, büyüme için yeterli olanaklara sahip olmayabilmektedir, bu tür durumlarda stratejik yönetimde '*Alternatif Geliştirme*' daima önem taşır. Stratejik yönetimde kullanılacak alternatifler mevcut stratejinin korunması, dönüş stratejisi, uzmanlaştırma stratejisi, bütünleşme stratejisi, etkinliklerin farklılaştırılması stratejisi olarak sıralanmaktadır.

Mevcudun korunması isteği genellikle yeniliğe karşı direnmenin sonucu ortaya çıkar. Yenilikçilik risk taşır, dolayısıyla mevcudun korunması isteği değişimin yaratacağı belirsizliğe karşı önlem alma gereksiniminin yansımasıdır. Dönüş stratejileriyle ise, etkinliklerle mevcut çevre koşulları karşısında örgütün etki gücünü artırmak hedeflenir. Dönüş stratejilerine mevcut strateji yetersiz olduğunda başvurulur. Örgütün hizmetlerinin çeşitli etkinliklere dağıtılması söz konusu olduğunda da uzmanlaşma stratejisi gündeme gelmektedir. Bütünleşme stratejisine de, üretilen ana hizmetin meydana getirilebilmesi için bazı yan hizmetlerin de aynı şekilde uygulanması gerektiğinde başvurulmaktadır. Tali hizmetlerin nasıl planlanması gerektiği çözümlenmektedir. Örgüt içinde etkinliğini kaybetmiş çalışma alanlarının değiştirilmesi ve daha güncel etkinlik alanlarının açılmasında farklılaştırma stratejisi rol oynar.

Söz konusu bu stratejilerin hangisinin uygulanması gerektiği konusunda karar almak stratejik yönetimin etkinliğini ortaya koyar. Koşulların gerektirdiği en uygun stratejiyi belirlemek yönetimin stratejik etkinliğinin göstergesi olacaktır.

Günümüzde, ancak stratejik vizyona sahip liderler, kendi yönettikleri sistemi de sürekli bir öğrenim süreci içerisinde geleceğe doğru hızla ve başarı ile taşıyabilirler. Organizasyondaki az sayıda stratejik lider, organizasyon felsefesindeki gerçekçi ve sürekli gelişim ile birlikte, yeniden ve uzun vadeli düşünüşü ve vizyon sahibi olmanın gerekliliğinin önemini öncelikli olarak görebilir (Marşap 1997: 226-236).

Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonuna sahip yöneticiler, sürekli yenilik, yaratıcı buluş, mükemmel girişimcilik ve araştırmacılık yönlerini bilimsel olduğu kadar sanatsal düşünce ve anlayış ortamında canlandırarak gelişimlerine farklı, yeni, akıcı ve çekici bir anlayış ve bakış açısı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Geleceğin yenilikçi dünyasında yeni ve daha iyi olanı elde etmek, daha verimli ve kaliteli olanı yakalamak, potansiyel kaynakların özellikle insana yönelik olanlarını çok daha üst kullanım düzeylerinde harekete geçirmek için; daha bir çeşitlilik, hız, değişim yeteneği, kaynaşma becerisi ve yeni biçimlere yönelik tasarımların başarılmasında yeni uyarım, etkinlik ve sentezlere gidilirken sanatsal uyarıcı ve yaratıcı güçlerin kullanımını başarıyla sağlamalıdır. Etkili bir yeni stratejik liderlik anlayışı ve vizyonu, değişimin başarılması, global işbirliği, sosyal ve organizasyonel sorumluluk anlayışı ve hızlı değişime uyum yeteneğinin birleştirilmesi ile olanaklı olabilir (Salmann vd., 1995).

Bilişim çağı, yeni ve çağdaş, hızlı ve değişken yönetim anlayışını en üst düzeyde kullanmayı gerektirmektedir. Geleceğin stratejik liderliği zamanı etkin olarak kullanabilmeyi; yüksek kalite anlayışını titizlikle işleyebilmeyi; düşünce, akıl ve uygulamayı yönetsel zeminde işbirliğine giderek sinerjistik etkiyi sağlayabilmeyi; sürekli gelişimci bir felsefeyi hızlı, bilimsel ve sistematik olarak kullanabilmeyi esas almaktadır.

İletişimci ve müzakereci önderlik, yaratıcı sorun çözme yeteneğinin üst düzeyde kazanılması, mükemmel bir üstün kalite ve verimlilik anlayışı, bilimsel ve sanatsal işbirliği yollarının işlerlik kazanarak kullanılması yönünde çaba ve çalışmalar öncelikli olarak ele alınmalı ve yönlendirilmelidir.

Oysa ki, günümüzde insan gereksinimlerini tatmin noktasında yetersiz kalmasına neden olan değişmelerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, içtenlik, doğallık, katılım ve yüksek bir gönüllülük anlayışını güçlendirecek sanatsal bakış açısının yeni yönetsel uygulamalarda uyumlu bir biçimde işlerlik kazandırılması büyük önem taşımaktadır (Tichy vd. 1984: 4-26)

Çağdaş yönetimlerde tasarım ve mükemmelliğe ulaşmada kültür büyük rol oynar. Bir vizyon yaratmanın en esas koşuludur kültür. Alınan kararları ya da vaatleri harekete geçirmek, değişimi kurumsallaştırmak da güçlü bir kültürel bakış açısı gerektirir. Bu bakış açısı aynı zamanda açık görüşlülük ve özgünlüğü saplayacak açık sistem anlayışını geliştirecektir.



*Geçmişin ve geleceğin yeryüzünün ve gökyüzünün gizemini ve şiirsel işleyişini yakalamak, bunların atmosferini yeniden kurmak ve olağanüstü titreşmesinin ritmini oluşturmak için, yalnız sanatçı yöneticiler (yönetim sanatını bilen akademisyenler), bireyler ve toplumlararası sevgi, saygı, hoşgörü, katılım, gönüllü yardımlaşma ikliminde, anlayış ve işbirliği ile zenginleşen bir uyumlulukta, yepyeni güzellikler dolu bir dünyanın yaratılması için, etkin ve önemli bir role sahip olabileceklerdir. Çağdaş yönetsel yaklaşım; “yalın ve üst düzeyli stratejik vizyonunu” akıl, bilim ve sanat anlayışlı yakalayabilecek misyon sahibi çağdaş yöneticilere kapılarını açacaktır. Çağdaş yönetim anlayışı, varlık ve yokluk arasındaki karmaşıklığın hüküm sürdüğü parlak bir zamanı kullanan, saf bir öze tutunmuştur; her yeni bilimsel bakış açısı ve gelişme çok daha kesin olarak kullanılmaya açıktır. Böylelikle, kullanılmaya başlanan yenilik, süreklilik, bilimsellik ve istenirlik ilkelerinin, gerçek bir yönetsel kor ve çekirdek oluşturarak, bütün yeni yönetsel anlayış, yaklaşım ve süreçlerinin temelinde yer alması artan bir oranda hız ve güven sağlayabilecektir (Wells, 1993: 76)*

Bu bağlamda, ‘Çağdaş Yönetim Sistemi’nin tasarlanmasına sözü getirmek gerekecektir. Çağdaş yönetim sisteminin tasarlanması, başta zaman kavramı olmak üzere, yönetimin temel ilişkilerinin birçok biçimde kavranılmasını, her tür anlamsal simgeleme düşüncesinden bağımsız bir yönetim kalıbına dökülebilir çeşitli fikir ve yönlendirim düzeylerini bilimsel bir zemin olarak oluşturabilmektir. Yeni yaklaşımda, çağdaş yönetim sisteminin, daha büyük bir esnekliğe yöneldiği ve bilimsel olduğu kadar sanatsal bir anlatımcılığın hizmetine girdiği artık sözkonusu edilmektedir (Certo vd., 1991).

Ekip ruhuyla hareket eden hızlı ve dinamik bir iletişim, canlı bir çağdaş yönetim organizasyon sisteminin hızla gelişerek olağanüstü ahenkli bir orkestrasyonun çevreye yayılmasını, böylelikle de bütünleşmiş/kenetlenmiş/kaynaşmış bir yönetsel yapının oluşmasını sağlayabilecektir. Çok yönlülük, yenilik, yüksek bir hız ve tempo devinimler kazanarak beklenen isteklerin yerine getirilmesinde etkili olacaktır. Gereğinde pek çok işi bir iş halinde birleştirebilmek, çok boyutlu ve zengin iş versiyonları belirlemek, süreç ekiplerini işletebilmek, bilgi teknolojisinin katalizörlüğünü ve tümevarım yöntemiyle düşünmeyi öğrenmek, *iletişim ve işbirliğini* üst düzeyde gerçekleştirmek önem taşımaktadır (Marşap, 1996)

Hızlı değişimi yönetmek, sürekli yüksek bir kalite ve verimliliği sağlayarak, yeni yönetim yöntemlerini daha sağlıklı bir biçimde uygulayabilmeyi gerektirir. Bunu da uzun vadeli, makro açılı ve büyük düşünebilen liderler başarabilir. Yeni ve çağdaş yönetim anlayışı, organizasyonlarda stratejik liderlik vizyonunun sağlanmasını ve sürekli bir biçimde geliştirilmesini öngörmektedir. Burada önemli olan organizasyon kültürü geliştirebilmektir. Stratejik liderlerin bu değişimi sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmelerini ve küresel ortamlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir.

Stratejik lider, tüm değişim ve gelişim çalışmalarını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticidir. Stratejik lider, vizyonunu bir süreci tamir etmek yerine, değiştirerek kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve

çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilen, hedefleri uzak geleceğe yönelik olarak ve büyük tutarak, mücadeleci yapısıyla önemli başarılar getirebilen, kendini, çevreyi, çağdaş yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi adımlarla yönetebilen bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderlerdir (Marşap, 1997).

İletişim, motive etme, insiyatif kullanma, insani ilişkiler, analitik düşünebilme, bütünü görebilme, kararlılık, işbirliği, güncel olma, yaratıcılık, sorun çözme gibi nitelikler stratejik liderliğin yeterlilikleridir. Sorunların üzerine giderek, sürekli iyileştirmeye çalışarak ve engelleri aşarak seçenekler geliştirmek gerekir. Olaylara geniş bir açıdan bakabilmek amacıyla sürekli bilgi toplamaya çaba göstermek önem taşır. Vizyon gerçekleştirecek stratejileri belirler, kararlarını sıkı sıkı gözden geçirir ve hesaplı risk almaya açıktır. Bunu yaygın iletişim kurarak, kişilere yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak, inanırlık ve güvenilirliğini en üst düzeyde tutarak yapmaya çalışmalıdır. Bütün bunları takım üyelerinin kararlara katılmalarını sağlayarak, sürekli mantıklı kalarak ve söylediklerini ilk önce kendisi yaparak başarmaya çalışması da büyük önem taşır.

*Yalnızca yöneticilik yapmak, iyi bir lider olmak için yeterli değildir. Ekibi başarıya götürmek için, hem iyi lider hem iyi yönetici olmak gerekir. Ekibin başarısı ise birbirini tamamlayan çeşitli nitelik, beceri ve uzmanlıkların sinerjik etkisinin maksimuma ulaştırılabilmesine bağlıdır. Takımında kişiler arasında açık iletişimi sağlayabilen, o kişilere kendi hedefleriyle çalışma hedeflerinin aynı düzeyde tutmanın bir strateji olduğunu benimseten, kendisini ve çalışanlarını daha becerikli, bilgili, uyumlu ve yeniliklere açık tutan ve tutum ve davranışlarında içtenliği elden bırakmayan liderler bu maksimum sinerji noktasını yakalayabilirler (Sidi, 1997: 312-313).*

Herhangi bir örgütün koordineli bir yapıda etkinliklerini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamdaki yönetici 'Lider' yöneticidir. Yönetici lider başında bulunduğu örgütsel yapıyı yöneten, aydınlatan, ileriye götüren, izleyicilerinin istek ve gereksinimlerini zamanında sezen öncü bir kişidir (Zaleznik, 1994: 31).

### **1.1. Stratejik Öngörü Yaratma Paradigması**

Stratejik öngörü, "geçmişten gelip bugün hala daha süren ve geleceği etkilemesi olası eğilimleri gözönüne alarak ileriye yönelik stratejik planlama yapılmasını sağlar" (Mütercimler, 1997: 639). Beklenmedik bir gelişmenin oluşmasıyla uygulanabilecek bir modele hızla geçişi sağlayan planlamaların yapılması stratejik öngörüyle sağlanabilir. Öyle ki, bir devletin ya da bir örgütün üst düzey kararları stratejik öngörüler çerçevesinde alınmazsa eğer, çoğunlukla birbirinin etkisini yok eden kararlar dizisine dönüşürler.

Esasında stratejik öngörünün temeli, yarını bugünden öngörüp geçmişte yaşanan olumsuz etkilerin yinelenmesini önlemeye dayanmaktadır. Stratejik öngörü modelleri ile Türkiye de hızla gelişen dünya koşulları içinde geleceğe dönük olarak yaşamaya başlayan bir kültür oluşturabilecektir.

Stratejik öngörü ile tarih içinde birbirinden etkilenen, ancak konusal olarak birbirinden kopuk olan ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve askeri olayların ortak bileşimi sonucunda geleceği şekillendirilmesi olası olabilecektir. Bu, bir anlamda geleceğin resmini yapmaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, geniş bir bakış açısı ile olayların çok yönlü olarak değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

Gelecek yalnızca geçmişin bir uzantısı değildir, bir toplumda gelecek hakkında öngörülerde bulunmak, toplumun yapısını, toplumun değişikliğini önceden tahmin ederek bekleme ve kabullenme gücüne bağlıdır. Bu bağlamda bilgi çağı olarak 21. Yüzyılda günlük, popülist kararlarla hareket edilemez, tam tersine 20 ya da 50 yıl gibi uzun erimli planlamaların yapılarak belirlenmiş hedeflerin elde edilmesine yönelmek en rasyonel tutumlardandır. 21. Yüzyıl için en vazgeçilemez, zorunlu olandır stratejik öngörü yaratmak.

‘Stratejik öngörü’ çalışması hem devlet karar alıcıları hem de uluslararası büyük örgütler için en hassasiyet isteyen konuların başındadır. Özellikle de Doğu Bloğundaki siyasal ve ekonomik çöküşten sonra, tek kutuplu dünya düzenine hâkim olmuş uluslararası dengesizlik ve düzensizlik söz konusu iken, geleceğin planlamasına duyulan gereksinim eskiye oranla bugün çok daha fazla hissedilir olmuştur.

Sınırsız düşünce boyutu içinde çok yönlü değerlendirmeler yaparak alternatif olgular ortaya koymak stratejik öngörünün temelini oluşturur. Ancak ileriye dönük tahminler için sabit kalıplar dışına çıkabilmeyi başarmak gerekir. Bu nedenle, bilginin miktarı, kalitesi ve kullanılabilirliği 21. Yüzyılın dünyasının üstünlüğünü oluşturacaktır.

Stratejik öngörüsüz devlet yönetiminde birbirinin etkisini yok edecek birtakım kararlara gidilir, o günkü durumun getirdiği ivedi, kısa ömürlü birtakım önlemler alınır. Dolayısıyla da stratejik öngörü modelleriyle hareket eden diğer dünya güçlerinin etkisi altında kalma riski daha yüksek olur.

*Yüzeyden bakınca birbiriyle ilgisi olmadığı izlenimi veren olaylar arasında gerçekten gizli bağlar vardır. Bu bağların ortaya koyulması ile gelecekte alacağı şeklin eğilimi belirlenmiş olacaktır. Stratejik düşünceler öteki güçlerin etkisinden korunmak için gizlenmelidir. Gizli tutulması gereken elde bulunan olanakların ne zaman, nerede, nasıl kullanılacağına açıklanmasıdır. Sonuç olarak, Türkiye 21. Yüzyıla girerken olası trend ve olayları yakalayıp geleceğe yönelik bir toplum yaratmak için stratejik öngörü çalışma grupları oluşturarak alternatif öngörülerde bulunmalıdır. Politik askeri durum değerlendirmesi de bu öngörülerin çekirdeğini oluşturmalıdır (Mütercimler, 1997: 640-643).*

Her zaman için içinde bulunulan çevreye göre yönetsel işlevlerin yürütülüşü ve elde edilen sonuçlar farklılıklar göstermiştir. Bu farklılığın kaynakları, sosyo-kültürel yapıya bağlı olarak benimsenen tutum ve davranışlar, kişilik özellikleri, dış çevre etkinlikleri ve gelişmişlik düzeyi gibi göstergelerdir. Söz konusu unsurların

dikkate alındığı çeşitli modellerin ortaya atılması, kültürlerarası/karşılaştırmalı yönetim alanının doğmasına yol açmıştır. Böylelikle de farklı kültürlerdeki yönetim sistemleri ve bunların dayandığı odak noktaları üzerinde araştırmalara daha fazla yoğunlaşmıştır (Basım, 1997: 237-242).

Kültürlerarası/karşılaştırmalı yönetim alanındaki başlıca yaklaşımlar sosyo-ekonomik yaklaşımlar, çevresel yaklaşımlar ve davranışsal yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar, tarihsel süreç içerisinde şu şekilde gelişim göstermiştir (Berberoğlu, 1991: 11-33):

*1959'da yönetim olgusu ve yöneticilerin bir ülkenin sanayileşme ve ekonomik gelişme sürecindeki en önemli rolü oynadığını savunan bir sosyo-ekonomik yaklaşım ortaya konulmuştur. 1960'lardan itibaren, ulaşım ve iletişim sistemlerinin gelişmesini, bölgesel pazar ve toplulukların kurulması ve çok uluslu şirketlerin yoğunlaşmalarını çevresel koşullarda yönetim sürecinin ilişkilerini inceleyen ilk model ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, hukuki düzenlemeler, siyasal, kültürel ve sosyo-ekonomik koşullar gibi çevre unsurlarının yönetsel uygulamalar üzerindeki etkisini makro düzeyde ele almaktadır. Söz konusu çevresel (ekolojik) yaklaşımın temel hareket noktası, yönetsel uygulamaların ve onların etkinliğini dış çevre değişkenlerinin (eğitimsel, yasal-siyasal, ekonomik, kültürel sınırlayıcıların) bir işlevi olduğu, buna bağlı olarak işletmelerin dış çevre koşullarındaki farklılık ile açıklanabileceği şeklindedir. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu çevre değişkenlerinden kültürle ilgili olanı, daha sonraki yıllarda yapılan araştırmaların odak noktası olmuştur. Bu yaklaşımın temel özelliği, inceleme konuları için daha önceki yaklaşımlarda makro düzey benimsenmişken, bu yaklaşımda örgüt ve birey düzeyine indirgenmiş olduğudur. Bu şekilde, yönetsel uygulamalar ve elde edilecek etkinlik ilişkilendirildiği takdirde, kültürün yönetim uygulamaları ve yöneticiler üzerindeki etkisi kolayca anlaşılabilir.*

## **1.2. Strateji ile Örgüt Kültürü İlişkisi**

Kültür kısaca, “bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi” şeklinde açıklanmaktadır (Kutaniş, 2006: 1) Kültüre ilişkin geliştirilen tanımlamalar içerisinde Geert Hofstede'nin yaklaşımı ilgi çekicidir. Hofstede, kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Kültürün insan doğası ve kişilik ile olan sınırlarının hangi noktalardan geçtiği, sosyal bilimciler arasında tartışma konusu olmasına rağmen kültürün insan doğası ve kişilik özelliklerinden ayırt edilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır (Hofstede, 1980).

Öyle ki, insan doğası, bütün insanların, ortak olarak sahip olduğu, genler aracılığıyla geçen özelliklerini ve bu yönü ile evrensel düzeyi belirtmektedir. Bilgisayara benzetilirse bu düzey, kişinin fiziksel veya temel psikolojik işlevlerini belirleyen işletim sistemidir. İnsanın korkuyu, kızgınlığı, sevgiyi, neşeyi, üzüntüyü hissetme yeteneği, başkalarıyla bütünleşme, kendini geliştirme, çevreyi gözlemlene ve çevre ile ilişkide bulunma gibi özellikle zihinsel programlamanın bu düzeyi içinde yer almaktadır. Diğer taraftan bir şahsın kişiliği ise, hiçbir canlı ile paylaşmadığı kişisel programlar setidir. Bunlar, kısmen kişinin genleri aracılığı ile kalımsal olarak geçen ve kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmakta, bir diğer deyişle, kişisel deneyimler yanında ortak programlama, yani insan doğası ile kişilik arasında yer alan ve bir anlamda bir ara katman olan kültürün etkisiyle biçimlenmektedir (Berry, 1992: 320)

Kültürün dışı yansıyan, dışarıdan gözlenebilen öğeleri olarak semboller, kişilerin günlük yaşamda kullandıkları ve katıldıkları törenleri, ritüelleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içermektedir. Bunlara ek olarak, görev çevresine ilişkin durumları, nesnelere ve kişileri ifade etmede kullanılan jargonun da kültür öğeleri kapsamında olduğunu söylemek olasıdır. Dışa yansıyan bir diğer öğe olan davranışlar ise, kişilerin görülebilir ve/veya işitilebilir davranış kalıplarını kapsamaktadır. Dolayısıyla, davranışlar yalnızca sözlü, yalnızca eylemsel ya da hem sözlü hem eylemsel olabilir. Semboller ve davranışların gerisinde bulunan öğeler, inançlar ve değerler olmaktadır. İnançlar ve değerler, gözlenemeyen ancak kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları birbirlerine çok yakın kavramlardır. Her iki kavram da kişilerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Aralarındaki tek fark, değerlerin belirli bir konuda kişinin düşünsel tercihini yansıtmaması karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluğun olmamasıdır. Bazı kuramcılar, değer kavramını belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken; bazıları, belirli bir aracın veya sonucun, onun karşıtı olan araç ya da sonuca kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin kalıcı inanç olduğunu ifade etmişler ve bazıları da, değerlerin, normatif inançlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada değerlerin, inançların özel bir hali olduğu ve davranışlar üzerinde şekillendirme, kalıplama biçiminde ortaya çıkan bir potansiyel etki olduğu söylenebilir. Kültür olgusunun çekirdeğinde ise, varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren, insan ilişkilerinin doğasına ve çevre ilişkisine ilişkin varsayımlardır. Bu varsayımlar, çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkarlar (Berry, 1992: 321)

Bu noktada, örgüt kültürü ile strateji arasındaki oldukça yakın ve güçlü ilişkiyi açıklamaya çalışırken Hofstede'in araştırma sonuçlarından yararlanılacaktır. Hofstede örgüt kültürü alanında temel bir araştırma olan çalışmasında dört ayrı kültürel boyuttan söz eder: Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-ortaklaşa davranışçılık (toplulukçuluk), eril kültür - dişil kültürdür (Dursun, 2013: 52).

### ***Güç Mesafesi***

*Geniş güç mesafesine* sahip toplumlarda, örgüt içerisinde gücün dağılımı dengesizlikler, eşitsizlikler oluşturabilmektedir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulur. *Dar güç mesafesine* sahip olan kültürlerde ise, tersine örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir (Dursun, 2013: 52) “*Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır*” (Sargut, 2001: 82). Türkiye, Hofstede’nin araştırma sonuçlarına göre geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde sayılmıştır.

### ***Belirsizlikten Kaçınma***

Belirsizlikten kaçınma, “*bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır*” (Sofyalıoğlu vd. 2001: 91). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda örgüt kurallarına göre hareket edilir. Bireylerin “yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya” çalıştıkları gözlemlenir (Sargut 2001: 180). Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise, yenilikler, değişiklikler ve farklılıklara şüphe ile bakılmamaktadır (Dursun, 2013: 52)

### ***Bireysellik-Ortaklaşa davranışçılık (Toplulukçuluk)***

Bireysellik - Ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan önemli bir kültür boyutudur. Bireyselliğin önemsendiği topluluklarda bireyler arasındaki sosyal ağ örüntüsü zayıftır ve her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması doğal karşılanmaktadır. Bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde, kişisel çıkar, toplum çıkarlarından ön plandadır ve kendini gerçekleştirme önem kazanmaktadır. Bireyselliğin karşıtı olan ortaklaşa davranışçı (kollektivist) kültürlerde ise, toplum çıkarları ön planda olup, uzlaşma ve işbirliği önemlidir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde yönetim, gruplara yönelik ve ilişkiler görevden daha önemli konumdadır. Bireyselliğin ağır bastığı toplumlarda ise, yönetim bireylere yöneliktir ve görevler ilişkilerden daha önemli olarak algılanmaktadır. Bireyci toplumlar çocuklarına ‘ben’ bilincini aşılarken, ortaklaşa davranışçılar ‘biz’ bilincini yerleştirmeye çalışırlar. Bu boyutta Türkiye, ortaklaşa davranışçı toplumlar arasında yer almaktadır (Sargut, 1994: 325).

### ***Eril Kültür - Dişil Kültür***

Bir toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne oranda erkeğe ne oranda kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Eril kültür, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, işbirliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireylerarası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştıran bir boyuttur. Buradan hareketle, eril kültürün baskın olduğu toplumlarda maddi başarı

ve gelişmelere önem verildiğini, güçlülere hayranlık duyulduğunu, büyük ve hızlı değişimlerin iyi olarak algılandığını, yöneticilerin kararlılığa ve girişimciliğe önem verdiğini; buna karşın, dişil kültür özelliklerinin ağır bastığı toplumlarda ise, başkalarını korumanın ve ilişkilerin önemli olduğunu, küçük ve yavaş değişimlerin yeğlendiğini, zayıflara sempati gösterildiğini ve yöneticilerin sağduyu ve uzlaşmaya önem verdikleri söylenebilir (Hofstede, 1980). Türkiye, Hofstede araştırması bulgularına göre, dişil kültür özelliklerinin baskın olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır (Dursun, 2013: 54)

Kültürlerarası ayrımlaşmaya Stuart Hall'un çalışmaları da açıklama getirmektedir. Stuart Hall, kültürleri, kişilerarası mesafe, arkadaşlık ilişkileri, bağlam değişkenleri ve iletişim boyutları ile incelemiştir. Kültürlerarası çalışmalar alanında Triandis'in katkılarını da göz ardı etmemek gerekir. Triandis, kültürlerarası farklılıklara, özellikle bireysellik - ortaklaşa davranışçılık penceresinden bakmıştır (Turner vd., 1995).

Görülüyor ki, kültürel koşullanma sürecindeki farklılıklar; farklı varsayımlara, değerlere, sembol ve davranışlara sahip bireyleri ve bu bireylerin oluşturduğu farklı davranan, farklı işleyen toplumları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla da, kültürel ayrımlaşma, örgütsel yapı, liderlik, iletişim, takım çalışması, çatışma ve uzlaşma gibi temel yönetim ve örgütlenme süreçlerini etkilemektedir (Sargut, 1994: 52-54).

Ancak yine de, yönetim ve örgütlenmeye ilişkin evrensel kuram yoktur anlayışının da tam da doğru olamayacağını vurgulamak gereklidir. Ayrıca, çağdaşlaşma uğraşısına giren toplumların diğer kültürlerde tasarlanmış kuramları, örgütsel yapıları ve yönetim süreçlerini aktarmak zorunda oldukları, başka türlü davrandıklarında başarılı olmalarının güç olacağı da bir gerçektir. Yapılması gereken, alıp kabullenmede biraz daha kuşkucu olmaktır. Bunun yolu ise, ulusalı yerel kavramaktan, bir başka deyişle *emik araştırmalar* yapmaktan geçmektedir. Ancak bu yol ile *yönetim ve örgütlenmenin toplumsal teknolojisi*'ni kurmak söz konusu olabilir (Özen, 1996).

Bu bağlamda stratejik yönetim, "örgütün o andaki misyonu ve ortam koşulları üzerinde etraflıca düşünmeyi, sonra da üzerindeki karar ve sonuçlar için kılavuz oluşturacak şekilde bu unsurları bir araya getirmeyi gerektiren bir süreçtir" (Grunig-Repper, 2005: 133). İç etkinliklerle ve dış etmenlerle başa çıkma stratejileri arasında denge sağlar. Söz konusu denge kuruculuğu için stratejik yönetimde sırasıyla şu adımların atılması önem taşımaktadır (Grunig-Repper 2005: 134):

- Şirketin misyonunun ne olduğuna karar verilmeli: Şirketin amacı, felsefesi ve hedefleri genel olarak ortaya konulmalı,
- Şirketin iç durumunu ve yeterliğini yansıtan bir şirket profili ortaya çıkartılmalı,
- Hem rekabet koşulları hem de şirketin dış ortamı sağlıklı bir şekilde değerlendirilmeli,

- Şirket profilinin dış ortamlarla eşleştirilmesi sırasında kendini gösteren seçeneklerle ilgili etkileşimli fırsat analizi yapılmalı,
- Fırsat analizinden çıkan sonuçlar, şirketin misyonu paralelinde değerlendirilmeli, fırsatlardan uygun olanlar belirlenmeli,
- Fırsatları hayata geçirmek için gerekli olan uzun dönemli hedefler ve genel stratejiler saptanmalı,
- Uzun dönemli hedefler ve genel strateji ile uyumlu yıllık hedefler ve kısa dönemli stratejiler belirlenmeli,
- Görevleri, insanları, yapıları, teknolojileri ve ödül sistemlerini uygun biçimde bir araya getiren bütçelendirilmiş kaynaklar kullanılarak, stratejik tercih kararları hayata geçirilmeli.

## 2. Stratejik İletişim Yönetimi Anlayışı Olarak Kurumsal İletişim

### 2.1. Kurumsal İletişim ve Yönetim Felsefesi

‘Yönetim’, ‘kuruluş’ ve ‘hedef kitle’ kavramlarının kurumsal iletişim tanımlarında yer alan en genel unsurlar olduğu görülmektedir. “*Kurumsal iletişim, hedef kitlenin tutumlarını değerlendiren, kamu yararı ile bir kuruluşun işlemlerini ve politikalarını belirleyen ve hedef kitlenin anlayışı ve onayını kazanmak için bir eylem programı yürüten bir yönetim fonksiyonudur*” (Hutton 1999: 201). Disipline Third New International Dictionary’de ise “*karşılıklı anlayışı ve iyi niyetli geliştiren bir bilim ve (ya) sanattır*” şeklinde bir tanımlama getirilmiştir (Cutlip vd., 1994: 2). Harwood L.Childs ise çağdaş düşüncenin bir parçası olarak kurumsal iletişimin temel fonksiyonunun “*sosyal bir önemi olan kişisel ve kurumsal davranışımızın durumlarını kamu yararına uydurmak ve uzlaştırmak*” olduğunu söylemiştir (Cutlip vd., 1994: 3).

1980’lerin başında şöyle bir betimlemeye gidilmiştir: “*Kurumsal iletişim uygulanması, kamuya ve organizasyona hizmet edecek şekilde planlanmış olan programları yerine getirme, kuruluş liderlerine danışmanlık yapma ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarını önceden tahmin etmeye yönelik eğilimleri analiz eden sosyal bir bilim ve sanattır*” (Jefkins, 1992: 8). Bu tanımlamanın ortaya koyduğu en önemli unsurlardan biri kurumsal iletişimin sosyal bir bilim dalı olduğudur. Diğer vurgulanan önemli unsur da kurumsal iletişim uygulamalarının araştırmaya dayandığı ve kamuya karşı sorumlu hareket ediliyor olmasıdır.

Kurumsal iletişim, bir kuruluşla hedef kitleleri arasında karşılıklı fayda ilişkileri kuran ve bu ilişkileri devam ettiren bir *yönetim fonksiyonu* olarak kabul edilmektedir (Cutlip vd, 1994: 3). Steven R. Thomsen’a göre ise kurumsal iletişimin öne çıkan fonksiyonu, kuruluş ve bireyler arasında *iletişim yönetimi* ve *ilişki oluşturmak* olmuştur (Cooley, 1999: 41) Bu tanımlamalarda özellikle vurgulanan unsurlar şöyle çıkarılabilir (Ronnenberger, 1992 :32):



- Genel anlayış, güven ve genel sempati yaratmak, oluşturmak ya da bunu geliştirmek;
- Belli bir organizasyon için anlayış, güven ve sempati geliştirirken, çevrelerinde aynı anlamda bir sistem oluşturmak, kurmak, yapısal olarak değiştirmek, kurumsallaştırmak, sağlamlaştırmak;
- Aynı anlamda güven ve sempatiyi sürekli olarak muhafaza etmek, sürdürmek, iyileştirmek, güçlendirmek, çoğaltmak;
- Başka organizasyonlar, sistemler, gruplarla ilişkiler oluşturmak, yaratmak, sürdürmek, sürekli hale getirmek;
- Organizasyonun, sistemin kendi ilgilerini dışarıya doğru, kamuda geçerli kılmak, temsil etmek, ortaya koymak;
- Organizasyonun, sistem grup içerisinde kendi ilgilerini açıkça ifade etmek, bunu devamlı olarak sürdürmek;
- Kamuoyunu organizasyonun kendi ilgisi yönünde etkilemek;
- Diğer ilgililerle, üretim ve işbirliği amaçlı anlaşma sağlamayı, karşılıklı ilişki kurmayı, birlikte hareket etmeyi hedeflemek;
- Anlaşma ve karşılıklı ilişki ile kendi organizasyonun varlığını ve gelişimini desteklemek.

Gelinen süreçte kurumsal iletişime ilişkin yapılan değişik tanımlarda ortaya konulan temel noktaları şu şekilde sıralamak olası olacaktır (Wilcox vd., 1986: 6):

- **Baştan sona planlanmış:** Kurumsal iletişim faaliyeti isteyerek yapılan bir faaliyettir. Etkilemek, anlayış kazanmak, bilgi sağlamak ve faaliyetten etkilenenlerden gelen tepkileri almak için dizayn edilir.
- **Planlı:** Kurumsal iletişim faaliyeti organize bir faaliyettir. Çeşitli problemlerin çözümleri bulunur, belirli zamanda yapılan faaliyetle ilgili olan lojistik unsurlar da düşünülür. Araştırma ve analizi içeren düzenli bir çalışmadır.
- **Performans:** Etkili kurumsal iletişim, bir birey ya da kuruluşun performansına ve gerçek politikalarına dayandırılmaktadır. Eğer bir kuruluş iyi bir işveren değilse ya da toplumun ilgisine, çıkarına duyarlı değilse kurumsal iletişimin oluşturabileceği iyi niyet ve desteğin miktarı artırılmaz.
- **Kamu yararı:** Bir kurumsal iletişim faaliyetinin yapılmasının nedeni kamu yararına hizmet etmektir ve kuruluş için fayda sağlamak da kolay bir şey değildir. İdeal olarak kurumsal iletişim faaliyeti, kuruluşla hedef kitlesi arasında karşılıklı yarar sağlamaktadır. Kuruluşun kendi çıkarlarıyla hedef kitlenin çıkar ve ilgilerinin bir sıralamasının yapılması gerekir.
- **İki yönlü iletişim:** Tanımlarda, kurumsal iletişim enformasyon materyallerinin yayılması ve hedef kitleden gelen tepkileri toplamak da aynı derecede önem taşımaktadır. Dinleme yeteneği iletişim uzmanının gerekli bir unsurudur.

- **Yönetim fonksiyonu:** Kurumsal iletişim, üst yönetimin karar vermesinde bir unsur olduğundan çok etkilidir. Kurumsal iletişim bir karar alındıktan sonra sadece bilgi vermeyi değil, aynı zamanda danışmanlık yapmayı ve problemleri çözümlenmeyi de kapsamaktadır.

Karşılaşılan en temel sorun uygulamalarda öne çıkan kavramların akademik betimlemede aynı derecede yer bulamıyor olmasıdır. Sözcügelimi, ikna kavramı, kurumsal iletişim uygulamasında çok fazla kullanılan bir unsur iken tanımlamalarda çok fazla karşılaşılan bir ilke değildir. Aynı şekilde yine, kamuoyunu ustalıkla idare etme konusuna da kurumsal iletişim tanımlamalarında yönlenmediği fark edilmektedir (Hutton, 1999: 201)

Örgütün diğer kuruluşlarla ilişkilerinin olumlu biçimde düzenlenmesi ve bu olumlu ortamın yaratılması sonucunda da örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasının sağlanması kurumsal iletişim çalışmalarında başarının esasını oluşturmaktadır.

Ancak benimsenen amaçlarda kişi, grup ve örgütler açısından farklılık görülmektedir. Kurumsal iletişim öncelikle, örgütün ilişki içinde bulunduğu kişi ve grupların bilgi eksikliklerini giderme, eğitim düzeyini yükseltme ve örgüte ve çevreye duygularını geliştirme amaçlarını gerçekleştirmektedir (Ataol, 1987: 91-96)

Genel anlamda kurumsal iletişim felsefesinde, kamu ve özel örgüt farklılığı göze çarpmaktadır. Kamuda uygulanan kurumsal iletişimin amaçları, devletin politikasını tanıtmak, vatandaşla ilişkileri iyileştirmek, ayrıca dünya barışına katkıda bulunmak vb. olarak belirginleşmiş iken, özel örgütler açısından müşteri ilişkilerini geliştirmek, örgütü koruma ve finansal güçlenme amaçlarını gözetmek ve özel girişimciliği aşılama olarak tanımlanmaktadır.

## **2.2. Kurumsal İletişimde Yeni Olanaklar**

Kurumsal iletişimin günümüzdeki önemi giderek artmaktadır. Disiplin kendini *stratejik bir değer* olarak kabul ettirmeye başlamıştır. Küreselleşme ile birlikte itibar, saygınlık, marka ve rekabet avantajı gibi soyut değerler, bir kurumun değerinin neredeyse tamamına yakınına oluşturmaya başladığı için, stratejik kurumsal iletişim çalışmaları aracılığıyla marka oluşturmanın önemi düşünüldüğünden çok daha fazla artmıştır (Ural, 2006: 22).

Stratejik kurumsal iletişim kavramının içerdiği kapsama göre kurumsal iletişimin stratejik kullanımının şu dört önemli alana odaklandığı anlaşılmaktadır (Ural 2006:23):

### **- Sosyal Paydaş İlişkileri Entegrasyonu**

Entegrasyonun birinci seviyesi, önemli paydaşlarla ilişki kurabilmek ve kurumsal itibarı geliştirmek için kurumsal iletişim uzmanlarının bilgi birikimine ve yeteneklerine ihtiyaç duyulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler, görevi gereği

toplumun değişik kesimleri ile ilişki kurmakta, bu ilişkileri yönetebilme becerisini göstermektedir. Sosyal paydaşlarla yürütülen ilişkilerin geliştirilmesi, sağlıklı bir Şekilde yürütülmesi, kurumun itibarının artmasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim faaliyetlerinin stratejik kullanımının sürekliliğinin sağlanması da sağlanan itibarın devamlı olmasında önemli rol oynamaktadır.

#### **- Yönetim Fonksiyonunun Entegrasyonu**

Bu aşamada kurumsal iletişim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları ve genel yönetim gibi diğer yönetim fonksiyonları ile entegre olmaktadır. Kurumsal iletişim yöneticileri, kurumlarına iletişim tabanlı birçok farklı yöntem ve taktik sunarak onların hem yönetim yeteneklerini artırmakta hem de manevra alanlarını genişletmektedir. Kurumsal iletişim yönetiminin sndğu stratejik değeri yüksek bilgi ve teknikler sayesinde kurumun yönetimi i ve dış evre ile ilişkilerini geliştirme ve sürdürme imkanı bulabilmektedir.

#### **- Kurum Yapısı Entegrasyonu**

Bu entegrasyon kurumun dizaynında ve yapısında meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkmaktadır. Güncel konuları yönetmesi ve ileriye dönük isabetli öngörülerde bulunması, kurumsal iletişim yönetimine liderlik rolü yüklemektedir. Kurum yapısı ile uyumlu çalışan kurumsal iletişim, uyguladığı stratejik yönetim ile kurumsal kimliğin oluşumunda, Şekillenmesinde ve yaşatılmasında etkili olmaktadır.

#### **- Sosyal Entegrasyon**

Kurumsal iletişim, kurumun toplumla kurduğu ilişkide de kilit bir rol üstlenmektedir. Kurumun hedef kitlesinin, kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmesi ve pozitif bir imaja sahip olması için stratejik iletişim faaliyetlerini aralıksız sürdürme görevini üstlenen kurumsal iletişim, aynı zamanda kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için hazırladığı projelerinde de aktif rol almaktadır.

Artık, klasik kurumsal iletişim yaklaşımının çok ötesinde, çok boyutlu, stratejik derinliği olan bir yönetim işlevi söz konusudur. Dolayısıyla, stratejik yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişim sorunların belirlenmesinden, çözüm önerilerinin hazırlanmasına, planlama aşamasından değerlendirmeye kadar, yönetim sürecinin en önemli aktörü olarak kabul görmeye başlandığı söylenebilir. Öyle ki, bugün artık, hedeflere yönelik planlama sürecine dayanan, organizasyonel amaçlara bağlı bir anlayışla hareket eden stratejik kurumsal iletişim yönetimi, iletişim uygulayıcıları tarafından sağlanan bir dizi iletişim taktiğinden farklı olarak, '*Kurumsal İletişim Yönetimi*' olarak görülmelidir (Grunig-Grunig, 2000: 308) Bu nedenle denilebilir ki, stratejik kurumsal iletişim; amaç odaklı, araştırmaya dayalı, uygulanabilir taktiklerin bulunduğu ölçülebilir bir sürecin adıdır (Uludağ, 2008: 82).

Aslında, iletişim yönetimi olarak 21. Yüzyılın en önemli disiplinlerinden biri olan kurumsal iletişimin farklı Şekillerde tanımlanmasının altında yatan temel neden, disiplinin uygulama alanının oldukça geniş olmasıdır (Peltekoğlu, 2007: 2) Kurumsal iletişimin *itibar yönetimi*, *etkinlik yönetimi*, *kriz yönetimi*, *sorum*

yönetimi, imaj yönetimi, lobicilik, sponsorluk ve sosyal sorumluluk uygulamaları gibi çok değişik alanlarda faaliyet göstermesi de ortak bir tanım üzerinde anlaşmaya varılmasını zorlaştırmaktadır (Kalender, 2008: 3). Özellikle, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin kurumsal iletişim uygulamalarına yansımalarıyla faaliyet alanları gittikçe genişlemiş, bu gelişmeler de stratejik yaklaşımların ön plana çıkmasına, uygulamalarda da yeni kavramların belirmeye başlamasına yol açmıştır.

Ancak, çok yönlü ve dinamik yapısıyla teknolojik gelişmelere kendisini kolaylıkla uyarlayabilen disiplin, bu yapısı dolayısıyla yapılan tanımların kısa sürede eskimesine de yol açmaktadır.(Ertekin 1983:13) Bunun dışında, disiplinin ilgili olduğu faktörlerin sürekli yeniliklere açık olması da, kurumsal iletişim tanımlarının farklılaşmasında etken olmaktadır (Akt.Özkan, 2009: 14) Genel olarak da, disiplinin yönetim fonksiyonu aşağıdaki gibi ön plana çıkarılmaktadır: “Kurumsal iletişim, örgütsel amaçların başarılmasına, felsefenin tanımlanmasına ve örgütsel değişimin kolaylaştırılmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonudur. Kurumsal iletişim uygulayıcıları olumlu ilişki geliştirmek, örgütsel amaçlar ile sosyal beklentiler arasında uyum sağlamak için ilgili tüm kamularla iletişim kurar. Kurumsal iletişim uygulayıcıları ayrıca, örgütün tüm birimleri ile kamular arasındaki etkileşimi artıracak programları geliştirir, uygular ve değerlendirir.” (Akt.Özkan, 2009: 14) Bir başka tanımlamada da benzer şekilde gelişen iletişim teknolojileriyle dönüşümü hızlanan kurumsal iletişim yönetim fonksiyonuna güçlü vurgu yapılmaktadır.

*Kurumsal iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak görme; ilgili kamuları, müşterileri, plan ve programları eşgüdüm halinde yönetmeyi, ilgili kamular arasında istenilen ilişkileri inşa etmek için örgütü idare etmeyi, halkla ilişkileri bir iletişim tekniğinden ve medya ilişkileri gibi özel programlardan daha geniş bir perspektifte kabul etmeyi ifade etmektedir. Bir yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişim, örgütün felsefesini oluşturmasına, amaçlarını başarılmasına, değişen çevreye uyum sağlamasına ve rekabet yarışında başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca kurumsal iletişimin yönetim fonksiyonu olarak tanımlanması, örgüt içerisindeki kurumsal iletişim biriminin önemini de artırmaktadır (Kalender 2008: 22).*

Bu açıdan yaklaşıldığında kurumsal iletişim; “bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi ve anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir” (Peltekoğlu, 2007: 2). Kurumsal iletişim mükemmellik çalışmalarıyla tanınan Gruning de, kurumsal iletişimin kamunun çıkarlarına hizmet etmek, örgütlerle kamuları arasındaki karşılıklı anlayışı derinleştirmek ve toplumsal sorunlarla ilgili tartışmaların bilginin ışığında gerçekleşmesine katkıda bulunmak amacıyla gittiğini belirtmektedir (2005: 20) Bu perspektifte de kurumsal iletişimi açıklayan temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akt.Özkan, 2009 :14):

- Kurumsal iletişim uzmanlık gerektiren bir yönetim görevidir ve başarılı sonuçlar için mutlaka işinin ehli uzmanlar tarafından yönetilmelidir.

- Hedef kitlenin davranışlarını yakından inceler, analiz eder, sonuçlarını yönetim ile paylaşır.
- Kuruluşun ihtiyaç duyduğu araştırmaları yapar/yaptırır, araştırma sonuçlarının rehberliğinde hazırlayacağı politika ve program önerilerini yönetime sunar.
- Kitle iletişim araçları ile sağlıklı ilişkiler kurar, kurum imajını ve itibarını yönetir.
- Kurumsal iletişim birimi, sürekli olarak yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.

Bu bağlamda da, kurumsal iletişimi tanımlayan ortak eylem ve kavramları belirlemede ortaya çıkan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak olası olacaktır (Ural, 2006: 3):

### ***Önceden tasarlamak***

Kurumsal iletişim, isteyerek yapılan bir faaliyettir. Etkilemek, ilgi ve dikkat çekmek, bilgi sağlamak ve faaliyetten etkilenenlerden geri bildirim almak için önceden tasarlanır.

### ***Planlamak***

Kurumsal iletişim organize bir faaliyettir. Araştırma ve analiz gerektiren sistematik bir çalışmadır. Belirli bir zamanda yapılan faaliyetle ilgili olarak önceden planlanarak problemlere çözümler bulunur.

### ***Performans***

Etkili Kurumsal ilişkiler, gerçek politikalara ve performansa dayanmaktadır. Eğer organizasyon toplumun beklentilerine cevap vermiyorsa, hiçbir Kurumsal iletişim çabası toplumda organizasyona karşı iyi niyet ve destek oluşturamaz. Kurumsal iletişimde gerçeklik ve güven unsuru büyük önem taşımaktadır.

### ***Kamu yararı***

Bir Kurumsal iletişim faaliyeti, sadece organizasyonun çıkarını düşünemez. Kamu yararı da gözetilmelidir. Kamu yararının göz ardı edildiği durumlarda toplumun tepki göstereceği de bilinmelidir.

### ***İki yönlü iletişim***

Kurumsal iletişim, enformasyona dayalı materyallerin tek yönlü yayılımından daha fazla şey ifade etmektedir. Kurumsal iletişim karşılıklı, iki yönlü iletişime dayanmakta ve verilen mesaj sonrasında geribildirim almak büyük önem taşımaktadır.

### ***Yönetim fonksiyonu***

Kurumsal iletişim, üst yönetimin karar alma sürecinin bir parçası olduğunda çok etkilidir. Kurumsal iletişim, bir karar alındıktan sonra sadece bilginin yayılmasını

değil, aynı zamanda danışmanlık yapmayı ve üst düzeylerde problem çözmeyi içermektedir. Kurumsal iletişim stratejik bir değer taşımaktadır.

Tüm bu unsurlardan hareketle, 21. Yüzyılda küreselleşen ekonomilerde sosyal, kültürel ve politik etkileşimlerle faaliyet alanını genişleten kurumsal iletişimi şu ortak özellikleri ile dikkate almakta yarar görülmektedir (Kalender, 2008: 26).

- Kurumsal iletişim, iletişim sürecinin iki yönlü doğasının vurgulandığı bir iletişim fonksiyonudur.
- Kurumsal iletişim, kurumlar ve kamular arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyetin kurulması ve sürdürülmesiyle ilgilenmektedir.
- Kurumsal iletişim, bir kurum ve onun hedef kitlesi için potansiyel sonuçları olabilecek, çevredeki eğilim ve sorunları analiz eden ve yorumlayan bir bilgi toplama fonksiyonu olarak görev yapmaktadır.
- Kurumsal iletişim, kurumların kabul edilebilir amaçlarını kesin ve net olarak ortaya koymalarına ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca kurumsal iletişim, kurumlara ticari zorunluluklar ile sosyal sorumluluklar arasında sağlıklı bir denge kurmaları konusunda da önemli katkılarda bulunmaktadır.

Bugün kurumsal iletişim uygulamalarında 'güven', 'sorumluluk sahibi' ve 'yenilikçi' niteliklerin kendini daha fazla hissettirmeye başladığı söylenebilir. Bu yeni yaklaşımların literatürü gittikçe güçlendirdiği de farkedilmektedir. Yeni etkileşimler sonucu ortaya çıkan söz konusu yeni yaklaşımları da şöyle sıralamak olası olacaktır (Peltekoğlu, 2007: 10):

İtibar yönetimi (Reputation Management): Charles Fombrun'e göre; uzun süredir sözü edilen soyut kavramlar günümüzün yükselen değerleri haline gelmektedir. Son yıllarda kurumsal stratejiler üzerinde çalışanlar kurumlara rekabet avantajı sağlayan en önemli kavramlardan itibarın ekonomik geri dönüşünün farkına vardılar. Yine Fombrun ve Riel'in (Fombrun vd., 2003: 5) ifade ettiği '*itibarın mıknaıtis işlevi*' ne göre itibarlı kurumlar, hedef kitlelerin olumlu algı ve bunun yansımalarıyla nitelikli işgücünü, yatırımcıların ve medyanın desteğini mıknaıtis gibi çekerek kurumun nihai olarak ekonomik değerini de arttıracaktır.

**Kurum kimliği:** Kurumun kim olduğu ve ne yaptığını anlatan görsel öğeler ile somutlaşan, kurumun kendisini nasıl gördüğü ve dış dünyanın onu nasıl tanımlamasını istediğine yönelik yansımalarıyla günümüz rekabet dünyasında fark edilmeyi ve hatırlanmayı sağlayan bileşenlerdir

**Pazarlama iletişimi:** Bilinçlenen tüketici, yoğun rekabet, marka saygınlığı ve doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişiye pazarlama gibi nedenler kurumsal iletişimin pazarlama amaçlı stratejilere katkısı belirginleştirmiştir. Pazarlamaya kurumsal iletişim desteği şunları sağlar:

- Sahiplik duygusu yaratır.
- Ürünü tüketiciye yakınlaştırır.
- Ürünü konumlandırır.
- Ürünle ilgili bilgi verir.
- Kamuoyu yönlendiricileri harekete geçirir.
- Katma değerli tüketici hizmeti sağlar.
- Ürün yararları yanı sıra kişisel yararları açığa çıkarır.
- Hedef kitleye güvenilir mesajlar ulaştırır.
- Tüketicilerle diyalog yaratır.

**Müşteri odaklı kampanyalar:** Kurumların nihai müşterilerine ait kayıtların yanı sıra veri tabanlı pazarlama teknikleriyle ürüne veya hizmete ihtiyaç ve alma isteği duyan, satın alma gücüne sahip potansiyel müşteriler belirlenebilmesi oldukça kolaylaşmıştır. Doğru segmentasyon çalışmaları ile bilinçli ve bilgiye açık hedef kitlenin ile ihtiyaçları belirlendikten sonra başlatılan iletişim süreci, satış ve/veya tanıtım gerçekleşikten sonra da devam etmekte, böylece hem müşterilerle ilişkilerde değer temelli bir süreklilik hem de onların ürün ya da hizmetten tatmini sağlanmaktadır.

**Yeni iletişim kanallarının artması:** Kurumların iş ve iletişim hedeflerine katkı sağlayabilmeleri, öncelikle değişimi algılayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmelerine, yeni rekabet güçlerini kavramaya çalışmalarına, çevresel ihtiyaçlara duyarlı olmalarına ve bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımına gösterdikleri istekliliğe bağlıdır. İnternet ve cep telefonundan erişim sağlanabilen radyo, güneş enerjisi, çip, telefon, dijital televizyon ve tematik kanallar, cep bilgisayarları, gelişmiş video sistemleri, uydu iletişimli mobil telefon, dizüstü bilgisayar, internet ve gelişmiş web siteleri, CD-Rom/ DVD, fiber optik kablolar, GPRS, VoIP vb. yeni araç ve kanallar kurum yapısında köklü değişikliklere neden olmakta ve işletmelere yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır.

Öyle ki, 21. Yüzyılın bilgi sistemleri ve teknolojilerinde yaşanan 'dijital devrim' le örgüt stratejilerinde yeni şekillenmelere yol açtığı tartışılmazdır. Howard'ın belirttiğine göre, radyonun 40 yılda ulaştığı kişiye, televizyon 13 yıl, internet ise sadece dört yılda ulaşmıştır. Web iletişimi, internet etkileşimini hızla artırmaktadır (Howard, 2004). Bu nedenle de artık;

*"Kurumsal iletişim biriminin örgüt adına üstlendiği yükümlülükleri arasında örgüt için olumlu bir imaj oluşturma, medyayla iyi ilişkiler kurma, kendi programlarının bütçesini tasarlama gibi işlevleri de sıralanabilmektedir. Kurumsal iletişim uzmanlarının medyayla olumlu yönde ilişkiler kurmaları, örgütün Kurumsal iletişim fonksiyonunda ve iletişim rolünde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Medyaya ilk ulaşan olmak, mesajın içeriğini*

ve yer alacağı yoğunluğu kontrol etmek 'olumlu imajın' sürdürülmesinde gereklidir. Bu çabalar şimdi; web siteleri oluşturmayı, home page'ler tasarlamayı, örgüt içi iletişimi sağlamaya dönük olarak intranet'ten yararlanmayı, başta medya kuruluşları olmak üzere, örgütün yoğun iletişim içinde bulunduğu kamularla extranet aracılığıyla iletişime geçmeyi, örgütün mal ve hizmetlerini tüketen kesimlerin görüşlerinden ve önerilerinden yararlanılabilecek chat odaları ve bloglar oluşturmayı, kamulardan feedback (geribesleme) almak için kullanıcı grupları biçimlendirmeyi, örgütün kamularıyla daha hızlı iletişim kurması için e-mail ve e-bülten kullanmayı da içermektedir" (Cozier vd. 2001:615).

Dolayısıyla kurumsal iletişim fonksiyonu mükemmel olduğunda pazarlama, insan kaynakları gibi diğer departmanlarla rekabet etmek yerine işbirliği yapmaktadırlar. Bu bağlamda kurum içi ilişkiler programlarının bir kurumsal iletişim (ya da benzer işlevde) departmanı tarafından koordine edilmesi kurum içi ilişkilerde mükemmelliğin şartlarından. Çalışanlar ile iletişim söz konusu olduğunda, gerekli durumlarda, kurumların insan kaynakları departmanları ile ortak çalışılabilir (Grunig, 2006: 160). Buna göre mükemmel kurum içi kurumsal ilişkiler programlarında da bütünleşik bir anlayışı yansıtacak şekilde koordine ve kontrol yapılmalıdır. Dolayısıyla, kurumlarda bütünleşik bir anlayışla tüm kurumsal iletişim programlarının koordine edilebilmesi, kurumsal iletişim uygulayıcısının aynı zamanda yönetici rolünde olmasını gerektirmektedir (Wakefield, 1999: 193).

Yönetim odaklı kurumsal iletişimde hem reaktif hem de proaktif görevler bulunur. Alan ile ilgili araştırmalarda kaynak ile hedef kitle arasında kurulacak doğru ilişkinin nasıl olduğu konusu üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Hedef kitlelere kurumsal iletişimde daha anlamlı bir rol verilmesi üzerinde bir uzlaşma sağlanmıştır. Bu uzlaşma, kurumsal iletişim yazınında 'simetrik iletişim' kavramına karşılık gelmektedir (Murphy, 1991: 115). Bir kurum ve onun hedef kitleleri arasında karşılıklı olarak faydalı ilişkileri geliştiren bir yönetsel fonksiyon olarak belirtildiği tanımlamalarda da sözü geçen 'karşılıklı olarak faydalı ilişkiler' de kavramsal olarak simetrik iletişime denk gelmektedir.

Simetrik iletişim modelini James Grunig geliştirmiştir. Grunig bu modelin çift yönlü iletişim düşüncesinin üzerine kurulduğunu, diyakronik iletişim modelini de içerdiğine işaret etmektedir. Diyakronik iletişimin amacı hem kuruma hem de hedef kitlelere yarar sağlayan bir duruma müzakere aracılığıyla ulaşmaktır. Simetrik düşüncüyü en fazla etkileyen kavram ise 'kooryantasyon' kavramıdır. Kooryantasyon, iki kişinin ya da daha üst düzeyde iki sistemin (kurumlar ve hedef kitleler gibi) nasıl birbirlerine ve çevrelerindeki diğer hedeflere birlikte uyum sağladıklarını açıklamaktadır. Simetrik modelin temeli sayılan kooryantasyonel model, bireylerin, kurumların ve hedef kitlelerin iletişimi diğerlerinin nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını kontrol etmekten çok, kendi düşünce ve davranışlarını başkalarınınkine göre ayarlamak için kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Grunig, 2006: 156).



Çift yönlü simetrik iletişim modeli, uygun bir kurum kültürünün olması durumunda etkin olarak uygulanabilir (Grunig, 2005). Kurum kültürü de, “*bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır*” (Akt. Doğan, 2007: 104) Ancak, kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi ve bu kültürle bütünleştirilmesinde kurumsal iletişimin önemi, halkla ilişkiler yönetimine bazı sorumluluklar getirmektedir. Kurumsal iletişim, hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturulması için vardır, bu noktada kurumsal iletişim de çalışanları en önemli hedef kitlesi olarak kabul ederek kurum içi ilişkiler çalışmalarına verilen önemi artırmıştır (Akıncı, 1996: 119) Grunig’e göre de, “*mükemmel örgütlerin çalışanları ortak bir misyonu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları tümleştirir*” (Grunig, 2005: 255).

Grunig’e göre simetrik iletişim, ikna, manipülasyon ve emir vermeyle yürütülemez, bilakis diyalog, müzakere ve dinleme gerektirir. Simetrik ilişkilerin, bir diğer ifadeyle çalışan merkezli üslup, anlaşmazlıklara karşı tolerans, yenilikçilik ile açıklık ve güvenin, asimetrik, astlar ve üstler arasında gidip gelen mesajlardan oluşan iletişime göre daha fazla iş memnuniyeti sağladığı görülmektedir (2005: 558-567)

Stratejik yönetim biçimi olarak kurumsal iletişimin ‘*Mükemmellik Yaklaşımı*’ aracılığıyla kurumsal çerçevesi çizilmiştir. Bu kurumsal iletişim fonksiyonlarının nasıl yapılanması gerektiğini belirleyen makro planlamada genel bir kuramdır. Bu çerçeveden özellikle kurumsal iletişimin;

- Örgüte, ilgili kamulara ve de topluma nasıl değer katacağı açıklanır.
- Kurumsal iletişimin rolü diğer yönetim fonksiyonlarından, özellikle de pazarlamadan ayrılır.
- Kurumsal iletişim yöneticilerinin stratejik yönetimdeki rollerini nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin teknikleri belirlenir.
- Kurumsal iletişim programlarını planlama ve değerlendirmede ilişkilerin önemli rolü açıklar.
- İletişimin farklı modelleri tanımlanır ve kamularla ilişkilerin geliştirilmesinde en etkili stratejilerin hangi modeller olduğu açıklanır.
- Kurumsal iletişim stratejik rolü etiğe eklemlenir.
- Kuramın küresel planda nasıl uygulanacağı açıklanır.

Genel kuramın bu bileşenlerinin hepsi diğerleri ile mantıksal olarak ilişkili durumdadır. Tüm bu mantıksal ilişkisellikle hem araştırma hem uygulamada başvurulabilecek güçlü büyük bir yapısal kuram üretirler.

Genel olarak, kurumsal iletişim modelleri programların amacını ve düşünce yapısını tanımaktadır. Bu modelleri uygulamaya koyacak uygulamacıların ‘roller’i ise kişinin gündelik davranış kalıplarını betimler. Kurumsal iletişimde ‘yönetici’ ve ‘teknisyen’ olmak üzere iki temel rol tarzı bulunmaktadır.

### **2.3. Karmaşıklık Kuramı**

Bugün kurumsal iletişim pratiğinin değişkenlik niteliği daha belirginleşmiştir denilebilir. Kurumsal iletişim alanına dair kavramsal anlayışı geliştirecek diğer disiplinlerle bağlantılı yeni kuramlar kurumsal iletişim literatürüne kazandırılmaktadır. Murphy tarafından kurumsal iletişime uyarlanan ‘*Karmaşıklık Kuramı*’ bunun bir örneğidir. Karmaşıklık, doğa bilimlerinin kaos teorisinden geliştirilen postmodern bir yaklaşımdır (Murphy, 1996: 95-113).

Karmaşıklık kuramının öne çıkan nitelikleri; uyarlanabilirlik, doğrusal olmama, birlikte evrim, aralıklı denge ve kendini örgütlemektir. Bu kuramın kurumsal iletişime uyarlanmasının önde gelen nedeni kurumsal iletişim olayının kendisinin değişim ve belirsizlik ile ilişki içinde olmasıdır. J. Gruning (2001) de karmaşık etkileşimleri dikkate alarak çoklu paydaşlara yönelik daha derin araştırma yapma gereğini vurgular. Karmaşıklık kuramı bu tür araştırmalar için gerekli olacak kuramsal çerçeveyi sunacaktır. Aslında, karmaşıklık kavramı ağırlıklı olarak değişim üzerine vurgu yapar. Karmaşıklık kuramının avantajlarından bir de örgütler ve onların kamuları arasında çoklu değişkenlerin eşzamanlı etkileşimlerini araştırmasıdır (Murphy, 1996). Dolayısıyla, karmaşıklık kuramı tek bir etkileşim ya da en azından bir örgüt ve tek bir kamu arasındaki etkileşimler üzerine odaklanmasıyla iki-yönlü simetrik modelden daha ince, daha detaylı ayrıntıları incelemeyi şart koşar.

Ancak yine de denilebilir ki, disiplin açısından sahip olduğu değişik formülasyonları içinde iki-yönlü simetrik iletişim zamanın getirdiği değişimlere karşın etki gücünü korumakta ve bugünkü kuramsal tartışmalara temel oluşturmaya devam ediyor görünmektedir.

### **3. Stratejik Kurumsal İletişim Uygulamasının Aşamaları**

Stratejik kurumsal iletişim çalışmalarında mutlaka izlenmesi gereken dört önemli süreç; araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Birbirleriyle doğrudan ilişkili bu süreçlerin her birinin birbirini eksiksiz takip etmesi gerekir. Süreçlerden birindeki bir eksiklik diğer aşamaları da olumsuz etkileyebilecektir.

#### ***Araştırma***

Araştırma safhası stratejik kurumsal iletişim uygulamalarının temelini oluşturur. Bu süreçte kurumun faaliyetlerini etkileyen, etkileme olasılığı olan kişilerin, kurum ve grupların fikir ve düşünceleri tespit edilmektedir. Kuruluşun iç ve dış kamusunu oluşturan hedef grupların tutum ve beklentilerini anlama, karşılaşılabilecek sorunları önceden görebilme, gerçekçi amaçlara odaklanmak suretiyle bütçe, zaman ve

çabaların etkin kullanımı gibi yararlar sunan araştırma sayesinde, ne kadar çok bilgi edinilirse stratejik halkla ilişkiler planlaması o denli güçlü olmaktadır (Odabaşı-Oyman 2006:136). Araştırma süreci altı aşamada gerçekleşmektedir (Aziz 1990:31):

- Araştırma konusunun belirlenmesi,
- Araştırma ile ilgili bilgilerin toplanması,
- Varsayım kurulması, araştırma yaklaşım ve modelinin seçilmesi,
- Araştırma planının yapılması,
- Verilerin toplanarak varsayımların sınanması,
- Verilerin çözümlenmesi, bulguların yorumlanarak sonuca gidilmesi.

Araştırma konusuna karar verildiği zaman varsayımlar tasarı olarak ortaya çıkar. Ön araştırmadan sonra da varsayımlar artık taslak olmaktan çıkar, kesinlik kazanır. Varsayımlar kurulduktan sonra ilk taslak plan hazırlanır. Bu taslak planda amaç, varsayımlar, değişkenler ve ön araştırma bilgileri yer alır. Daha sonra araştırmanın en zor aşaması olan verilerin toplanması kısmına geçilir. Pek çok kaynaktan sağlıklı veriler toplanır, varsayımlar sınanır. Araştırma sürecinin son aşamasında ise araştırmanın konusu ile ilgili tüm veriler yeniden gözden geçirilir, taslak plan kesin plan haline getirilir, araştırmanın sonuçları ortaya çıkartılır (Geçikli, 2008: 88).

Stratejik kurumsal iletişim uygulamalarının salt başlangıç aşamasında değil, araştırma diğer aşamalar için de önem taşır. Stratejik kurumsal iletişim planlarını desteklemek için kurumsal iletişim yöneticilerinin aşağıdaki 5 temel soruyu araştırmaları gerekmektedir (Uludağ, 2008: 90)

1. *Kurumun en güçlü yönleri, zayıf yanları, karşılaşılabilecek fırsatlar ve tehditler nelerdir?*
2. *Kurum için en önemli paydaşlar kimlerdir?*
3. *Paydaş grupların her birinin beklentisine karşılık verilebiliyor mu?*
4. *Davranış ve iletişim amaçları nelerdir?*
5. *Hedef kitle içindeki bireylerin kişisel medya tüketim alışkanlıkları nedir?*

Özellikle, organizasyon yapısına yönelik bir durum analizinin (SWOT) yapılması, yola çıkarken mevcut hangi verilerin olduğunu görmeye ve yolda nelerle karşılaşılacağına öngörülmesine hizmet edecektir. Fırsat ve tehditler kurumun dış çevresi, güçlü ve zayıf yönler ise kurumun kendi iç yapısı ile ilgilidir. Kurumun dış çevresi ile ilgili fırsat ve tehditler araştırılırken kullanılan PEST (Political, Economic, Social, Technological) analizi, organizasyonu etkileyen başlıca çevresel faktörlerin neler olduğu sorularına kesin yanıtlar aramalıdır.

Stratejik iletişim yönetiminde de aşağıdaki yedi ayrı araştırma türünden yararlanılmalıdır (Yayınoğlu, 2005: 29):

1. **Motivasyonel Araştırma** / Genellikle niteliksel yöntemle yapılan, belli bazı tutumların neden var olduğu ya da davranışın niçin öyle olduğunu keşfetmek üzere tasarlanan araştırmadır.
2. **Pazar Araştırması** / Kurumun var olan ve potansiyel pazarlarına yönelik olarak yapılan araştırma türüdür.
3. **İçerik ve Medya Araştırmaları** / İletişim sürecindeki içeriği, iletişimin etkilerinin belirlenmesi amacıyla ağırlıklı olarak niceliksel türde inceleyen araştırmalardır. Dilbilim ve kültürel antropolojiye yaklaşan niteliksel analizler de yaygınlaşmaktadır. Örgüt tarafından üretilen denetimli iletişim araçlarının yanı sıra ticari iletişim araçlarında da mesajların içeriğinin incelenmesi söz konusudur. Ayrıca medya sisteminin nasıl çalıştığı, dağıtım kanalları, reklam ve yayın politikası gibi konuların araştırılması da halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunacaktır.
4. **İletişim Denetimi** / İletişim sürecinin kendisini tam olarak incelemek için yürütülen araştırmalardır. Örgütten hedef kitleye yönelen iletişim sürecini anlamayı, tanımlamayı ve hedef kitleyi de yakından tanımayı sağlayacak araştırmalara odaklanır. Bu tür araştırmalarla iletişim boşlukları tespit edilir, elde edilen verilerle, başarılı bir çalışma için gerekli kaynaklar ve iletişim becerileri ortaya konur.
5. **Kamuoyu Araştırması** / İnsanların belirli bir konudaki görüşlerini araştıran iletişim ve pazarlama amaçlı ya da toplumsal nitelikli araştırmalardır.
6. **Tutum Araştırması** / İnsanların tutumlarını anlamayı hedefleyen pazarlama amaçlı ya da toplumsal nitelikli araştırmalardır.
7. **Panel Araştırması** / Panel adı verilen aynı profile sahip belli bir grup insanın, zaman içindeki davranış ve tutum değişikliklerini, eğilimlerini anlamak için belirli aralıklarla tekrarlanarak yapılan araştırma türüdür. İz sürme ya da süreklilik araştırması olarak da bilinen bu araştırma türü, en çok televizyon izleyicileri üzerinde kullanılmakta ve izleme alışkanlıkları ölçülerek elde edilen verilere göre programlar yapılandırılmaktadır.

### **Planlama**

Stratejik kurumsal iletişim sürecinde planlama, bir konu ya da sorunla ilgili olarak, bu sorunların nasıl çözüleceği ve fırsatların nasıl değerlendirileceğine dair uygulama kısımlarını kapsar. Planlama, stratejik düşüncenin yazılı hale getirilmesidir. Plan, stratejiye bağlı kalarak operasyonel detayları içermektedir. Eylem sürecinde doğrudan rolü nedeniyle etkin bir planlama, tüm değişkenlerin hesap edildiği, detaylı, amaç odaklı, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, araştırmalara ve değerlendirmelere bağlı bir yapıya sahip olmalıdır. Planlar, orta ya da uzun vadeli olarak yapılabilir. Planların vadesini, stratejinin bakış açısı belirler (Uludağ, 2008: 99)

Stratejik ilişkiler yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan planlama, şu üstünlükleri getirmektedir (Uludağ, 2008: 100):

- Hedeflere odaklanmayı sağlar; gereksiz zaman kayıplarını ortadan kaldırır, öncelikler üzerinde yoğunlaşmaya olanak tanıyarak uygulamanın etkinliğini artırır.
- Verimliliği geliştirir; doğru şeyler üzerinde çalışıldığında tanımlanmış amaçların gerçekleşmesi daha kolay olur. Önemli olmayan şeylere enerji harcanmadığı için zaman ve bütçe tasarrufu yapılır.
- Uzun dönemli bakış açısı sağlar; planlamayla bir anlamda gelecek için öngörülerde bulunulur. Sağlıklı öngörüler kuruma stratejik değeri yüksek kazanımlar sağlar.
- Yaşanabilecek olumsuzlukları azaltır; dikkatli bir planlama, makro düzeyde farklı senaryoların hesaba katılması ve içlerinden en uygununun seçilmesiyle oluşur. Bu tüm olasılıkların titizlikle planlanması anlamına gelmektedir. Mikro düzeyde ise planlama günlük çalışmanın kalitesini artırır.
- Anlaşmazlıklarda uzlaştırıcı rol oynar; halkla ilişkiler uygulamalarında fayda ve öncelikler konusunda çeşitli fikir ayrılıkları yaşanabilir. Planlama, bu fikir ayrılıklarını daha oluşmadan ortadan kaldırır, sonuca yönelik fikir birliği içinde verimli bir çalışma ortamı sağlar.

Planlanmayan, ölçülmeyen, denetlenmeyen hiçbir iletişim çalışmasının başarılı olması olası değildir. Bu nedenle, planlama, stratejik halkla ilişkiler yönetiminin yol haritası niteliğindedir. Doğru planlanmış kurumsal ilişkiler uygulamalarının başarı şansı çok daha yükselir, itibarı artırır.

### ***Uygulama***

Stratejik iletişim çalışmasının üçüncü aşaması olan uygulama, detaylı araştırmalarla gerçekleştirilen programın hayata geçirilmesidir. Bu aşamada daha önceden planlanan her unsur, yerinde ve zamanında işleme sokulmalıdır. Uygulama aşamasında mutlaka daha önceden hazırlanan stratejik plana bağlı kalınmalıdır.

Uygulamanın ilk aşamasında alınacak geribildirimler mutlaka detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir. Gerekliğinde alternatif planlar devreye alınmalıdır. Ayrıca uygulamaya başlamadan önce hedef kitleyi temsil edecek niteliklere sahip küçük bir grup üzerinde pilot bir çalışma yapmak da son derece yararlı olur. Bu şekilde yanlış bir strateji ve planlamanın maliyetinden kurtulma olanağı bulunur (Uludağ, 2008: 107).

### ***Değerlendirme***

İletişim faaliyetleri, ölçülebildiği oranda başarılı kabul edilmektedir. Bu nedenle, stratejik halkla ilişkiler sürecinin en önemli aşamalarından biri değerlendirmedir. Değerlendirme aktivitelerle ilgili bilgileri, programların sonuçlarını görmeye ve bazı özel kişilerin kullanımına yönelik kimi ürün ya da hizmetlerle ilgili kararsızlıkları

azaltmaya yardımcı olmaktadır (Uludağ, 2008: 110). Kurumsal iletişimin stratejik süreci değerlendirilirken şu aşamalarının takip edilmesi yararlı olacaktır (Peltekoğlu, 1998: 132):

- *Değerlendirme verilerinin amacı ve kullanım biçimi hakkında görüş birliğine varılmalıdır:* Değerlendirme sonucu elde edilen verilerden yararlanma biçimi hakkında fikir birliğine varılmadıkça, çok sayıda gereksiz bilgi üretme olasılığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sorunları ortaya çıkartacak sorular belirlendikten sonra araştırma bulgularının nasıl kullanılacağı ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır.
- *Değerlendirme ve araştırmanın, programın temel aşamaları olduğu konusunda kurumsal onay alınmalıdır:* Değerlendirme araştırması, yeterli kaynaklarla sürecin bütününe yayılarak, problemin tanımı, planlama, programlama, uygulama ve değerlendirme adımlarının merkezi olacak biçimde kurulmalıdır.
- *Programın hedefleri gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır:* Bir halkla ilişkiler programının amacı, hedef kitlesi ve beklenen etkileri açık bir şekilde ortaya konulmalı, yoruma ve farklı anlaşılmalara meydan verilmemelidir.
- *En uygun değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir:* Kampanyanın amacı, değerlendirme ölçütlerini belirleyici özelliğe sahiptir. Örneğin, kampanyanın amacı, hedef kitlenin yerel düzeyde verilen bir desteğin farkına varması olduğu zaman, yerel yayınlarda yer alma oranı değerlendirme aşamasında önemli bir ölçüt olacaktır.
- *Üst yönetim değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir:* Yöneticilere değerlendirme verileri hakkında düzenli bilgi akışı sağlanarak, değerlendirme sonuçlarının kurumsal hedeflere ulaşmak için ne kadar gerekli olduğu ortaya konulmalıdır.

‘Makro Model’ kurumsal iletişim çalışmalarının değerlendirilmesiyle ilgili en detaylı yaklaşımlardan birisidir. Bu model, toplumsal ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik planlama ve çalışmalara geniş açılı bir yaklaşım getirmektedir. ‘Girdiler, çıktılar ve sonuçlar’ olmak üzere kurumsal iletişim çalışmalarını üç aşamada değerlendiren modele göre, kurumsal iletişim programı birtakım girdilerle oluşturulmakta, sonra çıktılar üretilmekte, bunların üzerinden de son olarak sonuçlara ulaşılmaktadır.

*Kurumsal iletişim uygulayıcısı girdilere yönelik olarak değerlendirmeyi, fokus grup araştırmaları, örnek olay incelemeleri gibi yöntemleri kullanarak yapmaktadır. Çıktılara yönelik olarak yapılan değerlendirmelerde ise içerik analizi, fuar, tanıtım ve organizasyonların ölçümlemesi ve kamuoyu yoklamalarından yararlanılmaktadır. Makro değerlendirme modelinde hem açık hem de kapalı sistem değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır. Kapalı sistem değerlendirme anlayışı, halkla ilişkiler kampanyasındaki aktiviteler, mesajlar ve bunların belirli kitleler üzerindeki etkilerine*

*odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, mesaj ve mecraların ön testleri sonradan yapılan post testlerle karşılaştırılmakta, böylece amaçlanan etkilere ulaşıp ulaşılmadığına bakılmaktadır. Açık sistem değerlendirmesi ise kurumsal iletişim programının kontrolü dışında oluşan ve sonuçları etkileyen dış faktörleri detaylı bir şekilde ele almakta; kurumsal iletişim, geniş anlamda, organizasyonel etkinlik bağlamında görülmektedir. Makro değerlendirme modelinde, etkili değerlendirme için her iki sistemin de birlikte kullanılması önerilmektedir (Uludağ 2008: 113-117).*

Sonuçlar geleceğe yönelik bir yol haritasının çizilmesinde veri olarak kullanılacağı için stratejik kurumsal iletişim sürecindeki değerlendirme aşaması kritik bir konuma, kilit bir role sahiptir.

#### **4. Kurumsal İtibar ve Yönetimi**

Kurumsal iletişim *itibar* ile ilgilidir; yapılanların, söylenenlerin ve başkalarının hakkınızda söylediklerinin bir sonucudur (Davis, 2006: 23). İtibar yönetimi olgusuna ağırlık veren bir yaklaşımda da kurumsal iletişim “*bir kurumun marka ve itibarının oluşturulması ve korunmasına yönelik tüm iletişim faaliyetlerinin yönetimi ve paydaşlarla kurulan yeni ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasıdır*” (Caywood, 1997: 11) Son yıllarda adından sıkça söz ettiren itibar yönetimi Kadıbeşegil’e göre; şirket vizyonunun içselleştirilerek kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanmasını, etik değerler ile birlikte hesap verilebilirliğin sağlanmasını, şeffaflık yönetimini, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını, çalışan memnuniyetini, Ar-Ge ve inovasyon odaklı olmayı ifade etmektedir (2006: 176).

Bir kurumun ya da kuruluşun genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında oluşmuş kolektif bir yargı olarak itibar yönetimi en yaygın tanımlamaya göre, “*örgütsel bir değer olarak itibarın önemini kabul eden ve bir kuruluşun önemli hissedar grupları nezdinde stratejik olarak uygun bir itibarı kazanabilmesi için itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir ortamda yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplini; stratejik tasarının başarmada kuruluşu desteklemek için hedef kitleleri sıralayan, yönetimin amaçlarına karşı bu grupların direncini azaltmaya çalışan, bir değer olarak itibarı yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim işlevidir*” (Pira, 2004: 139).

Kurumun itibarı öylesine önemlidir ki, kuruma iyi bir isim ve imaj oluşturmak, oluşan bu markanın sürdürülebilirliğini sağlamak, finansal ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için sosyal paydaşlardan olumlu geribildirimler almayı başarmak, ancak kurum itibarının iyi ve doğru yönetilmesiyle olanaklı olabilmektedir (Ural, 2006: 172). Bir anlamda kurumsal itibar, sosyal paydaşların kurumun geçmiş siciline dayanan kolektif fiilleridir.

Kurumsal itibar yönetimini, kurum kimliği ve kurum imajı kavramlarıyla birbirleriyle oldukça yakın bir ilişki içindedirler. Ancak yine de, işlevsellikleri açısından farklılık taşıdıkları için bu üç kavramı birbirleriyle karıştırmamak gerekir.

“Kurum imajı daha düşünceye dayalı bir kavram, kurum kimliği ise daha fiziksel bir kavramdır. Kurum imajı, kamuoyunun örgüt hakkında ne düşündüğünü tanımlarken, kurum kimliği kamuoyunun örgütü nasıl tanıdığı ve gördüğünün ifadesidir. Oysa itibar, imaj ve kimlikten farklı olarak hem iç hem de dış hedef kitlenin ürünüdür; örgütün bütün hedef kitlelerinin algılamalarına dayanmaktadır”(Ural, 2006: 173).

Kurumun kendini kamuoyuna tanıtmak için kullandığı kurum adı, logosu, reklam sloganı gibi semboller ve anlatımlarla kurumsal kimlik oluşturulmaktadır. Bir kişinin kurum hakkında sahip olduğu inanç ve hislerden oluşan genel bir değerlendirme ise kurumsal imajı vermektedir. Kurumsal itibar ise, “bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi değerleri kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsal itibar yönetimi; içerisinde hem kuramsal kimlik hem de kuramsal imaj unsurlarını barındıran ve hedef kitlede olumlu etki ve algı oluşturmaya amaçlayan bir iletişim sürecidir”(Geçikli, 2008: 139).

Ancak, yönetilemeyen kurumsal itibarın kısa sürede kurum aleyhine olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı yüksektir. İtibarın iyi yönetilmesini gerektiren önemli gerekçeler aşağıdaki gibi sıralanmış durumdadır (Kadıbeşgil 2006: 176):

- Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması,
- Etik değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları,
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi,
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi,
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası,
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık,
- AR-GE ve inovasyon yetkinliği,
- Üçlü raporlama (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları).

Kurumsal itibar yukarıda gerekçelerden de anlaşılacağı üzere bir kurum için hayati derecede stratejik değer taşımaktadır. “Markalar vaat eder, itibar ise kazanılır. Ürünleri ve hizmetleri temsil eden markalar çeşitli vaatlerde bulunurlar. Bu vaatlerin tüketicilerin beklentileri ile buluştuğu süreçte marka değeri oluşturulur. Bu değer, rekabeti yönlendirir ve şirketin değerini artırır. İtibar ise kazanılır; itibar başkalarının bizi takdir etmesi ile elde edilir. Kurumun kendi kendini övmesi ve iyi olduğunu iddia etmesi, itibarlı olduğu anlamına gelmez. Toplumun takdiri ile elde edilen itibarın sağladığı değer gerçek karşılığı ise sanıldandan çok daha fazladır” (Kadıbeşgil, 2006: 58).

Soyut değer olan itibar uzun vadede somut sonuçlar ve değerler üretir. Sadık çalışanlara sahip olabilmek, kriz dönemlerini en az hasarla atlatabilmek iyi itibarın kuruma sağlayacağı en önemli faydalardandır. İtibar değeri, “bir kurumla ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. İtibar önemlidir çünkü hangi ürünün satın alınacağı, hangi firma için çalışılacağı



ve hangi hisse senedinin alınacağı konusunda kamuoyunu bilgilendirmekte, yönlendirmektedir” (Ural, 2006: 178)

İtibar kazanımı uzun süreli bir uğraştır, ancak tutarlı davranışların devamlılığı ile sağlanabilir. Bu uzun kazanım çok kısa bir sürede de yitirilebilir. Bu nedenle, her zaman tutarlı ve ilkeli davranışlar sergileyebilen kurum ya da kuruluşlar daha kolay itibar kazanırlar. Gerek özel gerekse tüzel kişiliklerin en önemli varlığı olan itibar sayesinde toplumu yönlendirme, daha geniş kaynakları harekete geçirme ve kazanım fırsatları yakalanır.

Tüm bu fırsatları yakalamak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek koşulsuz şarttır. İtibar, “*para ile satın alınabilecek bir ürün ya da hizmet değildir. Mutlaka kurumun halkla ilişkiler yönetimi aracılığı ile çok uzun yıllar emek vererek ve çalışarak itibarı elde etmesi gerekir. İtibar elde edilmesinde saygınlık, toplumun hassasiyetlerine duyarlılık, sosyal sorumluluk, ürün/hizmet kalitesinin sağlanması ve sürdürülmesi çok önemlidir*” (Geçikli, 2008: 138)

#### 4.1. Kurumsal İtibarın Oluşturulması

En üst düzey yöneticilerin liderlik vasfı göstermeleri ve kuruma liderlik etmelerinin itibarın oluşmasına önemli katkılar sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda, kültürel donanım, kurumsal değerler itibarının hammaddesi olarak tanımlanmaktadır. İşte bu kültürel donanımın içselleştirilmesinde liderin önderlik etmesi büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, kurumsal itibarın oluşturulmasında asli görevleri bulunan yöneticilerin/liderlerin sorumlulukları şöyle sıralanabilir (Kadıbeşegil, 2006: 177):

- Kurumun iş yapma biçimini yazılı hale getirebilir,
- Kurumun kırmızı çizgilerini belirler; hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini ortaya koyar,
- İç iletişim süreçlerini yarı resmi bir formata taşıyabilir,
- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiğini belirli aralıklarla ölçümleyebilir,
- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat dahil olabilir,
- Çalışanların, yöneticilerin kurumu sivil toplum örgütlerinde temsil etmelerine önderlik edebilir.

Önemli bir nokta da, itibarlarına dikkat eden şirketler, risk yönetimine de önem vermek zorundadır. Özellikle, itibarı zedeleyebilecek durumları önceden görüp önlem almayı, riskler gerçekleştiğinde ise hızlı hareket edebilmeyi sağlayacak risk yönetimine gereken hassasiyet gösterilmelidir. Tüm bu çerçevelerden bakıldığında, kurumların itibarlarını oluştururken şu noktaları göz önünde bulundurmalarının önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Argüden, 2003: 11).

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur, müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermek olmalıdır.

- Kurumun hem iç hem de dış hedef kitlesine karşı verdiği sözlerden dönmemesi, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanması da itibarı artırmaya yardımcı olmaktadır.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Çalışanlara ve paydaşlara kurumun misyonu doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- Kurumun üst yönetiminin iç ve dış çevreyle bizzat etkileşimde bulunması ve kişisel kimliğin kurumsal kimlik ile tutarlılık göstermesi de itibar kazanmada fayda sağlamaktadır. Nitekim, kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturması da güven unsurunu artırıcı, dolayısıyla itibarı yükseltici bir etki yapmaktadır.

İtibar oluşturulurken kurumların stratejik bir vizyona da sahip olmaları gerekir. Kurumun kültürü, finansal yapısı, ürün/hizmet kalitesi, hedef kitlesinin yapısı, insan kaynağının niteliği vb. unsurlar dikkate alınarak bir yol haritası izlenmelidir. Bunun için ayrıca, kurumun altyapısı ve yönetim anlayışı ile uyumlu bir itibar hedefinin belirlenmesine de dikkat etmek gerekir (Özkan, 2009).

‘Bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık, sürdürülebilirlik’ ilkeleri itibar yönetiminin temelinde bulunmaktadır. İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için kurumun öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik paydaşlarını ve onların beklentilerini net olarak belirlemesi gereklidir. Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde ettiği duyuları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle, öncelikle kurum için kilit paydaşların kimler olduğu, kurum hakkındaki mevcut algılamaları irdelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir. Kurum kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edileni ortak bir paydada buluşturarak, tüm süreci tutarlı ve bütünsel bir şekilde yönetmelidir (Kuyucu, 2003: 15).

Kamu yönetiminde de itibar ile oluşturulan değer, hizmet kalitesinin artmasını da beraberinde oluşturmaktadır. Bu hizmet kalitesinin artışı aynı zamanda, kamu yöneticilerinin, siyasetçilerin yeniden iş başına gelmeleri için de iyi bir referans teşkil etmektedir (KadıbeşegiKadıbeşegill, 2006:213)

Kurumların stratejik değerinde önem taşıyan insan kaynaklarının da sürekli iyileştirilmesi itibar yönetiminde özellikle en dikkat isteyen konuların başında yer almaktadır. Öyle ki, “çalışanların mutlu olması, kurumlarıyla gurur duymaları, güvenmeleri, kurumun iş sonuçlarına olumlu yansıtacağı gibi, başka yetenekli kişilerin de kuruma gelmelerine yol açacaktır. Her çalışan itibarlı bir kurumda

çalışmak isteyecektir. Çalışanlara kurumun itibarının korunmasının aynı zamanda kendi çıkarlarına olacağı anlatılabilirse, kurumsal itibarın sürdürülebilmesinde çok önemli bir destek sağlanmış olacaktır.”(Kadıbeşegil 2006:214)

*Kurumun itibar yönetimi ile ilgili süreçleri, kurumsal iletişim birimi tarafından doğrudan üst yönetime raporlanacak şekilde yönetilmelidir. Böylece itibar yönetiminin nasıl ve ne şekilde yapılacağı, organizasyonun diğer faaliyetleri (pazarlama, finans, satın alma, üretim, insan kaynakları vb.) gibi tanımlanmış olacaktır. Kurumsal itibar, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili temel öğelerden yararlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma; ürün ve hizmetlerin kalitesi, global pazarlara entegrasyon, kaynakların kullanımı, müşteri memnuniyeti, araştırma-geliştirme, ileri teknoloji ve kurumsal performans gibi başlıkları kapsamaktadır. Bu başlıkların toplumun farklı kesimlerine aktarılması ve geri dönüşlerin alınıp kurumsal itibarla ilişkilendirilmesi için kurum içi iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi, kriz iletişimi yönetimi, lobcilik, kurumsal sponsorluklar, yatırımcı ilişkileri yönetimi, yerel toplum ilişkileri yönetimi ve liderlik yönetimi gibi uzmanlık alanlarından yararlanılmaktadır (Kadıbeşegil 2006:253).*

İtibar yönetiminde sürdürülebilirlik için kurumların her yıl yayınladıkları “finansal faaliyet raporlarının yanı sıra, ekolojik çevre ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki performanslarına dair raporların da yayınlamalarını öngören üçlü raporlama sistemi, itibara doğrudan yansımaktadır. Üçlü raporlama sistemini kullanarak, finans faaliyet raporunun yanı sıra diğer iki raporu da yayınlayan kurumlar, hedef kitleleri nezdinde itibar yönetimi konusunda mesafe almış, itibarını yönetmeye başlamış şeklinde algılanmaktadır” (Kadıbeşegil, 2006: 254).

Aslında iletişimin etkin yönetilmesi etkin kurumsal itibar yönetimini de beraberinde getirir. Bu nedenden ötürü, marka iletişimi, reklam ve tanıtım faaliyetleri, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, stratejik iletişim süreci vb. iletişim süreçlerini yönetmeden kurum itibarını yönetebilmek söz konusu olamaz. Dolayısıyla, itibar yönetimi kurumsal iletişim yönetiminin çift yönlü simetrik modelinden yararlanmalıdır; karşılıklı anlayış ve etkileşimden hareket eden simetrik iletişime dayalı uzun vadeli bir paradigmaya dayandırılmalıdır.

#### **4.2. Bir İtibar Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

1960’lardan itibaren sosyal sorumluluk kavramı, üzerinde yoğun olarak durulan konulardan biri olmuştur. En genel anlamıyla kavram, bir kararın verilmeden önce kamu üzerinde yaratacağı etkinin en geniş biçimde düşünülmesi olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle de sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve etkinliklerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğu olarak görülmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, kişinin bakış açısını tüm toplumsal düzen yönetmekte ve herkesin toplumun bireyi olarak doğacak olumsuz sonuçlardan etkileneyeceği görüşüne dayanmaktadır (Bernays, 1988: 18).

Sosyal sorumluluk anlayışının en önemli temsilcilerinden Oliver Sheldon, 1923 yılında kaleme aldığı *The Philosophy of Management* adlı kitabında “yönetimin

*ilk sorumluluğu topluma hizmettir. Yönetimin gelişmesi bilimsel metodların kullanımına bağlıdır ve yönetimin temel sorumluluğu sosyal ve toplumsaldır”* tezini ortaya atmıştır. (May, 1976:2) Sosyal sorumluluk projeleri aracılığı ile kamuoyunda kurum ya da kuruluş ile ilgili çok olumlu bir algının gelişmesi sağlanabilir. Bu da örgüt imajının olumlu şekilde pekişmesine katkıda bulunabilir.

Günümüzde “kurumların teknik ve ekonomik boyutlarının yanı sıra artık sosyal boyutları da gündeme gelmektedir. Toplumun beklentilerinin değişmesinin kurum ya da kuruluşun yeni kimliğini kazanmasında önemli payı vardır. Toplumsal beklentileri kurum adına karşılama işlevini üstlenen halkla ilişkiler yönetimi, bu görevi yerine getirmekte, kurumların sorumlu davranmalarını sağlamaktadır” (Peltekoğlu, 2001: 179). Ayrıca bugün küreselleşme süreci rekabet ortamını değiştirmiştir. Bu nedenle, kurumların ya da örgütlerin sadece iç çevrelerine değil artık dış çevrelerinde de olumlu algı yaratmaları zorunluluğu oluşmuştur. Bu da faaliyetlerde sosyal sorumluluk uygulamalarını ön plana çıkarmaya başlamıştır.

Gerçekten de, kurum ve kuruluşları en değerli kılan, en farklı kılan topluma kattıkları, kazandırdıkları değerler olduğuna hiç şüphe yoktur. Kurum ve kuruluşlar açısından “başarı; içinde buldukları topluma karşı ödev, görev ve sorumlulukları yerine getirmek, çalışanların, toplumun ve kurumların çıkarlarını korumak ve bunlar arasında sağlıklı bir denge kurabilmek ile mümkün olabilmektedir” (Özüpek, 2008: 252) Kamuoyunda olumlu algılanma olanağına böylelikle daha rahat ulaşılacaktır.

Kurum kazanırken aynı zamanda da hedef kitlesinin kazanmasını sağlamak sosyal sorumluluk anlayışını geliştirmekten geçmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının “*sürdürülebilir ve hesap verebilir olması önemlidir. Sürdürülebilirlik; kurumun faaliyetlerinin gelecek nesillere aktarılacak ekonomik, sosyal ve çevresel seçeneklerin kısıtlanmasını önleme prensibidir. Hesap verebilirlik ise; kuruluşların soruşturmaya ve araştırmaya açık olmaları, toplumun çıkarlarını gözettikleri konusunda düzenli bir şekilde kamuoyuna açıklamalarda bulunmaları, başka bir deyişle hesap vermeleridir*” (Ural, 2006: 36).

### **4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dinamikleri**

Ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının üç boyutu bulunmaktadır.

*“Ekonomik boyut; finansal ve mali kapasiteye işaret etmekte, bir şirketi yönetmek ve denetlemek anlamına gelen kurumsal yönetim konusunu kapsamaktadır. Ekonomik boyuta odaklanılması şirketin uzun dönemli karlılığını ve şirketin hesap verebilirliğini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Sosyal boyut; kurumun iş yaptığı topluma karşı sorumluluğunu içermekte, bu sorumluluğa sürdürülebilirlik ilkesi rehberlik etmektedir. İç ve dış sosyal paydaşlar ile sivil toplum örgütlerinin beklentileri sosyal boyutta dikkate alınmaktadır. Çevresel boyut ise; kurumun doğal sistemler üzerindeki etkisine odaklanmakta, faaliyetlerin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır”* (Ural, 2006: 42).

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerinin başarılı olabilmesi için göz önüne alınması gereken önemli konular aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Geçikli, 2008: 166):

- Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde gerçekçi hedefler belirlendiği zaman fayda ve başarı elde edilebilir. Kampanyanın bütçesi, kaynakları, işbirliği olanakları, sözleşmeleri ve zamanlamaları doğru belirlenmiş olmalıdır.
- Kurum, sosyal sorumluluk alanındaki bir yatırımı tarif ederken, söz konusu projenin kapsamı alanına alacağı bölge halkının ve genel toplumun duyarlılıklarına da dikkat edilmelidir.
- Yatırım yapılacak konunun ve alanının uzmanı sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğine gidilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi sürecine olumlu yansıyacaktır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi, başta işletme üst düzey yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve gönüllülük esasına göre uygulanmalıdır.

Bu projelerin uygulanmasında belirli bir plan dahilinde hareket edilmesi gerekir. Aşamalı olarak adımların hayata geçirilmesi oldukça önemlidir. Sonuçların olumlu olması için sosyal sorumluluk projelerinin uygulanmasında şu planlama dahilinde hareket edilmesinde büyük yarar vardır (Geçikli, 2008: 166-167):

- **Alan Tanımlama:** Kurumlar ürünün özelliği, tüketicilerin algılaması, kurumun karakteri gibi özellikleri dikkate alarak alan belirlemeli, daha sonra bu alana uyum sağlayabilecek, birlikte hareket edebileceği bir sivil toplum örgütünü proje ortağı olarak seçmelidir.
- **Doğru Çıkış Noktasını Belirleme:** Alan saptayan kurum, bu doğrultuda bir çıkış noktası da belirlemelidir. Çıkış noktasının, alandaki en çok eksikliği hissedilen ya da ihtiyaç duyulan konuyu gündeme getirmesi başarı şansını artıracaktır.
- **Kreatif Briefing Hazırlanması:** Sosyal sorumluluk projesinden gerekli başarıyı elde edebilmek için, hem kurumu gözden geçirme hem de potansiyel proje ortağına sunulacak şartlar açısından ayrıntılara dikkat çekecek, veri sağlayacak bir kreatif briefing hazırlanması yararlı olacaktır. Briefingde kampanyanın hedefleri, hedef kitle, medya planlaması ve zaman planlamasının yer alması gerekir.
- **Doğru Proje Ortağını Seçme:** Sosyal sorumluluk projelerinin başarılı olmalarının koşullarından biri proje ortağının doğru seçilmesidir. Ortak seçimi ile ilgili araştırma yapma ve bilgi edinilmesinde yarar vardır. Seçilecek ortakların güvenilir ve itibarlı kurumlar olması, başarılı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır.

- **Risk Analizi Yapma:** Sosyal sorumluluk projesi boyunca karşılaşılabilecek her türlü olumlu ve olumsuz durumlar analiz edilmeli, riskler değerlendirilmeli ve proje ortağı seçimi dahil, bu değerlendirme sonuçlarına göre hareket edilmelidir.
- **Sözleşme Hazırlama:** Sosyal sorumluluk projesinde birlikte çalışılacak ortak belirlendikten sonra mutlaka her iki tarafın taahhütlerini ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşme imzalanmalıdır. Sözleşmede mutlaka bütçenin detayları ile projenin zaman planı açıkça belirtilmelidir.
- **Kamuoyuna Açıklama:** Sosyal sorumluluk projesi, birlikte çalışılacak ortak bulunduktan sonra kurumun en düzey yetkilisi tarafından kamuoyuna açıklanmalı, projenin amaçları ve hedefleri hakkında detaylı bilgi aktarımı yapılmalıdır.
- **Özenli Davranma:** Sosyal sorumluluk projesi başladıktan itibaren hem projenin sahibi kurum, hem de proje ortağı sivil toplum örgütü karşılıklı olarak projenin zarar görmemesi, hedeflerine ulaşabilmesi için büyük bir özen içinde hareket etmeli, projenin amaçlarına zarar verebilecek tutum ve davranışlardan kesinlikle kaçınmalıdır.
- **Projeyi Tamamlama:** Projenin sözleşmede belirlenen ve kamuoyuna açıklanan süre içinde tamamlanması için gerekli çaba harcanır. Eğer arzu edilirse proje ortaklarının karşılıklı anlaşması kaydıyla projenin süresi uzatılabilir.
- **Sonuçları Açıklama:** Sosyal sorumluluk projelerinin en önemli özellikleri ölçülebilir olmalarıdır. Proje sonuçları ölçülüp değerlendirildikten sonra kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Proje sonuçları, hiçbir bilgiyi gizlemeden, olduğu gibi kamuoyuna açıklanmalıdır. Böyle yapılırsa, kurumun güven ve itibarının artmasına yardımcı olunacaktır.

Stratejik bir yaklaşımla uzun vadede gerçekleştiriliyor olmaları; kişisel değil kurumsal ortaklıklarla desteklenmesi; ölçülebilir sonuçlarla hareket etmesi; tanıtıma yer vermesi; kurumun itibarını artırması; marka değerini yükseltmesi ve müşteri memnuniyetini sağlaması vb. açılarından kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal iletişim yönetimi için önemi gittikçe büyümektedir (Geçikli, 2008: 168). Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını bir yönetim biçimi olarak algılayan ve uygulayan kurumlar şu kazanımları elde etmektedir (Argirden, 2002: 13):

- Marka değerleri ve dolayısıyla pazar değerleri artmaktadır.
- Daha nitelikli insan kaynağını cezp etme, motive etme ve elinde tutma imkânına kavuşmaktadır.
- Kurumsal öğrenme ve özgün düşünme potansiyeli artmaktadır.
- Kurumun hisse değerleri artmakta, borçlanma maliyetleri ise düşmektedir.

- Yeni pazarlara açılma ve müşteri sadakati sağlamada rekabet avantajı elde etmektedir.
- Kurumsal verimlilik ve kalite artışı sağlanmaktadır.
- Risk yönetimi daha etkin bir hale gelmektedir.
- Toplumun ve karar alıcıların kurumun fikirlerine daha fazla önem vermeleri sağlanmaktadır.

Kurumsal itibarı ölçme ve değerlendirmede kullanılan '*itibar katsayısı*'nın altı boyutundan birini sosyal sorumluluk oluşturduğu için bu projelerin kurumsal itibara da olumlu yansımaları tartışmasıdır. Dolayısıyla, kurumun itibarının yükseltilmesi için sosyal sorumluluk anlayışının geliştirilmesine uğraşmak, topluma yararlı projelerin hayat geçirilmesi anlamına da gelecektir.





- SOFYALIOĞLU, Çiğdem, Aktaş, Rabia, “*Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi*”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı 1, 2001.
- SALMANN, Ullrich & HEINZE, Roderich, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul, YönetimDizisi 1, 1995.
- URAL, Ebru Güzelcik, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul, Birsen Yayımevi., 2006.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.
- SİDİ, Victor “*Stratejik Yönetim ve Liderlik*”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- ZALEZNİK, Abraham, “*Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?*”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Hazırlayan: Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.

## KURUM KÜLTÜRÜ

Ümit ARKLAN<sup>1</sup>, Hasan RENÇBER<sup>2</sup>

---

### GİRİŞ

Gündelik yaşam ve akademik hayatta sıkça karşılaşılan bir kavram olan kültür, sadece birey ve toplumlar için değil kurumlar için de nasıl yaşayacaklarını belirleyen temel unsurlardan biri konumundadır. Bu noktada ortaya çıkan kavram ise kurum kültürüdür. ‘Bir insan topluluğunun kültürel özellikleri o toplumdaki kurumların kültürel niteliklerini de etkileyip belirlediğinden’ (Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011: 40-41) kurumsal yapı ve sahip olduğu kültür, bünyesinde bulunduğu toplumun kültüründen ayrı olarak düşünülemez.

Sermaye ve insan kaynağı gibi temel gereksinimler yönünden topluma ihtiyaç duyan yapılar olan örgütler; ‘tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi entegre edilmiş “güçlü” kültürlere sahip oldukları sürece etkili olma eğilimindedirler’ (Denison vd. 2004: 100). Bu yönüyle kurum kültürü, soyut yararlarının ötesinde, somut biçimde ifade edilebilen kazanımları organizasyonlara sunabilmektedir.

Kurum kültürü, örgütte genel olarak kabul edilen ve aynı zamanda iş sürecinde çalışanlar tarafından benimsenip takip edilen belirli fikirler, tutumlar ve değerler bütünüdür. Bunlar sadece semboller, işaretler, logolar, kurumun tekdüzeliği gibi dışarıdan görünen unsurlar değil, aynı zamanda özellikle belirli durumlarda belirli davranış kalıplarıdır (Urbanovičová vd., 2019:79).

İnsanlar arasındaki ilişkiler kurum kültürünün ortaya çıkışından aktarımına dek her noktasında temel unsurdur. ‘Kurum kültürü, genellikle bir örgütteki tüm gruplar arasında, en azından üst yönetim içinde paylaşılan değerler ve uygulamalar anlamına gelir’ (Kotter ve Heskett, 1992: 4) ve bu yönüyle iletişim temeline dayanır.

1 Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, umitarklan@sdu.edu.tr.

2 Dr. Öğr. Üyesi Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, hasanrencber@sdu.edu.tr.

İletişim temelli olarak kolektif bir çabanın sonucunda oluşması, kurum kültürünün, kültür kavramının özündeki çeşitlilik ve zenginliğe benzer şekilde, birçok unsur içermesine neden olmaktadır. Söz konusu unsurlar, bireyler ile toplumun değer ve normları etrafında şekillenerek bir araya gelmekte ve kurum kültürünün temel dayanak noktalarını oluşturmaktadırlar.

Fonksiyonel bir yapıda olan kurum kültürü organizasyonların sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için kilit unsurlardan biridir. Üstlendiği işlevlerle kurum kültürü, bir yapının hem kurulması hem de yaşanacak değişim ve dönüşümleri açısından önemli roller üstlenmektedir.

Bahsi geçtiği şekilde zengin bir kavramlar topluluğu ve işlevsel bir araç olan kurum kültürü, toplumdaki kültürel öğeler gibi aktarılabilir bir yapıdadır. Bu yönüyle kurum kültürü, özellikle farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren ve çalışan yönünden çeşitliliğe sahip organizasyonlarda, faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesi ve sürdürülebilir olması için sağlam temellere oturtulması gereken bir yapıdır.

Kurum kültürünü genel hatlarıyla ortaya koyup, organizasyonlar için taşıdığı önemi vurgulamayı hedefleyen çalışma, bu minvalde kavramın oluşum süreci, temel unsurları, ilişkide bulunduğu mefhumlar ve fonksiyonları üzerinde durmakta, yozlaşmasının getireceği olası sonuçlara dikkat çekme amacı taşımaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dilimize Fransızca'dan geçen ve hars (Devellioğlu, 2007: 333), ekin (Türkçe Sözlük, 2011: 1558) anlamlarına gelen kültür, bireyler ve toplumlar için olduğu kadar, kurumlar için de belirleyici ve düzenleyici bir kurallar bütünüdür. 'Kültür; kişisel değerler, dürtüler ve ihtiyaçlarla uyumlu olduğunda, ortak bir amaca yönelik potansiyeli açığa çıkararak kurumun gelişme kapasitesini artırabilmektedir' (Groysberg vd., 2018: 4).

Bir değerler, gelenekler, kurallar ve düzenlemeler sistemi olan kurum kültürü, bir kurumun çalışma modelinin temelini oluşturur. Son yıllarda ekonomi, sosyoloji, kültürlerarası iletişim gibi çeşitli alanlarda önemli akademik ilginin konusu olan kurum kültürü (Kolodina vd. 2022: 1), davranış normları üretmek için resmi yapı ile etkileşime giren bir organizasyon içindeki paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Her organizasyonda farklı biçimlerde gözlemlenebilen kurum kültürü, örgütten örgüte çeşitlenen amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılanmaktadır (Berberoğlu, 1990: 155). Kurum kültürü, insanlara nasıl davranacakları ve ne yapmaları gerektiği konusunda bir fikir vermekte, çoğunlukla organizasyon genelinde iş performansını ve sonuç olarak karlılığı etkilemektedir (Mondy ve Martocchio, 2016: 43).

Kurum kültürünün örgütlere yegane faydası verimlilik ve karlılıkta görülen olumlu değişimler değildir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin tesis edilmesinin yanı sıra, kurumun mensupları arasında bütünleşme ile koordinasyonun sağlanması ve hatta

motivasyonun üst düzeye çıkarılması noktalarında, kurum kültürünün üstlendiği rol yadsınamayacak seviyededir.

## **2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU**

İç ve dışa karşı örgütün standartlarını ve davranış kalıplarını oluşturan kurum kültürü (Şahin, 2010: 32) yapılanma aşamasında da benzer şekilde iç ve dış dinamiklerin etkisi altında şekillenmektedir. Bu durum, iç ve dış paydaşları kurumun kültürünün oluşma süreçlerine dahil ederek, ilerde yaşanabilecek potansiyel problemlere yönelik proaktif bir yaklaşım benimsenmesine olanak sağlamaktadır.

Kurum kültürünün, örgütün içeriyle bütünleşme ve dışarıyla uyum sorunlarıyla başa çıkılması noktalarında öğretici olduğu da (Schein, 1990: 113), bu kapsamda ele alındığında kültürün oluşum aşamasında gerek kurum içi gerekse de kurum dışı çevrenin etkisi üzerinde durmanın gerekli olduğu düşünülmektedir.

### ***Kurum içi çevrenin etkisi***

Kurum kültürünün oluşma ve oluşturulma aşamalarında, kurumun kurucuları, yöneticileri ve de çalışanlarını temel belirleyiciler arasında zikretmek mümkündür.

Bir organizasyonun kurucuları geleneksel olarak erken kültürün oluşturulmasında büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluşun ne olması gerektiğine dair bir vizyona veya misyona sahip olmalarının yanı sıra gelenekler veya ideolojiler tarafından da kısıtlanmamaktadırlar (Robbins, 1990: 444).

Kurumlardaki yöneticiler de, kurucular gibi kurum kültürünün oluşmasındaki baş aktörlerdendirler. Örgütte karar verici pozisyonunda olan bireyler, kurum kültürünün oluşturulması noktasında kurucuların ardından gelmekte ve gerek iletişim gerekse de iş yapış biçimlerinde uyguladıkları farklı yönetsel stratejilerle kültürün oluşumunu şekillendirmektedirler.

Şüphesiz kurum kültürünün oluşmasında yöneticiler kadar çalışanların da etkisi bulunmaktadır. ‘Kurumun kültürünün çalışanları etkilemesine benzer şekilde, çalışanların genel tavır ve anlayışları da kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır’ (Tunçer, 2011: 79). Bu nedenle, kurum kültürünün oluşması aşamasında kurum içi çevrenin hatırı sayılır derecede bir etkisinin söz konusu olduğunu iddia etmek mümkündür.

### ***Kurum dışı çevrenin etkisi***

Kurumlar, dış çevreleriyle sürekli iletişim halinde olmak ve bağlar kurmak zorunda olan organizasyonlardır. Söz konusu bu zorunluluk, kurumların verimli biçimde çalışabilmeleri ve hatta varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Örgütlerin, bu elzem görevleri yerine getirme biçimlerini belirleyen temel faktör ise kurumsal kültürleridir.

Kültürün bir grubun mensuplarına topluluk içinde bütünleşmeyi ve dış çevrede hayatta kalabilmeyi öğrettiği gibi (Schein, 1990: 103) kurum kültürü de örgütlerin dış çevrede yaşayabilmesi için önemli işlevler üstlenmektedir. Kurumun dış çevresine

uyum sağlaması ve güven temin etmesi, bilhassa ekonomik ve kültürel anlamda heterojen bir yapı arz eden topluluklarda oldukça önemlidir.

Kültürün; belirli bir grubu diğerlerinden ayıran varsayımlar, beklentiler veya kurallar dizisi olarak da tanımlandığı (Adler ve Jelinek, 1986: 74) düşünüldüğünde, kurum kültürünün oluşumunda dış çevreyle uyumlu fakat aynı zamanda da özgün bir yapının kurulması gerekliliği ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürü sağlam temeller üzerine oturacak bir yapı olarak inşa edilirken, dış çevrenin dinamikleri ve gerekleri ile kurumun kendinden ileri gelen karakteristik niteliklerinin ideal birleşimi olmasına dikkat edilmelidir.

### **3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI**

Kurumlardaki işleyişin sürdürülebilirliği açısından kilit öneme haiz kurum kültürünün temel unsurları, örgütsel yapılar arasında büyüklük, geçmiş ve hedefler doğrultusunda değişiklik gösterebilse de, temel unsurlar olarak; değerler, normlar, semboller, hikaye ve mitler, liderler, kahramanlar, alışkanlıklar, dil, ritüeller, törenler, ilişki örüntüleri ve rutinlerden söz etmek mümkündür.

#### ***Değerler***

Değerler, kişisel düzeyde insan davranışını etkilerken, örgütsel düzeyde ise kurum kültürünü meydana getirmekte ve örgütsel faaliyetlere yön vermektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 226). Temel değerler ise kurumdaki bütün kişilerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı başlıca öğelerdir (Güçlü, 2013: 151)

Çalışanlar tarafından kurumsal değerlerin paylaşılması ile önemli bireysel ve kurumsal başarı ölçütleri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Algılanan kariyer başarısı, sıkı çalışma isteği, etik davranış, hedeflerin anlaşılması veya kişisel stres noktasında, bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyum ne kadar büyük olursa, sonuç o kadar olumlu olmaktadır (Kouzes, 1985: 305).

#### ***Normlar***

Normlar, kurum kültürünün bir diğer temel unsurudur. Değerlerin örtük ve açık kabul edilen davranış kurallarındaki tezahürlerine davranış normları denilmektedir. Değerler, normlar aracılığıyla çalışanların davranışlarını etkilemekte, iş görenler bu normları çalışma ortamında paylaşmaktadırlar (Campbell ve Göritz, 2013: 294).

Kurumda çalışanların nasıl davranacağı ile nasıl ve ne biçimde iletişim kuracağını belirleyen yazılı ve yazısız kurallar bütünü olan normlar, kurum içerisindeki davranışları düzenlemeleri yönüyle organizasyon için oldukça büyük önem taşımaktadırlar. Örgüt içindeki sosyal yaşayışı kurumsallaştıran normlar bu bağlamda kurum kültürünün sınırlarının çizilmesi konusunda da temel belirleyiciler arasındadır.

#### ***Semboller***

Kurum kültürünün temel unsurlarından olan ve kurumun kendisi ile bünyesinde çalışan bireyler için özel anlamlar taşıyan semboller; bayrak, logo, amblem, rozet

ve üniforma gibi nesnelere somut veya sloganlar, hareketler ve unvanlar gibi nispeten soyut biçimlerde tezahür etmektedir.

Semboller çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlama noktasında etkili olmakla birlikte, bu durumun kurum kültürüne her zaman pozitif yönde tesir edeceğini söylemek olası değildir. ‘Örgütsel özdeşleşme, bir üyenin benlik duygusu üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir’ (Dutton vd. 1994: 242). Bireyin kendisini kurumdaki varlığıyla birlikte tanımlaması noktasında, çalışanlarda beğeni ve saygı duygularını oluşturamayan sembollerin kurum kültürü üzerinde bozucu etkileri olacağını iddia etmek mümkündür.

### ***Hikâye ile efsaneler***

Kurumsal kültür söz konusu olduğunda; kolektif tarihin, geçmiş başarılar ile başarısızlıkların ve deneyimlerden çıkarılan derslerin kurumun hafızasında yer almasının büyük önemi vardır (Fayolle, 2008: 217). Bu noktada kurum kültürünün temel unsurlarından olan hikaye ile efsaneler devreye girmektedir. Çalışanların; kurumun faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamalarını sağlayan hikâyeler (Güçlü, 2003: 153) ve geçmişini mistik bir anlatımla yaşanan güne nakletme görevi üstlenen mitler, kurum kültürünün canlı tutulması ve aktarılması açısından kilit rol üstlenmektedirler.

### ***Lider***

Kurum kültürünün ana unsurlarından bir diğeri lider kavramıdır. ‘İnsanlığın doğuşuyla başlayan iktidar mücadelesi, günümüze değin birtakım değişimler ile dönüşümler geçirse de’ (Soy ve Sandıkcı, 2020: 2563) insanoğlunun gücü eline geçirmek ve lider olmak için taşıdığı arzu hep aynı kalmıştır. Kurumlarda da yönetme erkini elinde bulunduran liderlerin varlığı ve yönetim tarzı kurum kültürünün oluşması ve devamı için temel faktörlerden biridir.

Günümüzdeki şartlar; paydaşların ve hissedarların ihtiyaçlarına karşılık veren, doğaya, çalışanlara, iş çevresine ve topluma karşı sorumluluğunun ayırında olan, sosyal etki ve sosyal davranışın önemini vurgulayan bir liderlik anlayışını getirmektedir (Özkan, 2022: 34). Bu nedenle, kurum kültürü temelinde ele alındığında lider sadece kendi konumunu değil yapının tümünü etkiler ve kurum kültürüne yön verir niteliktedir.

### ***Kahramanlar***

Kuruma yeni katılanlara örgütsel geçmişin önemini ve değerlerin öğretilmesi konusunda katkısı bulunan kahraman hikaye ile mitleri de (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 6) kurum kültürünün önemli unsurlarındandır. Efsaneleşmiş bireylerin aksine daha ulaşılabilir kişileri temsil eden kahramanlar, mensubu buldukları örgütün değerlerini kişiliklerinde yansıtan insanlardır. Kurumdaki her çalışanın kahramanın bulunduğu konuma ulaşabileceğinin farkında olması da, rol model alınacak kuruma özgü figürler oluşturarak kurumun ve kültürünün iş görenlerce sahiplenilmesini sağlayabilmektedir.

### ***Dil***

Örgüt üyeleri arasındaki ortak anlam, değer veya inançların gelişmesi noktasında kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülen kurumsal iletişim (Bektaş, 2018: 5) ancak ortak bir dil ile gerçekleştirildiğinde amacını tam olarak yerine getirmiş olur. Dil, bu noktada kurumun kültürünün sürdürülebilirliği için başlıca faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Bir iletişim kurma ve anlaşma aracı olmasının yanında, kültürün bireyler arasında taşınması noktasında da temel vazifeyi dil üstlenmektedir. Kurumsal yapılar söz konusu olduğunda örgüt kültürünün özellikle yeni katılan çalışanlara aktarılması konusunda kurumda kullanılan dilin kurumsal dinamik ve geleneklerle uyumlu olması oldukça önemlidir.

### ***Törenler***

Kurum kültürünün sağlam temeller üzerinde oluşturulması ve örgüt bünyesine yeni katılan çalışanlara aktarılması noktasında önemli olan bir diğer unsur ise törenlerdir. ‘Sosyal hayatta olduğu kadar örgüt kültürü içinde de mühim bir yer tutan törenler’ (Cora, 2020: 613) çalışan ile kurum arasındaki bağın kurulması ve güçlendirilmesi açısından göz ardı edilemeyecek işlevler üstlenmektedirler.

Törenler; çalışanlara önemsediklerini ve ödüllendirildiklerini hissettirerek motivasyon sağlamanın ve kuruma bağlılıklarını pekiştirmenin yanı sıra, bunun gelenek haline getirilmesi yoluyla da kurum kültürünü kökleştirerek sağlam temellere oturtulmasını sağlamaktadırlar.

### ***İlişki örüntüleri***

Kurumlarda nispeten küçük bir alt birim içinde bile, birden çok ve hatta çatışan alt kültürler olabilir. Büyük ve coğrafi olarak dağınık organizasyonlar yüzlerce farklı kültüre sahip olabilir (Kotter ve Heskett, 1992: 4). O nedenle özellikle büyük kurumlarda farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların uyum içerisinde kuruma hizmet edebilmeleri için aralarındaki ilişkilerin kurum kültürü çerçevesinde şekillendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların aralarındaki ilişki örüntülerinin yönetsel anlayış ve kurum kültürünün etkisi olmaksızın kontrolsüz bırakılması, örgüt içerisinde kültürel kaynaklı bazı problemlerin yaşanması potansiyelini de beraberinde getirmektedir.

## **4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI**

Örgütlerin işleyişinde önemli bir rol üstlenen kurum kültürü, organizasyonun devamlılığının sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi noktasında birçok fonksiyona sahiptir. Bu işlevler arasında öne çıkan ve diğer fonksiyonlar üzerinde kapsayıcı etkisi bulunanlar ise; aidiyet kazandırma, koordine etme ve motivasyon sağlamadır.

### ***Aidiyet kazandırma***

Kurum kültürünün, hem örgüte hem de bünyesinde bulunan kişilere kimlik kazandırdığı ve bireylerin aidiyet duygusu yaşamasını sağladığı bilinmektedir.

‘Çalışanların örgüte gönülden bağlanmaları noktasında önemli bir kavram olan kurum kültürü’ (Şenol, 2022: 155) örgütsel yapıların hedeflerine ulaşması esnasında, kişilerin de hedeflerine erişmesi için rehber görevi üstlenmekte, hem örgütsel hem de kişisel hedefleri başarma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir (Erciş, 2021: 132). Bu durum, çalışanların kuruma karşı hissettikleri aidiyet duygusunu besler niteliktedir.

İş görenlere aidiyet duygusunun kazandırılması noktasında kurum kültürünün üstlendiği fonksiyon, dijitalleşmenin iş hayatında giderek daha fazla etkin olduğu günümüzde hiçbir dönemde olmadığı kadar gözle görülür hale gelmektedir. Özellikle uzaktan çalışmanın bir iş yapış biçimi olarak kurumsal hayatta yer alması, kurumun mensubu olsa da çalışma arkadaşlarıyla aynı ortamı paylaşmayan iş görenlerin kuruma bağlılığının sağlanması açısından kurum kültürünün önemini ön plana çıkarmıştır.

### ***Koordine etme***

Koordine etme, kurum kültürünün bir diğer fonksiyonudur. Bahsi geçtiği şekilde, ‘iş görenleri hedeflerine dahil ederek, onlarla ortak değerleri paylaşan ve ortak çözüm tarzlarını benimseme yoluyla güçlenmelerini sağlayan örgütlerin bağlılık açısından olumlu dönütler alacağı değerlendirilmektedir’ (Balçık ve Ordu, 2019: 96). Bu nedenle, çalışanların hem kurumsal hem de bireysel hedefleri için iş birliği esaslı uğraşlar içinde olmaları gerekmektedir.

Bir kurumun hedef ile amaçlarına giden yolda gereken enerjiyi ancak çalışanları ile birlikte kendi içinde üretebilmesi halinde sağlıklı olabileceği (Çakan, 2022: 61) düşünüldüğünde, kurum kültürünün koordine etme fonksiyonunun, örgütün devamlılığı için taşıdığı önem daha net görülebilmektedir.

### ***Motivasyon sağlama***

Kurum kültürünün motive etme fonksiyonu ise, diğer fonksiyonların tümünü besler niteliktedir. ‘Bilgi ve becerilerin kullanılmasını ve bunların iş yapış biçimlerinde etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan motivasyon’ (Clark, 2003: 21-22), kurum kültürünün birer parçası olan tören, ritüel ve ilişki örüntüleri gibi unsurlar yardımıyla üst seviyeye taşınabilmektedir. ‘Çalışan ve yöneticilerin iş ortamında karşılaştıkları stres kaynaklarının fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkilerinin verimlilik azaltıcı olduğu’ (Atasever, 2022: 46) da düşünüldüğünde kurum kültürünün, çalışma ortamındaki huzuru sağlayıcı ve motive edici yönleriyle önemli bir fonksiyon üstlendiği iddia edilebilir.

## **5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN AKTARIMI**

Kültür öğrenilir, miras alınmaz. Kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden kaynaklanır (Spencer-Oatey, 2012: 6) ve önemli kültürel fikirlerin diğer insanlara iletilme ihtimali oldukça yüksektir (Blumenthal, 1940: 575). Kurum kültürünün örgüt bünyesinde bulunan bireylere aktarımı da ancak kavrama gereken önemin



verilmesi ve çalışanlar arasında aktarım yönünde çabaların mevcut olmasıyla mümkün olabilir.

Çevrelerinden edindikleri bilgi, inanç ve değerlerle kurum içinde yer alıp faaliyette bulunan bireyler (Topaloğlu ve Kara, 2004: 124), örgüt içerisindeki davranışlarını kendilerine aktarılan kültür çerçevesinde şekillendirmektedirler. ‘Nasıl ki öfke insan davranışını etkiliyorsa, örgüt kültürü de örgütteki insanların davranışlarını, düşüncelerini ve eylemlerini etkiler niteliktedir’ (Blynova vd. 2020: 491). Bu nedenle, örgüt içerisinde istenen atmosferin ve verimli çalışma ortamının tesis edilebilmesi için kurum kültürünün aktarılmasına gereken önem verilmelidir.

Çalışanlara kurum kültürünün aktarılması; iş görenlerin verimlilik ve performanslarını etkileme, sorumluluk üstlenmeleri ile motive olmalarını sağlama ve problem çözme gibi konularda rehber görevi üstlenmektedir (Gürel, 2009: 24).

Ancak iletişim ile mümkün olan kurum kültürünün aktarım sürecinde (Eroğlu ve Özkan, 2009: 50) gerekenlerin hayata geçirilmediği veya eksik geçirildiği noktalarda, bilhassa kuruma yeni katılan bireylerin aidiyet duygusu yaşamaması ve çalışma ortamına uyum sağlayamaması gibi sorunlarla karşılaşmak ihtimal dahilindedir. Bu olasılığı ortadan kaldırmak için, eğitim ve oryantasyon programlarının kurumun kültürü çerçevesinde biçimlendirilmesine dikkat edilmelidir.

## **6. KURUM KÜLTÜRÜ İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR**

Kültür kavramına benzer şekilde zengin bir içeriğe sahip olan kurum kültürü, yapısı itibariyle geniş bir yelpazede yer alan mefhumlarla ilişkili durumdadır. Örgütte çeşitli fonksiyonlar üstlenen kurum kültürünün karşılıklı beslendiği temel kavramlar olarak; kurumsal iletişim, kurumsal değişim, kurum iklimi, kurum imajı ve kurumsal vatandaşlıktan söz etmek mümkündür.

### ***Kurumsal İletişim***

Etkili bir kurumsal iletişim kuruluş amacı ve faaliyet alanı ne olursa olsun, örgütler için hayati önem taşıyan kilit kavramdır. Kurumun iç ve dış kamularıyla sağlıklı bir iletişim tesis edebilmesi, hem faaliyetlerdeki sürdürülebilirlik hem de örgüt içi huzurun devamı açısından oldukça önemlidir.

Kâr elde etmeyi temel amaç olarak görüp kitleleriyle iletişim kuran özel teşebbüse ait örgütlerin yanı sıra, güven esasına dayalı gönüllü faaliyetlerle toplumsal katkı değeri yüksek çıktılar ortaya koyan sivil toplum kuruluşları ve ‘vatandaşlarla bağ kurma, dilek ile isteklerini öğrenme ve kurum içindeki gelişmeleri onlara aktarım bilgilendirme gibi amaçlarla çeşitli iletişim araçlarından yararlanan kamu kurumları da’ (Kartal vd. 2020: 129 bu doğrultuda kurumsal kültürlerini iletişim temelinde yapılandırmak zorundadırlar.

### ***Kurumsal Değişim***

Kurumlarda yaşanan değişimler, örgütleri birçok açıdan etkilemektedir. Etkilenen faktörlerin başlıcalarından biri ise kurumun sahip olduğu kültürdür. Kurumun

yaşadığı değişimlerin insan kaynağına yansıdığı durumlar, oturmuş bir kültüre sahip örgütlerde dahi ilişkileri yeniden yapılandırma potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır.

Özellikle kurumların farklı kültürlerden bireyleri bünyesine alacak şekilde değişimler yaşadıkları dönemlerde, kültür faktörü daha fazla önem kazanmaktadır. ‘Kültürlerin etkileşimini bir sorun olarak beraberinde getiren küreselleşme, bir yandan kültürler arasındaki sınırların bulanıklaşmasına yol açarken, diğer yandan kültür bilincine sahip yönetici ve profesyonellerin artan ihtiyacına yol açmaktadır’ (Birukou vd. 2013: 3). Bu nedenle, kurumsal kültürün temel dinamiklerinin muhafaza edilebilmesi ve yapılacak yeniliklere uyum sağlayabilmesi için kurumsal değişim ile arasındaki ilişkinin profesyonel biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

### ***Kurum İklimi***

Literatürde kurum kültürü ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olan kurum iklimi (Karcıoğlu, 2001: 265) belirli bir çalışma ortamında çalışmanın nasıl hissettirdiği algısı olarak tanımlanmaktadır (Snow, 2002: 393). İki mefhumun birbirlerinin yerine kullanılıyor olması, aralarındaki ilişkiyi gözler önüne sermesi açısından oldukça önemlidir.

Kurum iklimi, kurum kültürünün önemli ve belirleyici parçalarından biri olan iş görenleri temel aldığı için, örgütteki kültürel yapının oluşturulması ve sürdürülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kurum ikliminin istenilen düzeye ulaşması ve o seviyede varlığını devam ettirebilmesi için de, örgüt kültürünün yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından onu besleyecek biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

### ***Kurum İmajı***

Dinamik ve karmaşık bir kavram olan imaj (Dichter, 1985: 77), örgütler için de kurum imajı biçiminde kavramsallaştırılmış haliyle tanımlayıcı unsurların başında gelmektedir. ‘Örgüt bünyesindeki insan kaynağı açısından katma değer yaratıcı bir unsur olarak görülen ve kuruluşun dışa akseden görüntüsü olan kurum imajı’ (Erkmen ve Çerik, 2007: 108), aynı zamanda kurum kültürü ile yakından ilişkili kavramlardan bir diğeridir.

Kişilerin akıllarında kuruma dair kalan resim, izlenim ve algıların tümü olarak ifade edilen kurum imajı (Yiğit ve Erkmen, 2018: 25) örgütün dışındaki bireyler için anlamlar ifade etmesi gibi, kurum bünyesindeki kişiler için de dikkate değer bir unsurdur. Kurum kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde kilit bir rol üstlenen çalışanların örgüte dair algılarının şekillenmesinde büyük pay sahibi olan kurum imajının iş görenlere doğru şekilde aksettirilmesinin, bu nedenle aidiyet duygusu ve verimlilik üzerinde de olumlu etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir.

### ***Kurumsal Vatandaşlık***

Kurumlara, dünya çapında büyüme, rekabet edebilirlik, daha iyi yönetim ve genel sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada temel bir rol oynayabilme kabiliyeti kazandıran kurumsal sosyal sorumluluğun (León ve Juan, 2014: 81) dayanak noktalarından biri olan kurumsal vatandaşlık kavramını; bir örgütün içinde var olduğu toplumun dinamik ile kurallarına uygun olarak ve onun faydasına faaliyetler gösterecek bir vatandaşlık bilincine sahip olup, bunu uygulamalarına yansıtması şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kurumsal vatandaşlık söz konusu olduğunda bir örgütün sorumluluklarını yerine getirme kabiliyet ile düzeyi; yönetim kademesinin konuya bakış açısı, uyguladığı yönetim şekli ve görülen liderlik tarzları ile ilintilidir (Uğur ve Sarioğlu Uğur, 2021: 264). Bahsi geçen unsurların örgüt içerisinde varoluş biçimleri üzerinde büyük bir etkisi olan kurum kültürü bu bağlamda kurumsal vatandaşlık ile yakın bir ilişki içerisinde dir.

### **7. KURUM KÜLTÜRÜNÜN YOZLAŞMASI**

Profesyonel örgütler her ne kadar büyük ölçüde kurum kültürünün sağlam temeller üzerine inşa edilmesine ve aynı hassasiyetle korunmasına özen göstermeler de, birtakım faktörlerin kurum kültürü üzerinde bozucu etkilerde bulunması sıkça gözlemlenen bir durumdur.

Kurumsal yapılar tarafından kaçınılması gereken bu yozlaştırıcı durumları kısaca; ehliyet - liyakat dengesinin sarsılması, iş gücü devir oranında artış, iki yönlü iletişimdeki aksamalar, yönetsel yapı ve zihniyette değişim, yönetsel gizlilik, krizler, hızlı ve kontrolsüz büyüme ve oryantasyon süreçlerinin ihmali olarak sıralamak mümkündür.

#### ***Ehliyet - liyakat dengesinin sarsılması***

Kurum mensubu bireylerin nitelikleri, kurumsal başarı ya da başarısızlığı da beraberinde getirmektedir (Can ve Eke, 2021: 399). Bu nedenle kurumların, bünyelerinde yer alacak insan kaynağının seçiminde gereken özeni göstermesi devamlılıkları açısından oldukça önemlidir.

Kurum kültürünün yozlaşmasına bu eksen de sebep olma potansiyeli taşıyan durumların başında ehliyet - liyakat dengesinin sarsılması gelmektedir. Kurumdaki yöneticilerin kendilerine yakın kişi ile grupları koruma yönünde kararlar alması, örgütteki bireylerin ayrımcılık olgusu ile karşı karşıya kalmasına neden olmakta (Toraman ve Ünal, 2021: 279) ve kurum kültürü üzerinden yozlaştırıcı etkiye sebep olabilmektedir.

Bunun yanında, yapılması gereken işlerin lüzum gelen ehliyet ve liyakata sahip kişilere verilmemesi de, kurumdaki genel işleyişin yanı sıra iş yeri huzurunun bozulup kültürel anlamda da kayıplar yaşanmasına sebebiyet verme potansiyeli taşımaktadır.

### ***İş gücü devir oranında artış***

Organizasyonlar çalışanları arasında bağlılığa değer verir, çünkü genellikle gecikme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarını azalttığı varsayılır (Irefin ve Mechanic, 2014: 33). Kurum kültürü de çalışanların kuruma aidiyet duygusu beslemesine yaptığı katkıyla bu noktada örgütün iş gücünün sadakatini sağlama konusunda etkili faktörlerden biridir.

Bilhassa günümüzde, iş gücünün dolaşımının dijitalleşmenin de etkisiyle kolaylaşması ve mekan zorunluluğunun ortadan kalkması nedeniyle (Yıldırım ve Kaplan, 2021: 485) çalışanlarda kuruma sadakat oluşturma noktasında birtakım yeni sorunlarla baş edilmesi gerektiği de açıktır.

Kurumla ve diğer çalışanlarla arasında mekânsal bir bağ bulunmayan bireylerin kurum kültürüne aşinalık düzeyinin düşük seviyede kalması işten ayrılmalara, bu durum da iş gücü devir oranında artışa neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların kurumsal kültürle bağının zayıflığı ile iş gücü devir oranındaki artış birbirini tetikleyerek, yozlaşmaya neden olabilmektedir.

### ***İki yönlü iletişimde aksamalar***

İletişim, bir organizasyonun günlük yaşamının bir parçasıdır, ancak çoğu durumda, yönetimin finansal, teknik ve operasyonel taleplerin bir sonucu olarak bir değişim durumu sırasında sahip olduğu özel önemi kolayca unutabileceğinden, sürdürülmesi sorunlu olabilir (Christensen, 2014: 382). İletişime gereken önemin verilememesi ise kurumda yaşanması muhtemel birçok problemin gün yüzüne çıkmasına neden olabilir.

Kurumsal yapılarda işleyişin sağlıklı olarak yürütülebilmesi için elzem olan iki yönlü iletişim, kurum kültürünün oluşturulması ve devamı için de olmazsa olmaz bir faaliyettir. Gerek aynı gerekse de farklı birimlerde görev alanların karşılıklı ve sağlıklı iletişim kuramaması kurum kültürünün bilhassa aktarılması ve öğrenilmesi konularında problemler yaşanmasına sebebiyet verebilmekte, bu durum da gerekli kültürel bilgidен yoksun çalışanlar vasıtasıyla yozlaşmalara neden olabilmektedir.

### ***Yönetsel yapı ve zihniyette değişim***

Çalışma yaşamının koşulları ve örgütleri çevreleyen kültürel faktörler sürekli değişmektedir (Tukiainen, 2001, 51) ve kurumlar bu değişimlere ayak uydurmak zorunda olan organizasyonlardır.

Başarılı bir kurum, rolleri yerine getirmek ve hedeflere ulaşmak için insanları çekebilecek, tutabilecek ve ödüllendirebilecek güçlü kültürlere sahip olmalıdır. Güçlü kültürler genellikle ortak değerlere hizmet eden özveri ve iş birliği ile karakterize edilir (Sun, 2008: 137) ve bu bağlamda yönetsel yapı ve zihniyetin de kurumun kültürel dinamikleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Kurumun ve kültürünün kurucusu niteliğinde olan yönetsel yapı ve zihniyetin zaman içerisinde değişimlere uğraması kaçınılmaz olsa da, söz konusu

dönüşümlerin kurumun mevcut durumuna zarar verecek düzeyde gerçekleşmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Değişim ve dönüşümlerle tekrar oluşturulan yapı ile zihniyetin kurumun kültürel yapısı dikkate alınmadan biçimlendirilmesinin, yozlaşma potansiyeli barındırdığı unutulmamalıdır.

### ***Yönetmel gizlilik***

Kurumlara stratejik rekabet avantajı kazandıran unsur, örgüt bünyesinde üretilen, dönüştürülen, kullanılan, transfer edilen, korunan kurumsal bilgidir (Demirel, 2022: 110). İş görenlerin bir parçası oldukları örgüt hakkında kendilerini direkt olarak ilgilendirmese de her türlü karar faaliyet ve davranıştan haberdar olması, kuruma dair bilgileri dış kaynaklardan edinmek yerine örgüt içindeki birincil kaynaklardan öğrenmesi oldukça önemlidir (Boztepe, 2014: 25).

Kurumun ve üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu anlayış gereği çalışanların, örgüt içindeki süreçler hakkında gerektiği kadar bilgi sahibi olmaması, bireylerin kuruma karşı hissettikleri aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olabileceği için kurum kültürü üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. Bunun yanı sıra, yönetmel şeffaflığın kurumda mevcut olmamasının, örgüt içi iletişimi de negatif yönde etkileme ve kurum kültürü söz konusu olduğunda bozucu etki yaratma potansiyeli taşıdığı iddia edilebilir.

### ***Krizler***

Beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilen kriz anlarında acil bilgiye duyulan ihtiyaçtan ötürü, dedikodu, söylenti ve manipülasyon gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir (Kartal ve Dağ, 2021: 252). Krizler ve kriz esnasında ortaya çıkan bu durumlar, kurum kültürü üzerinde yozlaştırıcı etkilerde bulunması olası tehlikelerdir.

Kurumların değişmesi yönünde de kritik bir etkiye sahip olan krizler, krizin fırsat olarak ele alınıp değerlendirildiği istisnalar haricinde örgütün yaşayacağı dönüşümün olumsuz yönde şekillenmesine neden olabilmektedirler. Örgütün yaşadığı söz konusu değişim, şüphesiz ki kültürü üzerinde de etkili olmakta, kurum kültürü kriz anlarından zarar görebilmektedir.

Kurum kültürünün krizlerden mümkün olabildiğince az hasarla çıkabilmesi için, potansiyel krizlere dair proaktif bir yaklaşım sergilenerek gerekli hazırlıkların yapılması oldukça önemlidir. Üzerinde bir ön çalışma yapılmamış kriz hali ile karşılaşıldığında ise, reaktif yaklaşımla girilen eylemler sırasında, kurumun diğer unsurları krize karşı savunulurken kurum kültürünün temel dinamikleri göz ardı edilmemeli ve bu unsurun da korunmasına gereken özen gösterilmelidir.

### ***Hızlı ve kontrolsüz büyüme***

Özellikle toplumsal zeminde sınırları giderek daha fazla ortadan kaldıran ve ilişkilere yeni bir boyut kazandıran küreselleşme (Ertürk, 2010: 20), gerek kamu gerekse de özel sektörde faaliyetlerini devam ettiren örgütleri etkilemiş ve zaman

içerisinde performans ile etki alanlarını büyütmelelerine yönelik temel itici güçlerden biri haline gelmiştir.

Bu bağlamda kurumların küresel rekabet ve giderek daha da karmaşık bir hal alan işletme çevresinde yaşamlarına başarılı bir biçimde devam edebilmesi, çevik bir yapıda olmalarıyla yakından ilişkilidir (Yıldırım, 2022: 67). Söz konusu çeviklik, küreselleşme dinamiklerine uyum gösterme yeteneğiyle yakında bağımlı olsa da, birçok kurum tarafından hızlı bir şekilde büyümenin temel enstrümanı olarak algılanmaktadır.

Büyüme, değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla hızlı ve kontrolsüz biçimde gerçekleştiren kurumlar, eğer kültürleri yaşanacak dönüşümlere uygun nitelikleri taşıyamıyorsa süreçten zararlı çıkabilmektedirler. Kurumun iş yapış biçimleri, çalışan dokusu ve yönetsel anlayışında meydana gelen hızlı ve kontrolsüz değişimlerin, önceden yapılmış kültür üzerinde yozlaştırıcı etkide bulunma potansiyeli mevcuttur.

### ***Oryantasyon süreçlerinin ihmali***

Yetenekli çalışanların kurum bünyesine dâhil edilmesi, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yeterli değildir. Çalışanların adanmış iş görenler olmalarını sağlamak önemlidir (Kır ve Karabulut, 2021: 360). Bu bağlamda kurum kültürü önemli bir rol üstlenmektedir. Söz konusu kültürün verilmesi noktasında ise yeterli ve iyi planlanmış bir oryantasyon sürecine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurum kültürü ile çalışan eğitim sistemi arasındaki ilişki iki yönlüdür. Kurumsal kültür, temel parçası çalışan eğitim sistemi olan insan kaynakları yönetimini şekillendirir. Öte yandan, uygun eğitim sayesinde kuruluşlar, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek kurum kültürünü dönüştürebilir (Markéta, 2022: 34). Kurum kültürünün çalışanlara yeterince öğretilmediği ve benimsetilemediği durumlarda, örgütün bundan zarar görmesine sebep olabilecek yozlaşmalarla karşılaşmak mümkündür.

### **SONUÇ**

Kurum kültürü, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri yolundaki temel unsurlardan biridir. Hem yönetim kademesinin hem de diğer çalışanların kendilerini kurum hedeflerine adanması noktasında temel yönlendirici olan kurum kültürü, bu yönüyle birçok işlev üstlenmektedir. Kurum kültürünün üstlendiği fonksiyonlar, onu daha gözle görülür hale getirmekte, öneminin daha çok fark edilmesini sağlamaktadır.

Tüm önemine rağmen, gerek kamu gerekse de özel sektörde zaman zaman ihmal edilen kurum kültürü, kendini eksikliğinin hissedildiği dönemlerde göstermekte, örgütler kurum kültürüne gereken önemin verilmemesinden kaynaklanan istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu gibi durumların önüne geçmek için,

kurum kültürünün örgüt içerisinde üstlendiği görevler ve taşıdığı önem bilhassa yönetim kademesi tarafından dikkate alınmalıdır.

İş yapış biçimlerinin ve yönetim pratiklerinin önce küreselleşme sora da ona eşlik eden dijitalleşme ekseninde geçirdikleri dönüşüme tanıklık ettiğimiz günümüz dünyasında, kurumların iç ve dış kitleleriyle olan ilişkilerinin çerçevesini çizen kurum kültürünün üstlendiği rol de giderek büyümektedir. Bünyesine yeni unsurlar eklenen ve yeni fonksiyonlar üstlenen kurum kültürü, örgütün daha sağlıklı işleyişine katkıda bulunmak amacıyla kendini de değışen şartlara uyumlu hale getirmek zorundadır.

**KAYNAKÇA**

- ADLER, N. J., ve JELINEK, M., “Is “Organization Culture” Culture Bound?”, *Human Resource Management*, 25(1), 73-90, 1986.
- ATASEVER, M., “Yönetici Adayı Bireylerin Özelliklerinin Sıkıntıya Dayanıklılık Üzerinde Etkisi İle İlgili Bir Değerlendirme”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-59, 2022.
- BALÇIK, E. ve ORDU, A., “Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 93-119, 2019.
- BEKTEŞ, S. A., Kurum Kültürü Oluşturma ve Dil Becerileri. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-19, 2018.
- BERBEROĞLU, G., “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8(1) 153-161, 1990.
- BLYNOVA, O., LAPPO, V., KALENCHUK, V., AGARKOV, O., SHRAMKO, I., LYMARENKO, L., ve POPOVYCH, I., “Corporate Culture of a Higher Education Institution as a Factor in Forming Students Professional Identity”, *Revista Inclusiones*, 481-496, 2020.
- BLUMENTHAL, A., “A New Definition of Culture”, *American Anthropologist*, 42(4), 571-586, 1940.
- BOZTEPE, H., *Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi*, Derin Yayınları, İstanbul, 2014.
- BIRUKOU, A., BLANZIERI, E., GIORGINI, P., ve GIUNCHIGLIO, F., “A Formal Definition of Culture”, In *Models For Intercultural Collaboration and Negotiation* (ss. 1-26). Springer, Dordrecht, 2013.
- CAMPBELL, J. L., ve GÖRITZ, A. S., “Culture Corrupts! A Qualitative Study Of Organizational Culture In Corrupt Organizations”, *Journal Of Business Ethics*, 120(3), 291-311, 2014.
- CAN, S. ve EKE, E., “Yönetimde Narsistlik ve Narsist Liderler/Yöneticiler”, (Ed.) Ramazan Erdem, Muazez Yelsiz. *Yönetim Hastalıkları* içinde (ss. 399 – 422). Siyasal Kitabevi. Ankara, 2021.
- CLARK, R., E., “Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams”, *Performance Improvement*, 42(3) 21-29, 2003.
- CHRISTENSEN, M., “Communication as a Strategic Tool in Change Processes”, *International journal of business communication*, 51(4), 359-385, 2014.
- CORA, İ., “Örgüt Kültürünün Temel Unsurları ve Ahilik Kültürü”, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (8): 608- 623, 2020.
- ÇAKAN, S., “Örgütsel Davranış Alanında Örgütsel Sağlık ile Çağdaş Yönetim İlişkisi”, (Ed.) Burcu Üzüm, *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* içinde, (ss. 53-66), Eğitim Yayınevi, Konya, 2022.
- DAĞ, H., KARTAL, N. Z. ve TAŞAN, R., “Bir Kamu Kurumu Olarak Sağlık Bakanlığı'nın Sosyal Medya Kullanımı Covid-19 Süreci Youtube İçerikleri Üzerine Bir İnceleme” (Ed.) Coşkun Arslan, Erdal Hamarta, Sabahattin Çiftçi, Mustafa Uslu, *Akademik Araştırmalar 2020* içinde, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2020.
- DAĞ, H., ve KARTAL, N. Z., “İlişkisel Bağlamda Kriz İletişimi ve Kriz Haberciliği”, (Ed.) Erdal Hamarta, Coşkun Arslan, Sabahattin Çiftçi, Mustafa Uslu. *Akademik Araştırmalar 2021* içinde, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2021.
- DEMİREL, O., “Çalışanlarda Bilgi Saklama Davranışı”, (Ed.) Burcu Üzüm, *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* içinde, (ss. 107-118), Eğitim Yayınevi, Konya, 2022.
- DENISON, D. R., HAALAND, S., ve GOELZER, P. (2004). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?”, *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109, 2004.
- DEVELLİOĞLU, F., *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat*, Haz. ve Yay. Aydın Sami Güneçyal, Aydın Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.
- DICHTER, E., “Commentary: What’s in an Image”, *The Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81, 1985.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., ve HARQUAIL, C. V., “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 239-263, 1994.



- ERCİŞ, K. A., “Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Koluman Holding AŞ’de Bir Uygulama Örneği”, *Kurgu*, 29(2), 115-133, 2021.
- EĞİNLİ, A. T. ve ÇAKIR, S. Y., “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37-50, 2011.
- ERKMEN, T., ve ÇERİK, Ş., “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, *Öneri Dergisi*, 7(28), 107-119, 2007.
- EROĞLU, E. ve ÖZKAN, G., “Örgüt Kültürü” Ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61, 2009.
- ERTÜRK, K. Ö., *Küreselleşme Ekseninde Halkla İlişkiler*, Birleşik Yayınları, Ankara, 2010.
- FAYOLLE, A., BASSO, O., ve LEGRAIN, T., “Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L’Oréal’s Entrepreneurial Orientation”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 215-229, 2008.
- GROYSBERG, B., LEE, J., PRICE, J., ve CHENG, J., “The Leader’s Guide to Corporate Culture”, *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52, 2018.
- GÜÇLÜ, N., “Örgüt kültürü”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85, 2003.
- GÜÇLÜ, N., ve SOTIROFSKI, K., “Vİora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28, 2011.
- GÜREL, T., “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 19-34, 2009.
- IREFIN, P., ve MECHANIC, M. A., “Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State”, *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33– 41, 2014.
- KARCIOĞLU, F., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 2001.
- KIR, S. ve KARABULUT, T., “Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” . *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17, 359-387. 2021.
- KOLODINA, E., PASHKOVA, I., ve TSYDENOVA, D., “Korean Corporate Culture and Its Transformation in the Era of Pandemic”, In *SHS Web of Conferences* (Vol. 134, p. 00149). EDP Sciences. 1-3, 2022.
- KOTTER, J.P. ve HESKETT, J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York:, 1992.
- KOUZES, J. M., “Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture” *Human Resource Management*, 24(3), 293-309, 1985.
- LEÓN, R., ve JUAN, A., “Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics Throughout Horizontal Cooperation”, *Managing Global Transitions*, 12(1), 79-93, 2014.
- MARKÉTA, A., “The Influence of Corporate Culture on the Development of Employee Training System in Enterprises of the New Economy”, *Economics Working Papers*, 6(2), 5-54, 2022.
- MONDY, R. W. ve MARTOCCHIO, J. J., *Human Resource Management*, Fourteenth Edition, Pearson, Essex, 2016.
- ÖZKAN, O. S., “Sorumlu Liderlik”, (Ed.)Burcu Üzüm, *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* içinde, Eğitim Yayınevi, Konya. (ss. 21-38), 2022.
- ROBBINS, S. P., *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (3rd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1990.
- SCHEIN, E. H., “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45, February, 109-119, 1990.
- SNOW, J. L., “Enhancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees”, *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(7/8), 393-397, 2002.
- SOY, S. ve SANDIKCI, Y. T., “Basında Hegemonik Söylem: Andrew Craig Brunson Krizi Örneği (Siyasi İktidar İle Sabah İnternet Gazetesinin Andrew Craig Brunson’un Tutuklanması ve Salvarılması Süreçlerinde Geliştirdiği Söylemlerin Karşılaştırılması)”, *Turkish Studies*, 15(5), 2563-2587, 2020.

- SPENCER-OATEY, H., “What is Culture? A Compilation of Quotations”, GlobalPAD Core Concepts. GlobalPAD Open House <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/interculturalskills/>, 2012.
- SUN, S., “Organizational Culture and Its Themes”, *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141, 2008.
- ŞAHİN, A., “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, 159(2), 21-35, 2010.
- ŞENOL, L., “Örgüt Kültürü, Çalışan Davranışı ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7 (1) , 149-159, 2022.
- TOPALOĞLU, M., ve KARA, D., “Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 121-141, 2004.
- TORAMAN, A. ve ÜNAL, A. K., “Yönetici Bakış Açısıyla Ayrımcılık”, (Ed.) Ramazan Erdem, Muazez Yelsiz, *Yönetim Hastalıkları* içinde (ss. 267-29), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2021.
- TUKIAINEN, T., “An Agenda Model of Organizational Communication”, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 47-52, 2001.
- TUNÇER, P., “Örgütsel değişim ve liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84, 2011.
- TÜRKÇE SÖZLÜK, Haz. Şükrü Haluk Akalın vd., Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 2011.
- UĞUR, U. ve SARIOĞLU UĞUR, S., “Kurumsal Vatandaşlık ve Liderlik Tarzı İlişkisi: Bir Araştırma”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, İstiklal Marşı 100. Yıl Armağan Sayısı*, 263-272, . (2021).
- URBANOVIČOVÁ, P., MIKULÁŠKOVÁ, J., ČAMBÁL, M., ve EDL, M., “How Millennials Affect Corporate Culture”, *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídrom v Trnave*, 27(1), 76-83, 2019.
- VERGİLİEL, T. M., *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- VURGUN, Y. ve ÖZTOP, S., “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 2011.
- YILDIRIM, A. ve KAPLAN N., “Örgütlerde Dijital İş Gücü ve Performans Yönetimi”, Erdal Eke (Ed.), *Yönetim Dijital Çağın Yeni Normal Pratikleri* içinde, (ss. 475-510), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2021.
- YILDIRIM, Y., “Örgütsel Çeviklik”, Burcu Üzümlü (Ed.), *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* içinde, (ss. 67-76), Eğitim Yayınevi, Konya, 2022.
- YİĞİT, B. ve ERKMEN, T., “Kurum İmajının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Pilot Çalışma” *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 23-36, 2018.



# SOSYAL MEDYA TÜRLERİ, DEZENFORMASYON KAVRAMI VE HUKUKİ OLAYLAR BAĞLAMINDA BİR İNCELEME

Enderhan KARAKOÇ<sup>1</sup>, Onur TAYDAŞ<sup>2</sup>

## GİRİŞ

İletişim, insanın yaşamını ve varlığını sürdürme şeklinin bir ürünü insanın varlık sürdürme biçimindeki değişimlere de uğrayabilen insana özgü bir kavramdır (Oskay, 2007: 1). Kavram geniş anlam yelpazesine sahip bir alanı temsil etmekle beraber III. bin yılla birlikte teknolojilerin artışı ve uygulamaların profesyonelleşmesi ile birlikte yeni anlamları bünyesine katmıştır (Mattelard & Mattelard, 2009: 7). 20. yüzyılda ise bilgi aktarma ve toplumsal bağlantıların gelişmesi, basın ve medyaya gönderme yapmaya başlamıştır (Williams, 2007: 88). Bu bağlamda kitle iletişimi modern yaşantının önemli bir eklentisi haline gelmiştir. Ayrıca yaşanan teknolojik gelişmeler bireylerin, farklı özellikleri bulunan grupların gelişen iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirleriyle iletişim kurmalarının yolunu da açmıştır. Kaynak ile araç arasında gerçekleşen yüz yüze iletişim artık bir araç sayesinde farklı noktadaki ve görüşteki birden fazla alıcıya iletilebilir duruma gelmiştir. Hâl böyleyken özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde kitle iletişim araçlarındaki gelişme, yeni medya kavramının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Algül & Üçer, 2013: 9). İnternet tabanlı yayıncılık olarak kısaca ifade edilebilen bu kavram, mevcut düzende sadece kitle iletişiminin geleneksel ve yeni olarak ayrılmasını sağlamamış, aynı zamanda da insanoğlunun iletişim tercihlerini ve alışkanlıklarını büyük oranda değiştirmiştir. Kuşkusuz bu değişimde yeni medyanın bir alt kategorisi olan sosyal medyanın etkisi yadsınamaz boyutlardadır. Sürekli güncellenen, çoklu kullanıma açık olan, her tür kültürden kullanıcıyı bünyesinde barındıran sosyal medya; insanların fikirlerini,

1 Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü, enderhan@selcuk.edu.tr, Orcid:0000-0001-8969-6144  
2 Doç. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İletişim Fakültesi, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü, onurtaydas@cumhuriyet.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5068-8988

fotoğraflarını, videolarını paylaşımlarına imkân sağlamasının yanı sıra onların iş ararken de kullandıkları bir araç olarak dikkat çekmektedir (Vural & Bat, 2010: 3349). Dolayısıyla sosyal medya, gündelik yaşantının önemli bir eklentisi olmasının yanı sıra, modern insanın duvar yazılarına, günlüklere, hatırat ve benzerlerine alternatif olarak kullandığı alanlara alternatif bir mecra olarak da görülmektedir.

Nitekim bu gündelik yaşantının kapsamının genişliği, sosyal medyadaki içeriklerinde genişlemesine sebep olmaktadır. Hatta Youtube’ın sloganı olan “*Broadcast Yourself – kendini yayınla*” artık herkesin bir yaşam pratiğine dönüşmüştür. Fakat bu kısım ile ilgili genel olarak kimi zaman sorunlar da yaşanmaktadır. Çünkü doğası gereği haksızlığa, adaletsizliğe uğradığında ya da birisine/bir şeye kızdığına isyan etme, hayıflanma, dertlenme gibi davranışlara yönelen ve bu sitemlerini başta şarkılar, şiirler, edebi eserler olmak üzere farklı şekillerde dile getirmeye alışkın olan insan için, sosyal medya bu alandaki yeni bir mecra olmaya başlamaktadır. Fakat bu mecranın diğer yöntemlere göre daha hızlı yayılma ve organize edebilme gücü bulunmaktadır. Dolayısıyla sosyal medyada paylaşılan bilgilerin ve içeriklerin doğrulundan emin olunmadığında ortaya hukuki sorunlar çıkabilmektedir. Bunların önüne geçebilmek için sosyal medya uzmanlarından destek alınsa dahi, “*ok yaydan çıkınca*” deyiminde olduğu gibi yanlış bir paylaşım yapıldıktan sonra bu paylaşımların sonuçlarının olacağını düşünmekte gerekmektedir.

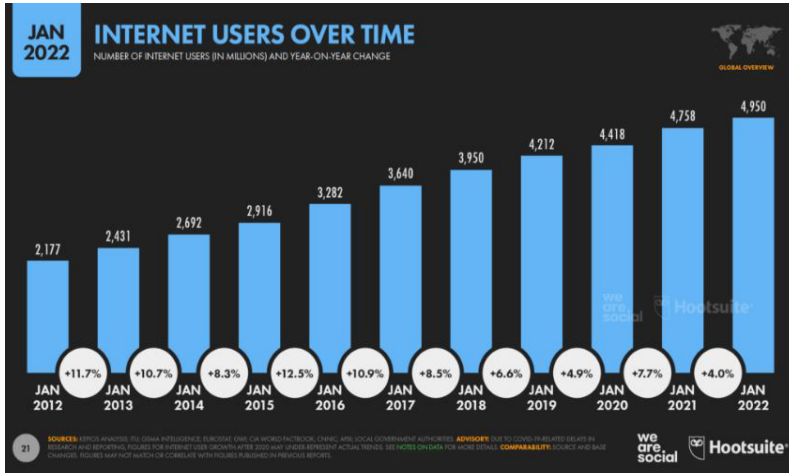
Zira adalet, siyaset, ekonomi, eğitim gibi konu başlıklarına ek olarak bu mesleği icra eden bireylerinde paylaşımlarında daha hassas olması gerekliliğini unutmamak gerekmektedir. Öncelikli olarak sosyal medya kavramının ve türlerinin açıklandığı bu çalışmada, dezenformasyon ve enformasyon kavramları ile güncel hukuki konulardaki paylaşımlar üzerine bir değerlendirme yapılmış, sonrasında ise hâkim ve savcılarının sosyal medya kullanımlarına yönelik bir değerlendirme sunulmuştur.

### **1. Sosyal Medya Kavramı, Özellikleri ve Türleri**

Sosyal medya kavramının nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini açıklayabilmek için ilk önce, internet kavramının incelenmesi gerekmektedir. Modern çağın önemli bir dokusu olan internet kavramının kökenleri, 1969 yılında Gelişmiş Araştırma Projeleri Dairesi Ağı (ARPANET) adı ile kurulan bilgisayar ağına dayanmaktadır. İlk olarak ABD Savunma Bakanlığı tarafından, Sovyetler Birliği üzerinde askeri ve teknolojik olarak üstünlük oluşturma amaçlı olarak hizmet veren ARPANET, öncesinde küçük bir program olarak kullanılmaktaydı. Fakat olası bir nükleer saldırı durumunda askeri bir iletişim sisteminin kurulması için tasarlanan bu ağın gelişiminin ardındaki asıl amaç olarak farklı bir hizmet görülmektedir. ARPANET’in asıl amacı, çeşitli bilim insanı ve mühendisler tarafından gerçekleştirilen ilk başarılı sunumunun ardından internetin diğer bilgisayarlar üzerinde bağlantısını mümkün kılmak idi. Öyle ki bu durumla birlikte “*ağların ağı*” kavramı da kullanıma girmiş bulunmaktadır (Castells, 2020: 40-41). Diğer taraftan ilk masaüstü bilgisayarların

kullanıma girdiği 1982 ve 1983 yılları ile birlikte “Unix” (İşletim Sistemi) ve “Telnet’in” (Telecommunication Network) kullanılmasıyla internete bağlanmanın çok daha kolaylaştığı ARPANET, sivil ve askeri ağları birbirinden ayırmak amacıyla ARPANET ve MILNET (Askeri Ağ) olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Hemen ardından 1990 yılında ise ARPANET, görevini tamamladığı gerekçesiyle kullanımdan kaldırılmıştır (Yeşiltaş, 2008: 321).

1991 yılında İsviçre CERN Enstitüsü’nde geliştirilen ve tanımlaması tüm dünya üzerinde WWW (World Wide Web) olarak yapılan internet kullanımı, 1995 yılı itibariyle de özellikle ABD’de hızlı bir şekilde artışa geçmiştir. 2000’li yıllar ile birlikte ise gelişen internet teknolojileri, okuma ve alışverişin dışında içerik üretimine de olanak sağlayarak Web konseptlerinin değişmesine aracılık etmiştir (Kahraman, 2014: 17-18). Web teknolojileri hızla yenilenmeye ve değişmeye devam etmektedir. Her yeni dönem ile birlikte de kullanıcılar yeni iletişim ve etkileşim olanaklarıyla tanışmaktadırlar. İlk olarak Web 1.0 ile kullanıcılar herhangi bir içerik katkısı sunmadan yalnızca istenilen bilgiyi arama ve okuma fırsatı bulmuşlardır. Ardından Web 2.0 dönemi ile kullanıcılara yeni iletişim ve sanal sosyal alanlar sunularak, özgür bir iletişim ortamı sunulmuştur. Toplumsal yapının da etkilendiği bu dönemle, internetin yaygınlaşmasının yanı sıra geliştirilen Web teknolojileri ile birlikte “Semantik Web” olarak da adlandırılan Web 3.0 kavramı bilgisayarlarda olduğu gibi internette de kişiselleştirmeye olanak sağlamıştır. İnternetin geleceği olarak görülen bu kavramın diğerlerinden ayrılan en büyük farkı ise; kontrolü kullanıcının elinde olan bir internet hizmeti sağlaması noktası üzerinedir (Durmuş, 2018: 28-31). Son olarak internet dünyası ile iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin tümü “yeni medya” olarak kavramsallaştırılarak, bu alan tüm dünya üzerinde hızlı bir şekilde yayılmaya devam etmektedir. İçerisinde sanal gazete, televizyon, radyo, vd. geleneksel iletişim araçlarını da bulunduran yeni medya, sadece kitle iletişim araçlarından meydana gelen bir oluşum değildir. Aynı zamanda bünyesinde sanal ve akademik platformlar, wikiler, alışveriş siteleri, oyunlar, sözlükleri de barındıran yeni medyanın en önemli mecrası olarak ise sosyal medya görülmektedir (Çağlak, 2020: 208-209).



Şekil 1: Yıllara Göre İnternet Kullanıcı Verileri

Kaynak: (<https://recrodigital.com/> Erişim Tarihi: 15.05.2022)

Yeni bir kültür, hayat tarzı, siyasi kültür, vb. pek çok alanın yeniden oluşturulmasında önemli ve merkezi bir rol oynayan sosyal medya, mikrodan makroya birçok yaşam alanına sirayet etmektedir (Çoban, 2014: 10). Kullanıcı merkezli olan sosyal medya, iletişim ve etkileşim sürecinin çok hızlı olmasına olanak tanıyan platformları ile birlikte daha da popüler bir alan haline gelmiştir. Öyle ki sadece aynı bölge veya ülke odaklı değil, dünyanın farklı yerleşim alanlarında bulunan bireyler de ortak fikir ve amaç çerçevesinde konuşlanmak, fikirlerini paylaşabilmek ve kamuoyu oluşturabilmek adına sosyal medya alanlarını kullanmaktadırlar. Bu denli aktif kullanımının nedenleri arasında iletişim ve etkileşim sürecinin çok hızlı olması, geribildirim anında alınması gibi etkenlerin yanı sıra sosyal medyanın işleyiş ve işlevleri açısından birçok farklı özelliği bulunmaktadır (Çakır, 2017: 754-755). Bu özellikleri, en temelleri olmak üzere Mayfield (2008: 5) şu şekilde özetlemektedir:

**Katılımcılar:** Sosyal medya, kullanıcıları katılım konusunda cesaretlendirmekte ve ilgili olan her kullanıcıdan geri bildirimini teşvik etmektedir.

**Açıklık:** Çoğu sosyal medya platformları geri bildirim ve katılıma açık konumdadır. Bu platformlar oylama, yorum yapma ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Ayrıca içeriğe erişim ve içerik kullanımı gibi konularda çok nadir olarak engel koymakla birlikte, içeriklere parola koyulması konusunu da tasvip etmemektedir.

**Konuşma:** Geleneksel medya sadece içeriğin iletilmesi ve dağıtılması sürecini kapsayan “yayın” odaklı iken, sosyal medya ise iki yönlü konuşma ve etkileşim açısından daha fazla olanağa sahip olarak görülmektedir.

**Toplum:** Sosyal medya toplulukların hızlı ve kısa sürede oluşmasını ve de bu toplulukların etkili bir şekilde iletişim kurabilmesini sağlamak için olanaklar

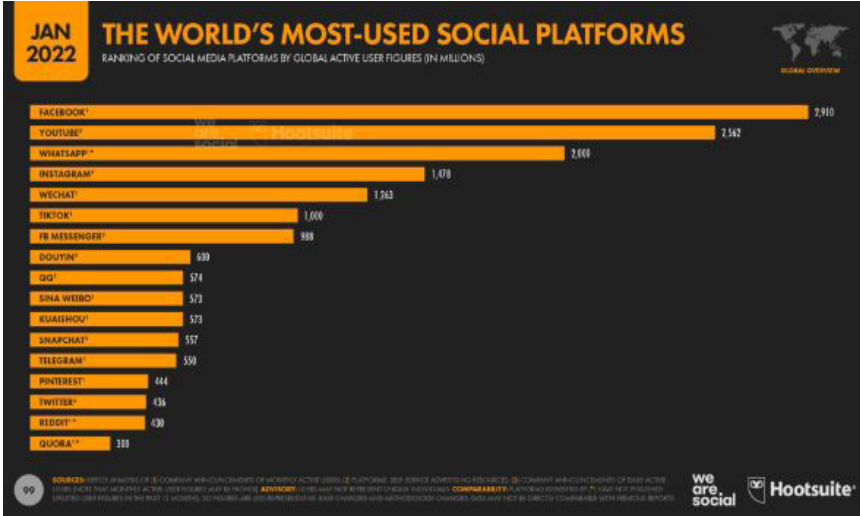
tanımaktadır. Topluluklar ise bu olanakları fotoğraf, politik bir konu veya sevdikleri bir TV şovu gibi ortak ilgi alanlarının paylaşımını yaparak göstermektedirler.

**Bağlantılılık:** Birçok sosyal medya türü diğer siteler, kaynaklar ve insanlarla bağlantılı işler gerçekleştirmekte (link paylaşımı gibi) ve bu sayede de daha fazla gelişmektedir.

Sosyal medya süreci ilk olarak elektronik posta iletişimi (e-posta) ile başladıktan sonra hızlı bir ivme kazanarak Microsoft Messenger (MSN), GTalk, Facebook, Myspace ve Twitter gibi yeni sanal iletişim platformlarıyla gelişme göstermiştir. Bu yeni sosyal platformlar ile insanlar sosyalleşmek için hem yeni iletişim biçimleri oluşturmakta hem de sanal dahi olsa yeni sosyal alanlara açılmaktadırlar (Güngör, 2013: 368). Ancak günümüzdekine benzer sosyal ağların ilk benzeri 1997 yılında SixDegrees sitesi ile başlamıştır. Bireysel profiller ile oluşturulan ve kişisel ağlarına arkadaş eklenebilen bu platform, 2001 yılında kapatılmıştır. SixDegrees'den sonra Friendster 2001 yılında kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Friendster, SixDegrees'in sunduğu hizmetlerin yanı sıra aynı zamanda fotoğraf ve video paylaşımına da izin vermektedir. Çoğunluğu Asya'dan olan kullanıcı sayısının 100 milyonu aştığı bu sitede, 2015 yılında önce bir ara vermiş, ardından 2018 yılında ise tamamen kapatılmıştır. Sosyal medya en önemli dönüm noktasını ise 2004 yılında Facebook ve MySpace sitelerinin kurulmasıyla yaşamış ve böylece sosyal paylaşım ağları bireyler tarafından yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Evli, 2021).

Diğer yandan sosyal medyaya ait olan bu türler işleyiş ve işlevlerindeki farklı özellikler ve gelişmeler neticesinde her geçen gün sayıca artmaya devam etmektedir. Bu artış ise güncellenen son verileri ile her yıl farklı uygulamaları öne çıkarmaktadır. Yapılan çalışmalar da bu veriler kapsamında ele alındığından dolayı bu alan üzerine çalışma yapan araştırmacıların, sosyal medya türlerini net bir ayrıma tabi tutmaları mümkün görülmemektedir. Bu nedenle çalışma kapsamında ele alınacak olan türler de 2022 yılının dünya ve Türkiye özelinde güncellenen son verilerine göre alınmıştır. Elde edilen veriler kapsamında dünya üzerinde en çok kullanılan sosyal medya uygulamaları arasında Facebook hâlâ en üst sırada yer alırken, Instagram sıralamada dördüncü olmasına rağmen internet kullanıcıları Instagram'ı favori uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Youtube ise en az 2,56 milyar aktif kullanıcının olduğu hızlı bir büyüme oranı ile enler arasında bulunmakta, bununla birlikte WhatsApp, internet kullanıcılarının en sevdiği anlık mesajlaşma uygulaması olarak küresel düzeyde üçüncü sırada yerini almaktadır (<https://recrodigital.com>). Verilen bilgiler kapsamında kuruluş tarihlerine göre sıralanarak, öne çıkan ve çalışmaya dâhil edilen sosyal medya platformları ve bu platformlara dair genel bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

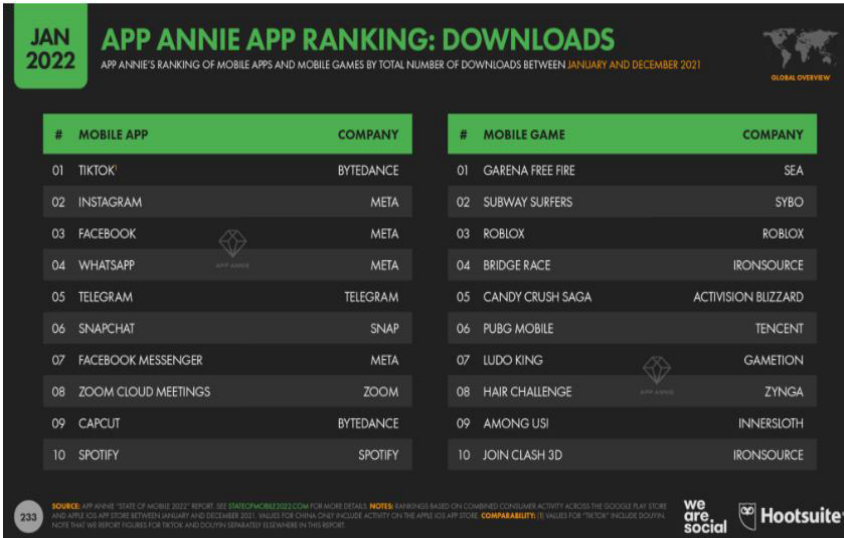




Şekil 2: Dünya Üzerinde En Çok Kullanılan Sosyal Medya Uygulamaları

Kaynak: (<https://recrodigital.com/> Erişim Tarihi: 15.05.2022)

Değerlendirme kapsamında Şekil 2’de yer alan 2022 yılına ait veriler ile aynı zamanda Şekil 3’te yer alan veriler göz önünde bulundurularak bir sıralama yapılmıştır. Bu kapsamda en çok kullanılan sosyal medya uygulamaları ile en çok indirilen uygulamalar birbirini desteklerken, elde edilen son verilere göre milyonlarca yeni kullanıcının da sosyal medya alanında bir yolculuğa başladığı görülmektedir. Ancak iki şekil üzerinden yapılan karşılaştırmadan da anlaşılacağı üzere sosyal medya kullanım oranları ile en çok indirilen uygulamalar değişiklik gösterebilmektedir.



Şekil 3: 2022 Yılında Dünya’da En Çok İndirilen Mobil Uygulamalar

Kaynak: (<https://recrodigital.com/> Erişim Tarihi: 15.05.2022).

### 1.1. Facebook

Facebook, Harvard Üniversitesi öğrencisi olan Mark Zuckerberg, Andrew McCollum ve Eduardo Saver tarafından 2004 yılında ilk olarak “The Facebook” adı ile kurulmuştur. Harvard öğrencilerinin büyük çoğunluğunun üye olduğu Facebook, her geçen gün kullanım yaygınlığını artırmış ve Harvard’ın yanı sıra Boston’daki MIT, College gibi diğer üniversitelerden de üye alımı kabul etmeye başlamıştır. Ardından sitenin adı 2005 yılı itibariyle “facebook.com” olarak değiştirilmiştir. 2005 yılı sonları itibariyle İngiltere, Kanada, ABD, Meksika ve pek çok üniversite üye kabul etmeye başlamıştır. 2006 yılına gelindiğinde ise Facebook, üniversite ağını genişletmenin yanı sıra lise öğrencilerini de üyeliğe davet ederek kullanıcı ağını oldukça genişletmiştir. Eylül 2006 yılı itibariyle de e-posta adresi olan herkesin üyeliğini kabul eden Facebook, Google’dan sonra ki en değerli firma ve en yaygın kullanılan sosyal paylaşım ağı olmuştur (Toprak & vd., 2009: 37-38).

Hâlihazırda son geldiği nokta ile Facebook, dünya üzerinde kullanıcılarından hiçbir ücret talep etmeden erişimlerini sağlamaktadır. Bununla birlikte bağlantı, fotoğraf, video gönderme, not yazma, küçük ikonlardan oluşan hediye gönderimi, diyalog kurma, etkinlikler oluşturarak buluşmalar gerçekleştirme, mevcut olan diller ile çeviri yapabilme ve kaybolan hikâyeler gibi pek çok etkinlik sitenin fonksiyonları arasında yer almaktadır. Ayrıca Facebook’un IOS (*IPhone Operating System*), Android ve Windows Phone platformları için geliştirmiş olduğu görüntülü sohbet ve chat uygulaması olan messenger uygulaması bulunmaktadır. Kullanıcılar buradan chat bot ekleyerek otomatik cevap, satın alma gibi işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler (<https://tr.wikipedia.org>).

### 1.2. Youtube

Youtube, 2005 yılının Şubat aylarında eski Paypal (online ödeme sistemi) çalışanları olan Steve Chen, Chad Hurley ve Jawed Karim tarafından başlangıçta bir fikir olarak ortaya atılmıştır. Üç girişimci arkadaş e-mail üzerinden bir video yüklemek istedikleri esnada bir sorunla karşılaşmışlar, ortaya çıkan bu soruna çözüm ararken de bu siteyi kurmuşlardır. Basit bir fikir üzerine ortaya çıkan bu site, ilk başlarda eğlence amaçlı değerlendirilmiştir. Ancak site çok kısa bir süre içerisinde önemli gelişmeler kat ederek, milyonlarca kitleye hitap etmeyi başarmıştır. Akabinde 2006 yılında Google tarafından 1.65 milyar dolara satın alınan Youtube hem reklam değerini hem de ulaştığı kitle sayısını daha da artırarak, internet kullanıcıları tarafından sık ziyaret edilen bir platform haline gelmiştir (Ersoy, 2015).

“Broadcast Yourself” (Kendini Yayınla) sloganıyla yola çıkan Youtube’un dünya üzerinde en çok ziyaret edilen sitelerden biri olmasında Google tarafından satın alınması, şirketin ekonomik desteği, deneyimleri ve modern çağda internet, iletişim ve video teknolojilerinin çok hızlı gelişerek, sosyalleşmesi yer almaktadır. Öte yandan klipler, şarkıcılar, hit parçalar ile bireylerin kimliklerini bulmalarında önemli

bir role sahip olan Youtube, çekilen videoların viral paylaşımları ile kişilere şöhret kapılarını açarak ticari bir gelir kaynağı halini de almaktadır (Gökdemir, 2019).

### 1.3. Twitter

Twitter, 2006 yılında San Fransisco’da kurulmuştur. Yeni projeler geliştirmek amacıyla bir araya gelen 14 kişiden oluşan arkadaş grubu içerisinde yer alan Jack Dorsey, geliştirdiği bir fikri arkadaşlarıyla paylaşmıştır. Dorsey, telefon üzerinden kısa mesaj yöntemi ile yapılabilecek bir işlem üzerine, web tabanlı ve aynı zamanda daha fonksiyonel bir sistem geliştirmeyi düşündüğünü dile getirmiştir. Bu fikir üzerine katıldığı bir yarışmada birincilik kazanan Dorsey, aynı zamanda ilk paylaşılan tweetin de sahibidir. Dolayısıyla 2006 yılında @jack hesabı tarafından paylaşılan ilk tweet ile Twitter sosyal medya uygulamaları arasında yerini almıştır. Logosunda yer alan mavi kuş ise markalaşmasında önemli bir yere sahip olmuştur. Kuşun ismi NBA takımlarından Boston Celtics’in basketbolcusu olan Larry Bird’e ithafen “Lary” olarak isimlendirilmiştir. Kuruluş aşamasında, tweet paylaşımı yapılırken bir karakter sınırlaması yapılmamıştır. Ancak 2007 yılında paylaşımlar 140 karakterle sınırlandırılmıştır. Son güncellemelerle birlikte de bu sınırlama 280 karaktere çıkarılmıştır.

Twitter kullanışlı bir ara yüze sahip, mikroblog odaklı ve anlık olarak yapılan mesajlaşma uygulaması olarak tanımlanabilmektedir. Bunlara ek olarak bugün geldiği son nokta ile birlikte Twitter; anlık bilgi, duyuru, haber paylaşımı, kurumsal odaklı kampanya veya bilgi paylaşımı ile etkinlik ve davet duyurularını da yapmaktadır. Twitter’ın; Trendig Topic TT (anlık olarak en çok konuşulanların listesi), Friday Follow FF (kullanıcı önerme, tavsiye pazarlaması), Retweet RT (başkasının içeriğini kendi hesabında paylaşma), Direct Message DM (özel mesajlaşma), Mention (bahsetmek), Hashtag (herhangi bir konu üzerinde başlık oluşturmak veya aramak), An’lar (öykü ve haber seçkileri), Listeler (twitter hesaplarından oluşturulan gruplar), TweetDeck (birden fazla zaman akışını görüntüleme), Media Studio (video yönetmek, ölçmek ve gelir elde etmek), Flood (+ tuşuna basarak paylaşım yapmak) gibi bir dizi etkinliği bulunmaktadır (Koçoğlu, 2018).

Diğer taraftan Twitter’ı alacağına yönelik haberlerle gündeme gelen ve çok kısa bir süre sonra da dünya kamuoyuna yansıyan bir haberle Twitter’ın yeni sahibinin girişimci Elon Musk olduğu haberi duyurulmuştur. Satın alma işlemleri için 44 milyar dolar ödeyen Musk 14 Nisan 2022’de Twitter’ın yeni sahibi olmuştur (Sağlam, 2022). Son yapılan açıklamalara göre ise Musk, satın alma işlemlerinden vazgeçmek üzeredir. Elon Musk bu kararı almasının nedeni olarak sahte hesap varlığının çok fazla olması ve bu hesapların azalana kadar satın almayı gerçekleştirmeyeceğini belirtmektedir. Sürecin ilerleyebilmesi için sahte hesap oranının yüzde 5’ten daha az olduğu yönünde ikna olması gerektiği aksi takdirde sürecin ilerlemeyeceği yönündeki haberler ise son güncellemeler arasında yer almaktadır (<https://www.hurriyet.com.tr>).

#### 1.4. WhatsApp

WhatsApp, 2009 yılında eski Yahoo çalışanları Brian Action ve Jan Koum tarafından SMS/MMS'e alternatif olarak geliştirilen bir uygulamadır. Kullanıcılarının o an ki ruh hallerini yansıtabilecekleri “durum” fikrinden yola çıkarak, uygulamalarına Türkçe karşılığı “nabersin, ne var ne yok” anlamlarına gelen “Whats'up” adını koymuşlardır. Akabinde de WhatsApp Inc. şirketini ABD'de tescillemişlerdir. 27 Ağustos 2009 yılında App Store'a gönderilen WhatsApp, bu tarihten sonra artık resmi olarak internet tabanlı anlık mesajlaşma ağına dönüşmüştür.

WhatsApp, SMS'i geride bırakarak olağanüstü yükselişi ile 2013 yılında 200 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Diğer taraftan Facebook Messenger'in önemli bir rakibi haline gelen WhatsApp, 2014 yılında 19 milyar dolar karşılığında Facebook'un bünyesine dâhil olmuştur. Bu tarihten sonra abonelik ücreti kaldırılarak, tamamen ücretsiz hale gelmiştir. Ancak Facebook'un, yenilik adı altında yaptığı değişiklikler WhatsApp'ın en önemli ilkesi olan “veri gizliliği” konusunda bir takım fikir ayrılıkların yaşanmasına neden olmuştur. Öyle ki kullanıcıların durum, numara, profil fotoğrafı gibi bilgilerinin ana şirkete gönderilmesinden rahatsızlık duyan kurucular, Facebook'tan ayrılmışlardır. Fakat her geçen gün bünyesine kattığı yeni kullanıcılarla birlikte WhatsApp, sosyal medya uygulamalarının enleri arasında yerini korumaya devam etmektedir (Doğan, 2021).

İlerleyen süreçte Açık Fısıltı Sistemi TextSecure sistemi sayesinde veri gizliliği ilkesini tekrar bünyesine dâhil ederek, uçtan uca şifreleme yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Erişiminin daha kolay ve bilgisayar, laptop gibi cihazlardan da kullanabilme amacını güden WhatsApp, WhatsApp Web ile QR kodu okutularak, aynı anda başka cihazlarda da kullanılmaya başlanmıştır (<https://www.androidsis.com/tr/>). Geldiği son nokta ile bu uygulama karşılıklı etkileşim, geri bildirim özellikleri ile kullanıcılar tarafından yoğun olarak tercih edilmektedir. Grup aramaları, video, fotoğraf, bağlantı gönderebilme özelliklerinin yanı sıra iş hayatı ve habercilik sektöründe de önemli bir konuma sahip olmasıyla internet kullanıcılarının gözdesi olmaya devam etmektedir.

#### 1.5. Instagram

Instagram, 2010 yılında Kevin Systorm ve Mike Krieger tarafından ilk olarak Burbn adı ile kurulmuştur. Ardından Foursquare uygulamasına çok benzediğini düşünerek, sadece fotoğraf paylaşım odaklı bir mecra haline getirilmiştir. Kasım 2010 itibarıyla App Store'daki yerini alan Instagram, ayrıca topluluk yöneticisi olarak Jonh Riedel'i, mühendis olarak da Shayne Sweeney'i ekibine dâhil etmiştir. Bu ekip ilk Twitter Ofisi olan San Francisco'daki ofise yerleşmişlerdir. Aralık 2010'da 1 milyon kullanıcıya ulaşan Instagram, 2011 yılında başka kullanıcıları ve fotoğrafları daha kolay bulma amacıyla kendi hashtaglerini üretmeye başlamıştır. Daha sonra 5 milyon kullanıcıya ulaşan Instagram, aynı zamanda 150 milyar da

fotoğraf paylaşımına ulaşmıştır. Eylül 2011 yılında ise Instagram 2.0 yayınlanarak, farklı filtreler ve görüntü kalitesinde iyileştirme gibi özelliklere gidilmiştir. 2012’de android tabanlı uygulamasını yayınlayan Instagram, sonrasında Facebook tarafından satın alınmış ve Facebook’un bünyesine dâhil olmuştur (Şener, 2012).

2013 yılında küçük işletmeler, markalar, butikler için “sponsorlu içerik” özelliğini devreye sokan Instagram’a talep daha da artarak, 2014 yılında 400 milyon kullanıcıya ulaşmış ve bugün itibariyle de aktif kullanıcı sayısı sürekli artmaya devam etmektedir. Instagram; Layout (kolaj yapma), Boomerang, fotoğraf, video, canlı video, kaybolan hikâyeler (stories), etiket #, IGTV (Instagram Tv), arşiv, istatistik, hareketler, öne çıkan hikâyeler, kaydedilenler, mavi tik (onaylı hesap), hikâyelerde grup sohbet ile şarkı sözü ekleme ve son görülme gibi pek çok özelliği de bünyesinde barındırmaktadır (Koçoğlu, 2018).

### 1.6. Pinterest

Pinterest, 2009 yılında Ben Silbermann, Evan Sharp ve Paul Sciarra iş birliğinde kurulan her türlü görselin paylaşılabilirdiği, pano sistemiyle çalışan bir platformdur. Görüntü paylaşma özelliği ile kurulan bu site 2010 yılında sosyal medya uygulamaları arasında yerini aldıktan sonra asil popülerliğini 2011 yılında kazanmıştır. Büyük çoğunluğu kadınlardan oluşan sitenin her gün güncellenen kullanıcı sayısı milyonları aşmış durumdadır. Diğer taraftan sadece kadınlar özelinde değil, birçok içerik erkeklerin de ilgisini çekebilmektedir. Uygulama ilk olarak 2016 yılında Instapaper, daha sonra 2017 yılında ise Jelly uygulaması tarafından satın alınmıştır. Beğenilen, tekrar görülmek istenen ya da başkalarıyla paylaşılmak istenen içerikler “pinlemek” anlamına gelen eylemle paylaşılmaktadır. Ayrıca içerikler tema ve konularına göre bir panoda toplanabilmektedir. Kullanım ve ara yüzü oldukça kullanışlı olan uygulama Android, Windows ve IOS uyumlu olup, Türkçe dil desteği de bulunmaktadır (<https://tr.wikipedia.org/>).

### 1.7. WeChat

WeChat, Tencent (Çin’de bulunan ticari bir firma) tarafından 2010 yılında, Çince “kısa mesaj” anlamına gelen bir uygulama olarak piyasaya sürülmüştür. WeChat uygulaması, WhatsApp’a olan benzerliğiyle dikkat çektiği için kimilerine göre Çin’in WhatsApp uygulaması olarak da adlandırılabilir. Akıllı bir telefon üzerinden gerçekleştirilebilecek; müzik dinleme, blog oluşturma, gazete veya dergi okuma, online alışveriş, WeChat Pay ile ödeme kolaylığı, paylaşım yapma gibi özelliklerinin yanı sıra ayrıca eve yemek siparişi verme ve taksi çağırma gibi işlemleri de desteklemektedir. Bu uygulama ile sadece kullanıcılar değil, işletmelerde; yeni istihdam olanakları ve müşterileri ile daha rahat iletişime geçebilme fırsatlarını elde edebilmektedirler. Aynı zamanda WeChat Web özelliği sayesinde uygulama, farklı tarayıcılar üzerinden de kullanılabilir (https://www.cinbilgisi.com/ Erişim Tarihi: 24.05.2022).

### 1.8. Snapchat

Snapchat, 2011 yılında Evan Spiegel, Bobby Murphy ve Reggie Brown tarafından kurulmuştur. Başlarda fotoğraf ve video göndermek ve bunların kısa süre sonra silinmesini desteklemek amacıyla oluşturulan Snapchat, şimdilerde mesajlaşma, görüntülü konuşma, belirli kanalların haberlerini haftalık olarak takip etme ile aynı zamanda, şehirlerin veya ülkelerin etkinliklerini (dini veya festival) tanıttıkları bir sosyal platform haline dönüşmüştür. Stanford Üniversitesi'nde okuyan üç arkadaşın ürün tasarımı dersinde ortaya atarak geliştirdikleri bu fikir, özellikle gençler arasında en çok kullanılan uygulamalar arasında yer almaktadır. 2014 raporlarına göre bir günde 700 milyon içerik gönderildiği, hikâyelerin 500 milyon kez izlendiği, şirketin değerinin ise 20 milyon dolar olduğu açıklanmıştır. Uygulama üzerinden paylaşılan hikâyeler 24 saat sonra silinmektedir. Buna ek olarak kişiye özel fotoğraf, video gönderme, çekilen içerikleri kaydetme, birden çok filtre ve ikon özelliği ile içeriklerini güncellemeye devam etmektedir (<https://www.cnnturk.com/>).

### 1.9. Telegram

Telegram, 2013 yılında Pavel ve Nikolai Durov adında Rus bilgisayar yazılımcısı iki kardeş tarafından kurulmuştur. Oldukça hızlı, güvenli, basit ve ücretsiz olmasının yanı sıra diğer mesajlaşma uygulamalarından farklı olarak binlerce kişinin katılım sağlayabileceği gruplar oluşturmaya da imkân tanımaktadır. Ayrıca uçtan uca şifreleme yöntemiyle korunan uygulama, yasal olmayan amaçlar için kullanılamamaktadır. Aynı zamanda bu uygulama farklı cihazlarda aynı anda kullanılabileceği özelliğini de desteklemektedir. Her türlü fotoğraf, belge, video, bağlantı sorunsuz şekilde gönderilebilmekte ve diğer kullanıcılarla da yayın yapmak için kanallar oluşturulmaktadır. SMS ve e-posta birleşimi olarak görülen bu uygulama ile bireysel veya iş alanında sesli arama ve mesajlaşma ihtiyaçları da karşılanabilmektedir. Kullanıcı sayısı her geçen gün artan Telegram, 14 Ağustos 2013 yılında İOS için, 20 Ekim 2013'te ise Android için alfa sürümlerini yayınlamıştır. (<https://www.mardinlife.com/>).

### 1.10. TikTok

TikTok, 2016 yılında Çin'li bir teknoloji firması olan ByteDance tarafından geliştirilmiştir. Fakat Çin'de Douyin adlı benzer bir uygulamada bulunmaktaydı. Kısa süre içerisinde 100 milyonu aşan bir kullanıcıya sahip olunması üzerine ByteDance, farklı bir marka olmak istemiyle 2018 yılında Musical.ly'yi satın almıştır. Bu gelişmeyle birlikte uygulama TikTok adını almıştır. Kullanıcılarına video çekerken şarkı, filtre, klip verileri ile dudak hareketlerini uydurma gibi seçenekler sunmaktadır. Aynı zamanda uygulama, viral olabilecek videoları da öne çıkarmaktadır. Diğer kullanıcılar da farklı platformlar üzerinden fikir, içerik, takipçi sayısı gibi detaylara çok fazla önem vermeden bu videoları dolaşıma sokmaktadır. Kullanıcılarına yapılan canlı yayınlar sayesinde ticari kazanç kaynağı olmasının yanı sıra LGBTI (eşcinsel

hareketi) ya da fenomen olmayan kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriklerle, kendileri gibi düşünen insanlara yönelik içerik oluşumu yapılabilmektedir. TikTok aynı zamanda toplum gündeminde yer alan olayları sosyal aktivizm içerikleriyle paylaşma imkânı da sunmaktadır. Örneğin, ABD’de polis tarafından öldürülen George Floyd’un ardından tüm dünya çapında #BlackLivesMatter (Siyahların Hayatı Değerlidir) etiketiyle başlatılan protestolar burada da trend olmuştur. Ancak bu tarz paylaşımların yapılması, kamusal tartışmaları etkilemesi fikrini içermesi düşüncesinden ötürü endişeyle karşılanmaktadır. Diğer taraftan oluşturulan içerikler nedeniyle Hindistan’da tamamen yasaklanan uygulama, ABD’de Trump döneminde, Çin ve ABD arasında süren ticaret savaşı nedeniyle yasakların hedefinde yer almıştır (Tidy&Galer, 2020). Türkiye’de ise çekilen içeriklerin özellikle gençler ve daha küçük yaş grupları için kötü örnek teşkil etmesi ve toplum tarafından kabul gören genel ahlaki yasalara uygun olmaması nedenlerinden ötürü yasaklanmasına dair zaman zaman ortaya atılan iddiaların olmasıyla birlikte, konu üzerine henüz somut bir yaptırım gerçekleştirilmemiştir.

## 2. Hâkim Ve Savcıların Sosyal Medya Kullanımı

21. yüzyıl modern toplumlarında ekonomi, sanat, siyaset, vd. alanlarda yaşanan değişim ve dönüşüm hukuk alanında da kendine yer bulmaktadır. Yaşanılan bu değişim ve dönüşüm, bu alanların dijital sanal ortamlara aktarılmasıyla ifade edilmektedir. Dijital alanın daha hızlı ve kolay olması gibi bir takım kolaylıkları olmasıyla birlikte, kimi zaman da sergilenen tutum ve davranışlar nedeniyle tartışmaların odağında yer almaktadır. Bu minvalde hak ve özgürlüklerin sağlanması ve korunması noktasında, toplumlar nezdinde önemli bir yere sahip olan yargı mensubu üyelerinin (hâkim/savcı) ayrı bir duyarlılık göstermeleri gerekmektedir. Nitekim bir yargıcın sosyal medyayı yanlış kullanım şekli aynı zamanda, diğer yargıçlar üzerinde kamuoyunun algısını genele atfederek, olumsuz yönde etkilenmelere neden olabilmektedir. Dolayısıyla yargı mensuplarının sosyal medya kullanımları oldukça karmaşık bir konu olmakla birlikte, *Bangalor Yargı Etiği* ilkeleri başta yer almak üzere, yargı mensubu üyelerinin sosyal medya kullanımlarını sınırlayan veya yasaklayan herhangi bir kural bulunmamaktadır. Hatta konuya ilişkin “yargı mensubunun kendisini tamamen dış dünyadan soyutlayarak manastıra kapanmış bir keşiş hayatı yaşamasının beklenmediği” ifadelerine yer verilmiştir (Sayan, 2019; United Nations, 2007 Aktaran; Kılıç, 2021: 30-32).

Diğer taraftan yargı mensubu üyeleri tarafından yanlış kullanılan sosyal medya, yargı davranışı kurallarını ihlâl edebilmektedir. Bu kapsamda evrensel olarak bilinen Bangalor Yargı Etiği İlkeleri, yargı mensubu üyelerinin iş ve özel hayatlarında ilke edinecekleri altı temel değer olan; tarafsızlık, bağımsızlık, dürüstlük, eşitlik, ehliyet/özen ve mesleğe yaraşırılık ilkelerinin sosyal medya kullanımlarına da rehberlik etmesi gerektiğini belirtmektedir (Saldırım, 2019: 9-10).

Türk Yargı Etiği Bildirgesi kapsamında ise; hâkim ve savcılar sosyal medya ağlarında aktif olarak yer almasalar dahi yapılan paylaşımların, kullanılan ifadelerin, alınan kararların dijital sanal âlemde amacından saptırılarak yayılma riskine karşı daha özenli davranmaları ve dikkat etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. İçerisinde pek çok maddenin sıralandığı rehber içerisinde ayrıca şunlara dikkat çekilmektedir. Yargı mensubu üyeleri sosyal medyada arkadaşlık isteği gönderirken, gelen istekleri kabul ederken veya takip isteği gönderip, onay verirken büyük bir titizlik, seçicilik ve özen içerisinde hareket etmelidirler. Dava sürecini etkileyecek ve tarafsızlık ilkesini zedeleyecek kişi, kurum, vekil, tanık, arabulucu, bilirkişi ve uzlaştırmacı gibi şahıs veya kurumlarla arkadaşlık ilişkisi kurmaları yargıya güveni olumsuz yönde etkileyeceğinden dolayı bu kişi/kurumlarla etkileşimde bulunmamaları gerekmektedir. Öte yandan, siyaset alanında yer alan kişilerle ilişki kurulması veya bir düşünce dile getirilirken siyasi mesaj içerikli paylaşımlar yapılması da yine bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesini zedeleyeceğinden ötürü yapılmaması gereken kurallar arasında yer almaktadır. Ayrıca sanat, bilim veya edebi eser adı altında toplumsal değerleri tahrik eden, aşağılayan, bağımsızlık ve yine tarafsızlık ilkelerine zarar veren sosyal medya ve sosyal ağ içeriklerini de beğenmeleri ve paylaşmamaları da uygun görülmemektedir (<https://www.hsk.gov.tr/>).

Her ülkenin Yargı Etik Konseyleri tarafından sosyal medya kullanımına ilişkin kurallar belirlenmekle birlikte, tüm yargı mensubu üyeleri için Amerikan Barolar Birliği tarafından belirlenen etik ilkeler yer almaktadır. Bunlar arasında; hâkim ve savcılarının yaşadıkları toplumdan soyutlanması, karşılaştıkları davalarda adil karar sürecini zorlaştıracığı için sosyal medyanın olanaklarından mahrum kalmayarak, kullanım hakkına sahip olabilmelidirler. Fakat meslek hayatı dışında sosyo-ekonomik ilişkilerin kamuoyu nezdinde bırakacağı algı göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla; sanal ortamda edinilen arkadaşlıklar, paylaşımlar, beğeniler, yorumlar, eleştiriler konusunda tedbiri elden bırakmamak gerekmektedir. Nitekim burada yapılan her bir faaliyet, sadece arkadaş çevresiyle sınırlı kalmamakta, bilgi ve izin dâhilinde olmadan geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Ayrıca uzun yıllar saklanarak, üçüncü kişiler tarafından aleyhte kullanılacağı da unutulmamalıdır (Blitsa, Papathanasiou ve Salmanli, 2015; United Nations, 2007 Aktaran; Kılıç, 2021: 31-32).

Görüldüğü üzere her ne kadar farklı ülkelerin kendi hukuk kural ve ilkelerine göre belirlemiş olduğu yasaları bulunmakla birlikte, ilkelere yönelik aynı amaçlar doğrultusunda raporlar oluşturulduğu görülmektedir. Fakat bu ilke ve kuralların yaptırımı ve uyulması hususunda kimi ülkeler daha esnek davranabilirken, kimileri ise hazırlanan rehberlere riayet etme kapsamında oldukça titiz bir yaklaşım sergilemektedir.



### 3. Manipülasyon, Dezenformasyon Bağlamında Geleneksel Ve Sosyal Medya

Tarih geçmişten günümüze bilginin hâkimiyetinde değişmekte ve dönüşmektedir. Bu değişim ve dönüşüm içerisinde bilginin hizmet ettiği zümreye yarar sağlama görevi zamanla doğru bilgiden uzaklaşarak, yalan bilgilerin dolaşıma sokulmasını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda gücü elde etme isteği, bilgiyi ve bilginin yayılma hızının kontrolünü elinde bulundurmaya gerekli kılmaktadır. Bu anlamda Fransızca “*désinformation*” kelimesinin karşılığı olarak Türkçede “bilgilendirmeme” ya da “yanlış bilgilendirme” (<https://www.etimolojiturkce.com/>) anlamlarına gelen, Webster Sözlüğünde ise “Kamuoyunu etkilemek veya gerçeği gizlemek için kasıtlı olarak ve sıklıkla (söylentilerin yayılmasıyla olduğu gibi) gizlice yayılan yanlış bilgiler” (<https://www.merriam-webster.com/>) olarak tanımlanan dezenformasyon kelimesinin geçmişten günümüze kullanımına bakmak yerinde olacaktır. Dezenformasyon, propagandan ve sahte haberin kullanımı yeni olmamakla beraber teknolojidaki mevcut gelişmelerle beraber etkili yayılışı, yakın tarihe denk düşmektedir. Tarihte dezenformasyonun kullanımına dair, İ.Ö. 44 civarlarında Roma’da Octavianus’un Antonius’a karşı yürüttüğü, madeni paralar üzerine yazılan sloganlar dikkat çekmektedir. Antonius’un kadını, sarhoş ve Kleopatra’nın kuklası haline gelip yozlaştığının ima edildiği bu paralar ile propagandanın bir getirisi olarak dezenformasyon kendine tarihte yer edinmektedir (Julie Posetti, 2019: 1).

Son yıllarda ise internet ve sosyal medyanın gelişimi içerik üretiminde ve yayılımında kolaylığı ve hızı beraberinde getirmiştir. Modern çağın bilişim çağı olarak adlandırıldığı ve ağ toplumlarını beraberinde getirdiği düşünüldüğünde, elektronik olarak işleyen bu kumarhane içerisinde, özgül sermayelerin çoğaldığı ya da battığı, şirketlerin, aile tasarruflarının, ulusal para birimlerinin, bölgesel ekonomilerin kaderinin tayin edildiği sistemler gelişmekte, dönüşmekte ve sürdürülmektedir (Castells, 2008: 625). Bu anlamda sanal kimlikler yaratılmakta, içeriğin doğruluğunu teyit etmede muhatap bulmak zorlaşmaktadır. Bilgiyi paylaşmada evrensel bir standardın bulunmaması, bilgilerin çarpıtılmasına, sahte haberlerin doğru haberler olarak adledilebilmesine ve gerçeğe ulaşmanın önünün kapanmasına neden olmaktadır (Gedikli, 2020: 226). Gelineen noktada güvenliği sorgulanmayan haberleri dahi sorgulamak adına “teyit.org” benzeri doğrulama siteleri türemektedir. Nitekim böylece yanlış ya da yalan bilginin giderek çoğalmasıyla bağlayıcı kurallar alınması ihtiyacı gerekliliği ortaya çıkmaktadır. “Dezenformasyon Yasası” olarak adlandırılan yasa teklifi ile Türk Ceza Kanunu’na “halkı yanıltıcı bilgiyi alenen yayma” suçu eklenerek kamu barışını bozmaya, iç ve dış güvenliği tehlikeye atmaya ve halkta endişe, panik ve korku yaymaya neden olacak haber içerikleri ile ilgili yayın yapanların 1 ile 3 yıl arasında ceza almaları öngörülmektedir. Böylelikle dezenformasyonun önüne geçilerek bilgi kirliliği ve beraberinde getirdiği kaos ortamının önlenmesi amaçlanmaktadır.

Nihai aşamada, manipülasyon ve dezenformasyon kapsamında, dünya üzerinde farklı ülkelerde hergün yeni bir olay gündeme taşınmaktadır. Bu kapsamda; dava sonucunun henüz nihayete erdiği ve tüm dünyanın yakından takip ettiği, ayrıca gerek sosyal medya gerekse geleneksel medya üzerinde geniş yankı uyandıran ve yankıları hâlâ devam eden Johnny Depp-Amber Heard davası ele alınmıştır. Ele alınan örnek olay ile hâkim ve savcıların karar verme süreçlerinde sosyal medya kullanımları ve sosyal medyanın dava üzerindeki etkisi daha net pekiştirilmiş olacaktır. Amerika Birleşik Devletleri'nde görülen ve tüm dünyanın canlı olarak tanıklık ettiği Johnny Depp-Amber Heard davasında: Heard, kendisi gibi oyuncu olan eşi Depp'e yönelik, 2018 yılında Washington Post tarafından yayınlanan bir köşe yazısında cinsel saldırı ve aile içi şiddet suçlamalarında bulunmuştur. Depp ise; eski eşinin aile içi şiddetten kurtulmaya yönelik kaleme aldığı bu yazısıyla itibar kaybı yaşadığını ve aslında kendisinin defalarca fiziksel saldırıya maruz kaldığını ileri sürerek, 50 milyon dolar tazminat ödenmesi karşılığında bir karalama davası açmıştır. ABD medyasında altı hafta boyunca geniş yankı uyandıran davaya ilişkin karar ise 1 Haziran'da sonuçlanmıştır. Nitekim Virginia Bölge Mahkemesi'nde verilen karara göre; yedi kişilik jüri heyeti Depp'i haklı bularak, eski eşinin 15 milyon dolar tazminat ödemesine karar vermiştir. Deep ise avukatının, Heard'ın cinsel istismar iddialarını "dublör" olarak nitelendirmesi nedeniyle hakaret ve karalama suçlamaları nedeniyle iki milyon dolar tazminat ödemeye mahkûm edilmiştir (<https://tr.euronews.com/>). Öte yandan, ilk önce davanın jürisinde yer alan bir kişinin sosyal medya paylaşımları, ardından da stenograf olarak görev yapan ve bir hukuk firması adına davada yer alan Juddy Bellinger'in ifadeleri gündeme taşınmıştır. Buna göre Bellinger, jüri üyelerinin sadece bir tanesinin davayı dikkatlice takip ettiğini ve onun da yedek jüri olarak belirlenmesi sonucu kararda etkisinin bulunmadığını, diğerlerinin ise video ve ses kayıtlarını dinlerken/izlerken uyuya kaldıklarını dile getirmiştir. Ayrıca kendisinin de dava sonrası kutlama partisinde Deep'e sarılarak görüntülenmesi ile Deep'in tarafında olduğu iddialarını, Ben Chew ile kendisinin tuttuğu kayıtları almak amacıyla buluştuğunu ve karşılaşmanın tesadüf olduğunu dile getirerek yalanlamıştır (<https://www.hurriyet.com.tr/>).

Bu noktada her ne kadar dava sonuçlanmış olsa da dava sürecinde bulunan yargı mensubu üyelerinin sosyal medyada yaptıkları paylaşımlar ve açıklamalar nedeniyle adalete olan "güven" kapsamında insanların akıllarında soru işareti kalmıştır. Zira yapılan açıklamalar gösteriyor ki yargılama sürecinde jüri üyeleri gerekli hassasiyeti göstermemiş, tarafsızlık ilkesine uymamış ve objektif bir tutum sergilememişlerdir. Dolayısıyla yargı mensuplarının sosyal medya üzerinden; sadece özel hayatları, dava öncesi paylaşımları değil, aynı zamanda dava sonrası tutum ve paylaşımları da titizlik gerektirmektedir. Aksi takdirde bireyler tarafından adalete duyulan güvenin zedelenmesi kaçınılmazdır.

Gelişmelerin ardından hayranları tarafından yoğun bir ilgiyle desteklenen Deep, teşekkür etmek amacıyla sosyal medya mecraları içerisinde Tiktok'u seçerek

burada bir hesap açmıştır. Hesabını açtıktan sonra geçen 24 saat içerisinde 6.2 milyon kullanıcıya ulaşan Depp, “*Her yerde birlikteydik, her şeyi birlikte gördük. Aynı yolda birlikte yürüdük. Birlikte doğru olanı yaptık. Şimdi de hep birlikte ilerleyeceğiz. Her zaman olduğu gibi bu böyle olacak. Siz benim işverenimsiniz ve size teşekkür etmekten başka bir şey elimden gelmiyor*”, ifadelerinin yer aldığı bir video yayınlamıştır. Video dokuz saat içerisinde 8.6 milyon defa izlenmiş ve Depp’in hayranlarından da geri bildirim gecikmemiştir. 185 bin yanıtın bulunduğu mesajlarda kullanıcılar, sevgi ve teşekkür ifadelerine yer vermişlerdir. Diğer taraftan Heard’ın sözcüsü ise paylaşımlara yönelik; “*Depp’in ileriye gittiğini söylüyor; ancak kadın hakları geri gidiyor*” yanıtını vermiştir. Benzer şekilde Heard’da dava sonrasında sosyal medya hesabı üzerinden: “*Bu kararın diğer kadınlar için ne anlama geldiği konusunda hayal kırıklığı yaşıyorum. Zaman, sesini yükseltebilen bir kadının utanabileceği zamanlara geri dönüyor. Bu durum ciddiye alınmalı*” paylaşımıyla tepkisini dile getirmiştir (<https://www.sabah.com.tr/> Erişim Tarihi: 10.06.2022).

Gelişmeler kapsamında davanın henüz yeni olması ve gerek taraflar gerek ise yargıya yönelik iddialara da her geçen gün bir yenisinin eklenmesi devam etmektedir. Nitekim tarafların her ikisinin de tanınan kişiler olmasının etkisini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Dolayısıyla alınan kararı destekleyen ve onaylamayanlar kapsamında da sosyal medya ikiye bölünmüş durumdadır. Süreç kapsamında *Slaktivizm* olarak nitelendirilen, insanların kendi vicdanlarını rahatlatmak amacıyla; hashtag açmak, lehte veya aleyhte mesaj paylaşmak, grup oluşturmak gibi yapılan pasif eylemlerden (Turhan, 2017: 31), yargı sürecinin etkilenmemesi gerekmektedir. Ayrıca yargı mensubu üyelerinin de sosyal medya platformları üzerinden yapılan bu paylaşımlara beğeni, yorum, takip veya paylaşım yolu üzerinden herhangi bir etkileşime geçmeleri de adaletle olan güven, tarafsızlık, bağımsızlık, eşitlik gibi ilkeleri zedeleyeceğinden ötürü dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır. Yanı sıra Heard’ın destekçileri tarafından yapılan paylaşım ve kampanyalar ile karşı bir davanın açılıp açılmayacağı ise ilerleyen süreç içerisinde gündeme gelmesi beklenen konular arasında yer almaktadır.

Belki de, Depp ve Heard örnek davasından hareketle tartışılması gereken asıl konunun tüm dünyada sosyal medyanın mahkeme kararlarına müdahale etmeye ya da onları değiştirmeye yönelik kullanımı olmalıdır. Çünkü artık sosyal medyadaki slaktivist hareketler kimi zaman büyük bir ses olarak çıkmakta ve insanlar bu hareketlere destek sağlamaktadır. Çığ gibi büyüeyebilen bu hareketlerin hâkimler ve savcılarının verdikleri kararları etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla hâkim ve savcılarının kararlarının sosyal medya kaynaklı olarak “etki altına girebileceği ihtimali” kamu vicdanının yaralanacak ve sarsacaktır. Bu tür yargı kararlarını değiştirmeye yönelik eylemlerde “sesi çok fazla çıkanın haklı olduğu, bunun da asıl adaletsizliğin doğmasına neden olduğu” görüşü yaygınlaşmaktadır.

Sosyal medya ortamları daha önce televizyon programlarıyla mahkeme kararlarının tartışıldığı ve değiştirilmeye çalışıldığı bir sistemin devamı olarak da görülmektedir. Reyting uğruna yapılan bu programlar ile kamuoyu yönlendirilmekte bu da kamu zararına neden olmaktadır. TCK'nın 125. maddesinde belirtildiği üzere *“İşlenmiş olan bir suçu veya işlemiş olduğu suçtan dolayı bir kişiyi alenen öven kimse, bu nedenle kamu düzeni açısından açık ve yakın bir tehlikenin ortaya çıkması hâlinde, iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır”* hükmü bulunmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili sayısız örnek bulunmaktadır. Bunlardan belki de en yakını ve dikkat çekenlerin başında 2020 yılında Baran Kejanlı isimli kişinin yaptığı paylaşımlar yer almaktadır. Kejanlı yaptığı paylaşımlarda *“Arkadaşlar mağdur olan, garibanlar parasını kaptıranlar, çaresiz kalan mahkeme yollarında sürünen insanlara sesleniyorum. Tek bir adres vardır oda Baran Kejanlı”* şeklinde TikTok üzerinden paylaştığı video ile mafya hizmeti verdiğini beyan etmiştir. Şanlıurfa'nın Ceylanpınar ilçesinde yaşayan Kejanlı, polisler tarafından kısa sürede yakalanarak gözaltına alınmıştır (<https://www.internethaber.com/>). Benzer örnekler dünyanın her köşesinden sergilenir olmuştur.

Tüm bunlara ek olarak sosyal medyanın günümüzde toplumsal vicdanın somutlaştığı, denge ve denetleme işlevi gördüğü düşüncesinin yaygınlaştığının da unutulmaması gerekmektedir. Hatta kimilerine göre sosyal medya bir zamanlar geleneksel medyanın “4. Güç” olduğuna dair yapılan benzetmenin günümüzdeki karşılığı konumuna erişmiştir. Bu anlamda sosyal medya, siyasi katılım ve siyasi protesto öncelikli bir mecra olarak da öne çıkmaktadır (Aktan, 2020).

## SONUÇ

Modern yaşantının önemli eklentilerinden biri olan sosyal medyanın daha doğrusu sosyal paylaşım ağlarının türleri sürekli değişiklik göstermektedir. Teknolojinin gelişimine paralel olarak *Deepfake* başta olmak üzere çeşitli yeni içerikler ve yöntemler de kullanıma girmektedir. Söz konusu değişimlere ek olarak sosyal medyanın kullanımının artması, insanların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmeye başlamaları, içerikleri doğru ya da yanlış ayırt etmeksizin doğrudan paylaşımları, dolaşımdaki içeriklerin popülerleşmesine neden olmaktadır. Bu noktada sosyal medya paylaşımlarıyla ilgili olarak bazı meslek grubu üyelerinin paylaşımlarında diğer kullanıcılara nazaran daha ihtiyatlı olması gerekmektedir. Kuşkusuz yargı çalışanlarına düşen sorumluluk diğer meslek gruplarına oranla daha fazladır. Çünkü adalet, bir toplumun en hassas noktalarından biridir ve toplumun adalete güveninin sarsılması yaşanacak büyük sorunların habercisi olarak algılanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda tüm dünyada yargı çalışanlarının sosyal medya kullanımlarına yönelik düzenlemeler ve bilgilendirme amaçlı kitaplar yayınlanmaktadır. Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi tarafından 2019 yılında hazırlanan *“Hâkimlerin Sosyal Medya Kullanmasına İlişkin Bağlayıcı Olmayan Kurallar”* isimli kitap konuyla ilgili ilk akla gelen kaynak olarak bilinmektedir. Ancak her ne kadar yeni bir

kaynak olarak görülse dâhi, modern zamanın hızla ilerlemesi, toplumsal yaşantının boyutlarının değişmesi, karşılaşılan sorunların çeşitlenmesi nedeniyle bu ve benzer kaynakların sayısının artması, güncelliklerinin korunması bu anlamda büyük önem arz etmektedir.

Fakat yargı çalışanlarının sosyal medya kullanımlarına ilişkin olarak en temel dikkat etmeleri gereken konu, onların yapacakları paylaşımların sıradan bir paylaşım olmaktan öte olduğu gerçeğidir. Herhangi bir mahkeme kararı, kanun değişikliği ya da bir olay hakkında yapacakları yorumların, kendilerinin bilirkişi olarak adlandırılacağı gerçeğinden hareketle, yankısının büyük olacağı unutulmamalıdır. Ayrıca dezenformasyon niteliğindeki açıklama ve paylaşımların kimi zaman manüpile edilebileceği, bu durumun da kendilerini zor durumda bırakabileceği de ön görülmelidir. Bu anlamda kendilerinin tarafsızlıklarını yitirmelerine sebebiyet verecek, arkadaşlık ve akrabalık bağlarının bulunmasını sağlayacak faaliyetlerden kaçınmaları da gerekmektedir.

Sosyal medyanın kimi zaman kişilerin kendilerini ifade ettikleri yer, kimi zaman eski dostlarla hasret giderilen mecralar, kimi zamansa rahatlatma ya da araştırma yapma sahası olduğu düşünüldüğünde, yargı çalışanlarının, özellikle de hâkim ve savcılarının bir nebze de olsa kişisel özgürlüklerinin, kendilerini ifade etme ya da rahatlatma hissiyatlarının kısıtlandığı düşünülebilir. Ancak geline son noktada, sosyal medyanın bir hayli manüpilatif ve dezenformasyona açık olması, bu durumun en temel çıkış noktası olarak algılanmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- AKTAN, S. (2020). “Türkiye’de Adaleti Artık Sosyal Medya Mı Sağlıyor?” <https://tr.euronews.com/2020/08/19/turkiye-de-adaleti-artik-sosyal-medya-mi-sagliyor>. [Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020]
- ALGÜL, A., & ÜÇER, N. (2013). “Yeni Medya’da Demokrasi Sosyal Medyaya Dair Araştırmalar Giriş”. A. Algül, & N. Üçer (Dü) içinde, *Yeni Medya’da Demokrasi Sosyal Medyaya Dair Araştırmalar Giriş* (s. 9-19). konya: Literatürk.
- CASTELLS, M. (2008). *Ağ Toplumunun Yükselişi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- CASTELLS, M. (2020). İnternet Tarihinden Dersler. M. Castells içinde, *İnternet Galaksisi İnternet, İş Dünyası ve Toplum Üzerine Düşünceler* (Ö. Avcı, Çev., s. 39-70). Ankara: PHOENIX.
- ÇAĞLAK, U. (2020). Toplumsal Hareketler, Yeni Medya ve Değişen Kitle Psikolojisi. E. Karakoç, & O. Taydaş içinde, *Toplumsal Hareketler ve Medya* (s. 195-219). Konya: Literatürk.
- ÇAKIR, S. Y. (2017). Sosyal Medyada Dijital Aktivist Hareketler Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Gümüüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 753-783.
- ÇOBAN, B. (2014). Sosyal Medya D/evrimi. B. Çoban içinde, *Sosyal Medya D/Evrimi* (s. 9-21). İstanbul: Su Yayınevi.
- DOĞAN, F. (2021). *WhatsApp’ın kurucusu kim? İşte hayat hikayesi!* <https://shiftdelete.net/whatsapp-kurucusu-kim-iste-hayat-hikayesi> adresinden alındı[Erişim Tarihi 22 Mayıs 2022]
- DURMUŞ, S. B. (2018). Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Yeni Medyada Toplumsal Hareketler Gündem Belirleme Kuramı Çerçevesinde Dijital Aktivizm*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERSOY, A. (2015.). *Youtube’un Tarihi: 2005’ten Günümüze Youtube Serüveni*. <https://www.bilgiustam.com/YouTubeun-tarihi-2005ten-gunumuze-Youtube-seruveni/>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- EVLİ, A. (2021). *Sosyal Medyanın Tarihi: Her Şey Nasıl Başladı?* <https://teknoloji.org/sosyal-medyanin-tarihi-her-sey-nasil-basladi/>. [Erişim Tarihi 18 Mayıs 2022]
- GALER, J. T. (2020). *TikTok: Bir sosyal medya devinin hikâyesi*. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-53661782>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- GEDİKLİ, A. T. (2020). Karşılaştırmalı Hukukta İnternet Ortamındaki Asılsız Bilgi Paylaşımının Önlenmesi. *Bilişim Hukuku Dergisi*, 226.
- GÖKDİMİR, A. Ö. (2019). *Youtube’un Etkileyici Tarihi*. <https://medyaakademi.com.tr/2019/07/26/YouTubeun-kisa-ve-etkileyici-tarihi/>. [Erişim Tarihi 20 Mayıs 2022]
- GÜNGÖR, N. (2013). *İletişim Kuramları ve Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- POSETTİ, J. (2019). *A short guide to the history of*. International Centerfor Journalists.
- KAHRAMAN, M. (2014). *Sosyal Medya 101 2.0*. İstanbul: MediaCat.
- KILIÇ, M. (2021). *Yargı adaleti ve etiği açısından yargı mensuplarının sosyal medya kullanımı*. İstanbul: seta.
- KOÇOĞLU, S. (2018). *Instagram Tarihi: Instagram Nedir? Nasıl Kullanılır? Ne İşe Yarar?* <https://www.brandingturkiye.com/instagram-tarihi-instagram-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar> [Erişim Tarihi 22 Mayıs 2022]
- KOÇOĞLU, S. (2018). *Twitter Tarihi: Twitter Nedir? Nasıl Kullanılır? Ne İşe Yarar?* <https://www.brandingturkiye.com/twitter-tarihi-twitter-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar/> . [Erişim Tarihi 22 Mayıs 2022]
- MATTELARD, A., & MATTELARD, M. (2009). *İletişim Kuramları Tarihi*. (M. Zillioğlu, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- MAYFIELD, A. (2008). *What is social media?* (iCrossing), [http://crmexchange.com/uploadedFiles/White\\_Papers/PDF/What\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf](http://crmexchange.com/uploadedFiles/White_Papers/PDF/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf). [Erişim Tarihi 21 Mayıs 2022]
- OSKAY, Ü. (2007). *İletişimin A B C’si*. İstanbul: Der Yayınları.
- SAĞLAM, M. F. (2022). *Elon Musk Twitter’ı Satın Aldı*. <https://www.brandingturkiye.com/elon-musk-twitteri-satin-aldi/> . [Erişim Tarihi 22 Mayıs 2022]
- SALDIRIM, M. (2019). *UNODC Hâkimlerin Sosyal Medya Kullanmasına İlişkin Bağlayıcı Olmayan Kuralla rKilavuzu*. (G. Oruç, & S. Dural, Çev.) Viyana: Yargıda Dürüstlük Küresel Ağı.
- ŞENER, E. (2012). *Instagram’ın Kısa Tarihi [İnfografik]*. <https://sosyalmedya.co/instagram-infografik/>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]

- TOPRAK, A., & vd. (2009). *Toplumsal Paylaşım Ağı facebook: "görülüyorum öyleyse varım!"*. İstanbul: Kalkedon.
- TURHAN, D. G. (2017). Dijital Aktivizm. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26-44.
- VURAL, Z. B., & BAT, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yaşar University*, 20(5), 3348-3382.
- WILLIAMS, R. (2007). *Anahtar Sözcükler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- YEŞİLTAŞ, E. (2008). II. Dünya Savaşı Sonrasında Dünya'da Bilim, Teknoloji ve Sosyal Değişme. B. Ata içinde, *Bilim Teknoloji ve Sosyal Değişme* (s. 305-334). Ankara: Pegem Akademi.

#### Web Kaynakları:

- <https://www.androidsis.com/tr/>. (2015). *WhatsApp'ın tarihi: kökeni, gelişimi ve başarıları.*, <https://www.androidsis.com/tr/historia-de-whatsapp-origen-evolucion-y-logros> [Erişim Tarihi 20 Mayıs 2022]
- <https://www.bbc.com/turkce>. (2022). *'Dezenformasyon Yasası' teklifi Meclis'te: Halkı yanıltıcı bilgi verene 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası öngörülüyor.* <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-61601487>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- <https://www.cinbilgisi.com/>. (2020). *WeChat Nedir? Bir Mesajlaşma Uygulamasından Daha Fazlası.* <https://www.cinbilgisi.com/wechat-nedir> [Erişim Tarihi 22 Nisan 2022]
- <https://www.cnnurk.com/>. (2015). *Snapchat nedir, nasıl bu kadar popüler oldu?* <https://www.cnnurk.com/fotogaleri/bilim-teknoloji/snapchat-nedir-nasil-bu-kadar-populer-oldu?page=14>. [Erişim Tarihi 24 Mayıs 2022]
- <https://tr.euronews.com/>. (2022). *Johnny Depp eski eşine karşı açtığı davayı kazandı: Heard 15 milyon dolar tazminat ödeyecek.* <https://tr.euronews.com/2022/06/01/johnny-depp-eski-esine-kars-act-g-davay-kazand-heard-15-milyon-dolar-tazminat-odeyecek>. [Erişim Tarihi 06 Haziran 2022]
- <https://www.etimolojiturkce.com/>(2022).*dezenformasyon* <https://www.etimolojiturkce.com/arama/dezenformasyon>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- <https://www.hsk.gov.tr/>. (2022). *Türk Yargı Etiği Bildirgesi Kapsamında Sosyal Medya Kullanım Rehberi.* <https://www.hsk.gov.tr/turk-yargi-etigi-bildirgesi-kapsaminda-sosyal-medya-kullanim-rehberi>. [Erişim Tarihi 27 Mayıs 2022]
- <https://www.hurriyet.com.tr/>. (2022). *Altı hafta boyunca davayı izleyen görevliden şok sözler: Aniden uyuyakaldıklarını gördüm!* <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/magazin/johnny-depp-amber-heard-davasi-konusulanlari-dinlerken-kac-kisinin-basinin-onune-dustugunu-gordum-42079696>. [Erişim Tarihi 09 Haziran 2022]
- <https://www.hurriyet.com.tr/>. (2022,). *Son dakika... Elon Musk, Twitter'ı almaktan vazgeçebilir,* <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/son-dakika-elon-musk-twitteri-almaktan-vazgecebilir-42064197>. [Erişim Tarihi 21 Mayıs 2022]
- <https://www.internethaber.com/>. (2020). *Sosyal medyadaki "mafya ilanına" gözaltı!;* <https://www.internethaber.com/sosyal-medyadaki-mafya-ilanina-gozalti-2130297h.htm>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- <https://www.mardinlife.com/>. (2021). *Telegram'ın Kurucusu Kimdir? Telegram'ın Özellikleri Nelerdir?* <https://www.mardinlife.com/telegramin-kurucusu-kimdir-telegramin-ozellikleri-nelerdir.html>. [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- <https://www.merriam-webster.com/>.(2022).*disinformation.* <https://www.merriam-webster.com/dictionary/disinformation>. [Erişim Tarihi 29 Mayıs 2022]
- <https://recrodigital.com/>. (2022). *We Are Social 2022: Dünyada ve Türkiye'de İnternet-Sosyal Medya Kullanımı.* <https://recrodigital.com/dunyada-ve-turkiyede-internet-sosyal-medya-kullanimi-2022/> [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]
- <https://www.sabah.com.tr/>. (2022). *Johnny Depp Amber Heard atışması TikTok'a taşındı! İşte olay yaratan video.* <https://www.sabah.com.tr/galeri/dunya/johnny-depp-amber-heard-atismasi-tiktoka-tasindi-iste-olay-yaratan-video/11> . [Erişim Tarihi 10 Haziran 2022]
- <https://tr.wikipedia.org/>. (2022). *Facebook.* <https://tr.wikipedia.org/wiki/Facebook>. [Erişim Tarihi 20 Mayıs 2022]
- <https://tr.wikipedia.org/>. (2022). *Pinterest.* Erişim Tarihi: Mayıs 25, 2022, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Pinterest#>. [Erişim Tarihi 24 Mayıs 2022]
- <https://wearesocial.com/>. (2022). *Digital 2022: Another Year Of Bumper Growth.*<https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> . [Erişim Tarihi 25 Mayıs 2022]