

# Yeni Medya ve Kurumsal Kültür: Avrupa ve Türkiye'deki Farklı Kurumsal Yapıların Karşılaştırması

Sırma Oya Tekvar\*

Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

## Özet

Bu çalışmada yeni medyanın ve onun önemli bir ögesi olan toplumsal paylaşım ağlarının farklı kurumsal yapılarda nasıl algılandığı, nasıl kullanıldığı ve kurum kültürünün buradaki bağı araştırılmıştır. Araştırma, Avrupa'da gerçekleştirilen European Communication Monitor 2011 anketi örnek alınarak bir karşılaştırma yapmak üzerine temellendirilmiştir. Bu çerçevede kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, sivil toplum / meslek örgütleri ve iletişim / medya ajanslarından oluşan amaçlı örneklem kapsamında toplam 16 iletişim ve halkla ilişkiler uzmanıyla derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, nitel bir çözümleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda görülebilen örgütlerin genellikle tek yönlü veya iki yönlü asimetrik bir halkla ilişkiler anlayışı içinde oldukları görülmüştür. Etkileşim ve diyaloga açık bir iletişime olanak sağlaması beklenen yeni medyanın da bu geleneksel anlayış içinde uygulanmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada kurum kültürü de bu çerçevede değerlendirilmiştir.

## Anahtar Sözcükler

Yeni medya, kurumsal kültür, sosyal paylaşım ağları.

## Giriş

Hızla değişen ve yayılan bilgi ve iletişim teknolojileri günlük yaşam ve iş dünyası uygulamalarında ve iletişim sistemlerinde köklü dönüşümlere neden olmaktadır. İnternetin daha geniş kitlelere, daha hızlı ve daha etkili biçimde erişebilme olanağı sağlaması iletişim uygulamaları için de bu aracı kaçınılmaz kılmıştır. Oysa yeni iletişim teknolojilerinin bu uygulamaları nasıl ve ne amaçla değiştirdiği sorusu henüz yanıtlanmış değildir. Bilgiye erişmenin değil, onu kullanabilmenin önem kazandığı bir dönemin başladığı vurgulanmaktadır (Balta Peltekoğlu 2007, 307).

Bunun yanı sıra, yeni iletişim araçlarının iletişim uygulamalarına yansması “karşılıklı ilişki içindeki; ancak birbirine paralel olmayan gelişmelerin sonucu” (Yıldırım Becerikli 2002, www.isgucdergi.org) olarak da görülebilir. Yazılı/görsel materyallerin ve çevrimiçi mecraların artması, etkileşimli toplumsal paylaşım ağlarının ortaya çıkması, pazar dinamiklerinin hızla değişmesi, iletişim ajanslarının sayıca artması ve iletişim kanallarının zenginleşmesi bu gelişmelere örnek olarak verilebilir.

Yeni iletişim araçlarının kurumsal kültür ve iletişim modellerindeki dönüşüme katkıda bulunduğu ve iletişim uygulamalarına da yeni olanaklar sağladığına ilişkin araştırmaların sayısı artmaktadır. Bu yaklaşımlara göre başta internet olmak üzere tüm teknolojik gelişmeler, başlattığı bütün tartışmalar ve çalışmalarla birlikte iletişim alanını ve kurumsal yapıları yeniden şekillendirmekte ve zenginleştirmektedir. Rekabet avantajını kazanmak için bütünsel iletişim yaklaşımını kullanan ticari şirketler açısından yeni iletişim araçları etkili bir ortam sunmaktadır.

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte “bugünkünün birbirinden kopuk bölümleri yerine tümleşik çok ortamlı işlik yapılarına bir kayma olacağı” (Geray 2008) saptamasından yola çıkarak, halkla ilişkiler ve kurumsal kültür alanlarındaki yansımalar konusunda özellikle Avrupa’da önemli verilere sahip olduğu görülmüştür. Zeffass ve ekibinin bir araştırması olan *European Communication Monitor 2011* verilerine göre özellikle sosyal medya pek çok Avrupa ülkesinde önemli bir rol oynamakta, bu kapsamda etkileşimi sağlayan iletişim kanalları genişlemekte, iletişim kullanılan tüm sayısal iletişim biçimlerinin değeri ve önemi artmaktadır. Türkiye’de ise yeni iletişim teknolojilerinin halka ilişkiler ve kurumsal kültüre etkisi üzerine çalışmalar giderek artmakla beraber konuya ilişkin gelecek kestirimleri ele alan bir çalışmaya erişilememiştir. Oysa bu alandaki algıya ve uygulamalara ilişkin öngörülerin saptanmasının halkla ilişkilerin geliştirilmesinde önemli olacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de kamu, özel, sivil toplum ve ticari kazanç odaklı olmayan çeşitli kurum ve kuruluşların yeni iletişim teknolojilerini nasıl kullandıklarına, bu teknolojilerle halkla ilişkiler uygulamalarını nasıl bağdaştırdıklarına ilişkin bilgiye erişmek, kurumsal yapılarını da inceleyerek yeni medya ve kurumsal kültür arasındaki bağı ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Bununla beraber kurumların, sosyal medyayı nasıl değerlendirdiklerini ve gelecekte ne kadar kullanılacağına yönelik öngörülerini saptamak da çalışmanın bir diğer amacıdır.

Bu çalışmada farklı kurumsal yapılardaki 16 kurum ve kuruluşla görüşülerek nitel bir çözümleme yapılmış, önceki paragraflarda sözü edilen *European Communication Monitor*

## Yeni Medyaya Genel Bir Bakış

2011 (ECM 2011) anketi ile çalışmanın verileri karşılaştırılarak yeni medyaya yaklaşımlar irdelenmeye çalışılmıştır.

Yeni medya, “kitle izleyicisini bireysel kullanıcı olarak da kapsayabilen, kullanıcıların içeriğe veya uygulamalara farklı zaman dilimlerinde ve etkileşim içinde erişebildikleri sistemler” olarak tanımlanmaktadır (Geray 2003, 20). Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, internet ile bütünleşen bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin giderek sayısallaşması ve bu sayısallaşma sonucunda görülen “bilgi çağı”, “sayısal/dijital çağ”, “bilgi toplumu” olarak adlandırılan sürecin temelini oluşturmaktadır (Akıncı Vural 2006, 1). Bu anlamda tanımı ve işlevleri açısından tartışmaya açılan yeni medya ve yeni medyanın temel özelliklerinin tüm sektörlerdeki kurum ve işletmelere olan etkisi, çalışma yaşamında da değişime yol açmış, yeni yönetim anlayışları ve iş modelleri ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, “dünya çapında binlerce bilgisayar ağını, bir dizi standart ve protokol kullanarak birbirine bağlayan bir ağ” olarak tanımlanan internet, “iletişim teknolojilerin bilinen niteliklerinin sınırlarını zorlayan ve iletişim pratiğini büyük ölçüde dönüşüme uğratan bir teknolojidir” (Başaran 2006, 10). Artık neredeyse bütün şirketlerin, siyasi grupların, sivil toplum örgütlerinin ve diğer kuruluşların bir web sayfası bulunmakta, çalışanlar artık her gün internete girmekte ve internet üzerinden iletişimi sağlamaktadır. Bununla beraber yeni medya daha açık, şeffaf ve etkileşimli bir araç olarak işlemektedir. Kurumlar ve kamuları, birbirinin etkinliklerini ve hareketlerini takip edebilecek daha etkin bir dayanağa sahip olmaya başlamıştır.

Yeni medyayla birlikte hız öne çıkmış, hem coğrafi hem demografik anlamda kapsama alanı büyümüş; böylece iletişimde uzak mesafelerin engel taşımadığı, iletilerin kitleler tarafından seçilip, ayıklanıp adreslenebildiği, büyük bir bellek kapasitesinin söz konusu olduğu bir iletişim biçimi ortaya çıkmıştır. Bu iletişim biçiminde görüntü ve ses eşzamanlı olarak iletişim ortamında taşınabilmektedir. Dolayısıyla yeni medya kullanıcılar veya kullanıcı grupları arasındaki bilgi alışverişinde karşılıklı etkileşimi sağlayabilmektedir.

Öte yandan teknolojinin, üretimden tüketime kadar olan tüm süreçlerde toplumsal ilişkiler tarafından biçimlenen bir mücadele alanı olduğu, toplumsal yaşamın ve toplumsal ilişkilerin içinde şekillendiği, yapılandığı ve/veya inşa edildiği dile getirilmektedir (Yücesan Özdemir 2008, 10-11). Bu kapsamda “internet-demokrasi ilişkisini irdeleyen akademik çalışmaların bir kısmı, internet ortamını Atina demokrasisi anlayışının katılımcı modeline benzetmekte ve tüm yurttaşların siyasal sürece tıpkı dönemin agoralarındaki gibi dolaysız olarak katıldıklarını öne sürmektedir” (Tunç’tan aktaran Toprak vd. 2009, 191). Bir başka deyişle hiyerarşik, bir merkezden birçok kişiye uzanan geleneksel medyaya karşılık yeni medyanın gerek altyapısı gerekse kullanılan yazılımlarıyla simetrik, demokratik; yani egemeni olmayan, yurttaşların siyasal karar alma etkinliğine daha geniş yer veren, şeffaf, ağ üzerinden katılımı olanaklı kılan bir iletişim modelini temsil ettiğini ileri süren görüşler dile getirilmektedir (Törenli 2005, 159). Çok sayıda kişiyle çok sayıda kişi arasındaki iletişimi olanaklı kılan yeni medya aracılığıyla her birey kendi görüşlerini birçok kişiye iletebilmektedir.

### **Kurumsal Kültür, Halkla İlişkiler ve Yönetim Biçimleri**

İnternetin sosyalleşmesi ve içeriğin herkes tarafından yayınlanabilir hale gelmesiyle medyanın yeniden düzenlenmesi gereksinimi başlamıştır. Bununla birlikte toplumsal iletişim teknolojileri ile alışlagelmiş yönetim, iş, pazarlama, halkla ilişkiler, tanıtım, iletişim, iş yapma süreçleri gibi pek çok kavramın da içeriği ve biçimi değişmiş, iş hayatı mekansal ve zamansal anlamda daha esnek hale gelerek daha geniş ölçekte kamulara hizmet sunar olmuştur.

Solis (2010, 283, 297), örgütlü takımların ve kurulu hiyerarşilerin süreçlerini anlamak için etkileşimli medyaya bir orkestra gibi bakmak gerektiğini belirtmektedir. Uyumlu sosyal medya programları örgütün prova ve düzenlemelerinin bir sonucu olmakla birlikte yetenek, liderlik ve hayal gücünden de esinlenmiştir. Sosyal medyanın gelişimine kılavuzluk eden doktrinler, bunun demokratikleşmeyi sağladığını ileri sürse de iş süreçlerinde uyumun ölçeklendirilmesi ve uygulanmasının liderlik, talimat verme ve yönetme olmadan mümkün olmayacağı da belirtilmiştir. Yeni çıkan ve gelişen bir medya, var olan kurum kültürüne nüfus ettiğinde işgücü kültürü ve tutumlar da değişmeye başlamaktadır. Genel politikalar, lobicilik, hırslar ve çelişkiler bir yana, var olan süreçlerin ve sistemlerin yeni medyaya uyum göstermesi ve sosyalleşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bir başka deyişle, Web 2.0'in sosyal bilgi işlem ve işbirliğine olanak sağlamasıyla beraber şirket altyapıları, iş paradigmaları, değerler zinciri ve iş akışı da kaçınılmaz şekilde değişmiştir. Süreçler ve yöntemler, verimlilik ve yenilik için yeni fırsatların araştırılması amacıyla mercek altına alınmıştır.

Kurumsal kültür, geleneksel kuramların örgütsel süreçlerle ilgili sorunları çözmede yetersiz kalması, küresel ekonomide yaşanan çalkantı ve bu çalkantı sonucunda meydana gelen değişimin etken olmasıyla beraber önem kazanan ve yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Kurumsal kültür iletişim süreçlerini etkileyen bir etken olmakla beraber örgütlerin dışında var olan kültür olarak kabul edilen toplumsal kültürün de aynı derecede etken ve önemli olduğu ileri sürülmektedir; çünkü toplum kültürü örgütlerin insan kaynakları ve kurumsal kültürü üzerinde önemli sonuçlar doğurabilir (Sriramesh ve White 2005, 627).

Örgütlerle ilgili çok sayıda yapısal karakteristik ve kültür tanımı yapılmıştır. Bu çerçevede Grunig (2005a) iki örgüt türünden bahseder: mekanik örgüt ve organik örgüt.<sup>1</sup> Mekanik örgüt türü merkezileşmiş, katmanlandırılmış, resmileşmiş, buna karşılık daha az karmaşıktır. Organik örgütlerde ise merkezileşme daha yüksek olup resmileşme, katmanlaşma ve karmaşıklık daha düşüktür.

<sup>1</sup> Örgütlerin yapısal karakteristikleri arasında en çok dile getirilenler; a) karar alıcıların örgütün tepesinde yoğunlaşma derecesine bakan merkezileşme, b) resmi kural ve düzenlemelerin sayısına ve örgütün bunları izleme derecesine bakan resmileşme, c) ödül ve takdirin az sayıda insanda yoğunlaşma derecesine bakan katmanlaşma ve d) uzmanlaşma veya farklılaşma derecesine bakan katmanlaşmadır. Örgütlerin çoğunda bu dört karakteristiğin birbiriyle bağıntılı olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede iki örgüt türünden söz edilir: mekanik ve organik örgütler. Grunig (2005a, 238-269), yönetimde mükemmelliği tartışırken örgüt türlerini ve karakteristiklerini ayrıntılı olarak incelemiştir.

Örgütlenme, karar verme ve etkileme süreçleri, örgütlerin işleri nasıl yaptığı ve bu işlerin nasıl yapıldığı hakkında nasıl konuşulduğunu tanımlama yoluyla örgütlerin kültürünü tanımlamakta yardımcı olur. Bir başka deyişle örgüt kültürü “örgütlerin iş yapış yolları, örgüt hakkındaki iletişim kurma yöntemleri içinde yarattıkları ve önem verdikleri” bir anlayıştır (Kaya, 2003: 40). Bu çerçevede, bir örgütteki kültürü belirleyebilmek için o örgütteki iletişim süreçlerinin ve yönetim biçiminin tanımlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Halkla ilişkilerin kısa ya da uzun vadede belirleyeceği stratejiler kurumun yönetim anlayışı içinde yer bulmalıdır. Dolayısıyla iletişim süreçlerinde proaktif veya reaktif yaklaşımlar, hem kurumdaki yönetim biçimini hem de kurumsal kültürü belirleyici öğelerdir. Bir kurumda iletişim veya halkla ilişkiler birimi, olası gelişmeler ve öngörüler çerçevesinde stratejiler oluşturabileceği gibi bu olası gelişmeler veya kriz gibi beklenmedik durumlar karşısında tedbirler alabilir. Bu anlamda fırsat yaratmaya yönelik bir strateji izlediğinde proaktif, tepkisel bir yol izlediğinde de reaktif davranmış olur.

Halkla ilişkiler uzmanının, örgütün değerlendirmesini yapmasıyla başlayan proaktif iletişim sürecinde hedef ve önceliklerin neler olduğu, yönetimin plan ve beklentilerinin neler olduğu, bunların çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar tarafından nasıl görüldüğü, birlikte çalışılan kişilerle ilişkilerin nasıl olduğu, yönetimin çalışanlara nasıl davrandığı ve yönetimin çalışanların değerlerine ve insani gereksinimlerine saygılı olup olmadığına bakılır (Balta Peltekoğlu 2007, 79-81). Proaktif iletişimde önceden planlanmış bir süreç uygulanmaktadır. Yönetim, iletişim planını oluştururken ve uygularken olası kriz ve dış etkilere karşı da önlem alır. Kurum kültürünün bir parçası olarak oluşturulan ve kurumsallaştırılan iletişim yönetimi, proaktif iletişim biçimini benimsediğinde kurumun daha akılcı ve yönetsel yaklaşımlara sahip olmasını sağlar.

Reaktif iletişimde ise neyin ters gittiği veya bir şeyin neden yapıldığı açıklanır. Reaktif halkla ilişkiler uygulayıcısı daha çok gazetecilik yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermektedir. Bir başka deyişle, daha çok yaşanmış olanlarla ilgilenen reaktif iletişimde, örgüt yapısının bozulmuş olduğu, kaotik, plansız olduğu ve yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçındığı, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Ancak reaktif halkla ilişkileri benimseyen bir örgüt sanıldığı gibi olayları örtbas etme eğiliminde değil, sadece yanlış bilginin doğuracağı spekülasyon durumu önlemeye çalışma çabası içindedir (Balta Peltekoğlu 2007, 83-84).

Son zamanlarda örgütlerin, çalışanın motivasyonunu ve katılımını dikkate almayan getiri ve üretim odaklı geleneksel düşünceden ve zayıf örgütsel kültür yapısından çıkıp daha rekabetçi olmak üzere katılımcı yönetime doğru değiştiği belirtilmektedir. Bu değişimdeki motivasyon unsuru ise girişken çalışanların aynı zamanda üretimi ve verimliliği de arttıracığı düşüncesidir. Yeni örgütsel kültür yapılarında anahtar değerler inşa edilmekte ve kurum içinde bu değerler derinlemesine ele alınarak geniş çapta paylaşılmaktadır.

Bu değişim yönetimi çerçevesinde de halkla ilişkiler uygulayıcılarının katılımcı yönetim ve öncülük etme konusunda deneyimli ve uzman olmaları beklenir. Geleneksel anlayışta halkla ilişkiler yöneticilerinin uygulayıcılar olarak yalnızca işleri izlemesi düşüncesi

varken bu değişimle yöneticilerin sadece değişime açık olması değil, aynı zamanda kültürel değişim sürecinde merkezi bir rol oynamaları beklenir. Bir başka deyişle örgüt kültürünün otokratik olmaktan çok katılımcı bir stili benimsemesi mükemmelliği sağlayacaktır.

Grunig, iç iletişimde simetriyi ve yönetimde mükemmellik arayışını tartışırken organik örgüt türünün karar alımına katılımı kolaylaştırdığını vurgular. Karar alımına katılım, iletişim açısından özellikle önem taşıyan bir değişkendir; çünkü “iletişimin miktarı ve simetrisini artırarak iletişimle ilgili örgütsel sonuçların –yüksek ilgi, yenilikçilik ve iş memnuniyeti- ortaya çıkmasını destekler.” (Grunig 2005b, 587).

Ayrıca katılımın özellikle iş memnuniyeti üzerinde güçlü ve olumlu etkileri olduğundan da bahsedilmektedir. Bu çerçevede Grunig (2005b, 589), organik yapılara sahip örgütlerde iletişim sistemlerinin simetrik, mekanik yapılarda ise asimetric olduğunu; iş memnuniyetinin özellikle örgütsel iş memnuniyetinin organik yapılarda daha yüksek olduğunu ve simetrik iletişimin örgütlerde organik yapılar yaratmasına yardım ettiğini vurgulamaktadır. Özetle, katılımcı kültürler organik yapıları, simetrik iletişim sistemlerini, örgütsel mükemmellik ve etkinliği desteklemektedir.

Bu yaklaşım, örgütsel iletişimde açık ve kapalı sistemler olarak da adlandırılabilir. Çevrenin örgütsel iletişime cevabı, yeniden sistem için girdiye dönüşen geribildirimdir. Geribildirime verilen yanıt ise iç girdi çabaları ile olur. İç girdi çabaları ve yeni girdilerle geri bildirim yanıt verilip verilmemesi ise örgütün açık veya kapalı bir sistem olup olmadığını göstermektedir. “Açık sistemler devamlı olarak dışsal çevreden enformasyon alır ve örgütsel ihtiyaçlara göre dönüştürerek tekrar dışsal çevreye geri verir ve bu işlemi bir süreç olarak devam ettirir. Bunun tersine olarak kapalı sistemler girdi iletişiminin yoksunluğu ile karakterize edilirler. Bu yüzden karar vermeleri zordur ya da iyi karar veremezler” (Kaya 2003, 20-21).

Bununla birlikte mükemmel örgütlerin temel özelliklerinden olan organik yapılara bir yön ve vizyon aşlamak için liderliğin de şart olduğu belirtilmektedir. Liderler bu vizyonu örgütün kültürü üzerinden aşlamaktadır. Sonuçta, örgütteki kültürel değişimlerin de liderlerin iletişim tekniklerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu teknikler kurumdaki kültürel sınırları kesitirmekte, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilecek olan ideolojiler, değerler ve kurallara ilişkin iletileri taşımaktadır. Bu, aynı zamanda mükemmel halkla ilişkilerin –ve simetrik iletişimin- en çok güçlü, katılımcı kültürlerle ve liderlik becerilerine sahip örgütlerde ortaya çıktığı sonucuna da varmaktadır (Grunig, 2005a 255-6).

Proaktif/reaktif iletişim ve katılımcı örgüt kültürüne ilişkin yapılan bu tanımlar çerçevesinden European Communication Monitor 2011 araştırmasına bakıldığında, Zerfass ve ekibi (2011, www.communicationmonitor.eu) kurumsal kültürü dörde ayırmıştır:

- a. katılımcı ve proaktif iletişimi benimseyen tümleşik kültür,
- b. katılımcı olup reaktif iletişime sahip etkileşimli kültür,
- c. katılımcı değil; fakat proaktif bir iletişim sergileyen girişimci kültür ve
- d. reaktif, katılımcı olmayan sistematik kültür.

**Yeni Medyanın  
Farklı Kurumsal  
Yapılarda Kullanımı  
Üzerine Avrupa'da  
Yapılmış Bir  
Araştırma: European  
Communication  
Monitor 2011**

2007 yılından bu yana iletişim yönetimi ve halkla ilişkilerde geleceğe yönelik eğilimler üzerine uluslararası çapta yıllık anketlerin yapıldığı bir projedir. Akademik amaçlara yönelik yapılan, iletişim ve halkla ilişkiler uzmanlarına uygulanan bu anketlerde genel olarak Avrupa'da halkla ilişkilerin itibarı, şirketlerin iletişim yönetimi, stratejik yapıları, sosyal medya kullanımı ve bu konularla ilgili gelecek yıllara ilişkin öngörüler değerlendirilmektedir.<sup>2</sup>

2011'de 43 Avrupa ülkesinden 2209 halkla ilişkiler/iletişim yönetimi uzmanlarının katıldığı ankette, katılımcılarının çoğunluğunu oluşturan kadınların eğitim düzeylerinin daha çok lisans ve yüksek lisans olduğu, doktora'yı bitirmiş ya da hiç akademik derecesi bulunmayan erkeklerin ise kadınlardan fazla olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 41'dir. Kadın erkek oranının değişmediği önceki anketlerde yaş ortalamasında da bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Araştırmada ayrıca katılımcıların mesleki deneyimlerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Örgüt yapısı, içerisinde iletişim biriminin bulunduğu farklı sektörden kurumlar çerçevesinde anonim şirketler, limited şirketler, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri olarak ayrıştırılmış; iletişim danışmanlığı, halkla ilişkiler ajanslığı veya iletişim alanında serbest danışmanlık yapan kurumlar da beşinci seçenek olarak eklenmiştir.

Araştırmada kurumların liderlik türlerine ve karar alma biçimlerine bakıldığında, zorlu işleri tanımlayarak ekibi karar alma sürecine katan liderlik türü kapsamacı liderlik [*inclusive leadership*] ve akılcı karar alma biçimi araştırmada baskın çıkmıştır. Limited şirketler akılsal karar alma (tüm olası enformasyon üzerinden değerlendirme yaparak) sürecini tercih ederken, sivil toplum örgütlerinde ise sorumluluk paylaşımıyla grup kararı alma diğer kurumsal yapılara göre daha fazladır. Kapsamacı liderlik türünü de en çok benimseyen yine sivil toplum örgütleri olarak belirlenmiştir. Bu liderlik türü çoğunlukla tümleşik örgüt kültürüne sahip olan yapılarda bulgulanmıştır.

Araştırmaya göre sayısal dönüşümle meydana gelen zorluklar her yıl giderek daha da stratejik öncelikler arasına girmektedir. 2009 yılında bu konunun önem oranı % 45 iken 2011 yılında bu oran % 54,9'a çıkmıştır. İzleyicilerle etkileşime girme ve saydamlık konuları da yıldan yıla artarak öncelik kazanan konular arasında bulgulanmıştır. Bunun yanında ileriki yıllarda iletişim yönetiminde kullanılan medya karmaşı içinde çevrimiçi araçların başı çekmesi beklenmektedir. Yüz yüze iletişimin konumunu koruması beklenirken geleneksel basınla ilişkilere daha az bağlı olunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, iletişim birimlerinin çoğunda hâlâ sosyal medyanın yönetimi konusuna yeterli kadar eğilinmediği ortaya çıkmıştır. Çalışma, katılımcıların yarısından fazlasının sosyal medyaya ilişkin yönetsel konuları (bloglar, Twitter gibi kanallarda iletişim için kılavuz,

<sup>2</sup> European Communication Monitor projesi sponsorluk desteğiyle, Leipzig Üniversitesi'nden Prof. Dr. Ansgar Zerfass başkanlığında Avrupa'nın çeşitli üniversitelerinden araştırmacıların katılımıyla, *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), *European Association of Communication Directors* (EACD) ve *Communication Director Magazine* tarafından yürütülmektedir ([www.communicationmonitor.eu/](http://www.communicationmonitor.eu/)).

toplumsal ağlarda paydaşlarla iletişimi takip etmek için araçlar, sosyal medya eğitimleri, toplumsal ağ etkinliklerini ölçmek için performans göstergeleri) henüz ele almadığını; ama önümüzdeki yıllarda bunlara ilişkin uygulamaları yapma planları olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber sosyal medya kılavuzlarının ve izleme araçlarının beklenenden daha güçlü şekilde geliştiği bulgulanmıştır.<sup>3</sup> Kurumlar arasında ise sosyal medya yönetiminde en geride kalan kurumlar kamu kuruluşlarıdır.

Sosyal medya becerisi ve bilgisi konusunda ise iletişim yöneticilerinin orta düzeyde oldukları raporlanmıştır. Sosyal medya eğilimleri hakkında bilgileri olmakla beraber sosyal medyanın yasal çerçevesi, paydaşlarla web tabanlı diyalogların geliştirilmesi, çevrimiçi toplulukları yönetme gibi konularda daha az bilgileri olduğu bulgulanmıştır. Her ne kadar sosyal medyanın kişisel olarak kullanımı becerileri artırsa da, iş odaklı ilişkileri geliştirme becerilerinin hâlâ zayıf olduğu görülmüştür.

Son beş yılda web siteleri, e-posta, intranet gibi çevrimiçi iletişim, çevrimiçine dönen basın/medya ilişkileri ve blog, podcast, etkileşimli gruplar gibi sosyal medya etkinlikleri istikrarlı bir şekilde büyümektedir.<sup>4</sup> Sosyal medya kanalları arasında podcast, wiki ve weblogların öneminin azaldığı görülmüştür. Önümüzdeki yıllar içinse iletişim uzmanları tüm sosyal medya araçlarına verilen önemin güçlü bir şekilde artmasını beklemektedir.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Amerika'da Manpower Araştırma Merkezi'nin yaptığı bir araştırma sonucunda tanınmış pek çok örgütün, üretkenliği, yeniliği, işbirliğini, itibarı ve çalışan bağlılığını geliştirmek üzere sosyal medyanın birleştirici gücüne eğilim gösterdiği söylenmektedir. Bununla beraber, Manpower'ın edindiği verilere göre çalışanların yüzde 75'i çalıştıkları örgütte sosyal ağ sitelerinin iş yerinde kullanımına dair resmi bir politikanın olmadığını dile getirmiştir. Bu da gösteriyor ki örgütlerin belirgin bir çoğunluğu sosyal ağ kullanımıyla ilgili kendi resmi politikalarını geliştirmeden önce "bekle ve gör" yaklaşımını benimsiyor ([www.manpowerpublicsector.co.uk/](http://www.manpowerpublicsector.co.uk/)).

<sup>4</sup> Almanya'da İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Merkezi (CHRIS) ve çevrimiçi kariyer portalı Monster tarafından yapılan 2011 İstihdam Eğilimleri araştırmasına göre firmaların Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter gibi sosyal ağlar aracılığıyla istihdamın getirdiği fırsatları fark ettiği, bu kapsamda işe başvuranların yaklaşık üçte birinin firma hakkında bu tür sosyal ağlar aracılığıyla bilgi sahibi olup firmaların hayran (fan) sayfalarını takip ettikleri bulgulanmıştır. Araştırmaya göre Alman firmalarının yaklaşık yüzde 13'ü kariyer ağı Xing'e düzenli olarak iş ilanı verirken her beş firmadan biri etkin olarak bu portalda eleman aramaktadır. Firmaların yaklaşık yüzde 13'ü de kurumlarına ilgiyi artırmak için Facebook'u kullanıyor. İş arayan her 10 kişiden üçü bunu Xing gibi kariyer ağları üzerinden gerçekleştirirken yüzde 7'si de Facebook gibi sosyal platformları kullanmaktadır (Kıraç 2011, 12).

<sup>5</sup> Manpower Araştırma Merkezi'nin işverenlerin sosyal ağlara bakışı üzerine dünya çapında yaptığı bir araştırmada yöneticilere sosyal ağların gelecekte örgütlere sağlayabileceği en büyük yararın ne olduğu sorulmuştur. Bulgulara göre soruyu yanıtlayan yöneticilerin yüzde 20'si markalaşma, yüzde 19'u işbirliği ve iletişimi güçlendirme, yüzde 15'i yeni yetenekler geliştirme, yüzde 13'ü aday değerlendirme ve yüzde 13'ü çalışanların uzmanlık alanlarında gelişmesinde sosyal ağların yarar sağlayacağı öngörüsünde bulunmuşlardır. Kıtalarla göre değerlendirildiğinde ise markalaşma ve ardından yeni yeteneklerin gelişmesi öngörüsü en çok Amerika'da bulgulanırken Asya Pasifik'te ve Doğu ve Orta Doğu Avrupa'da (EMEA)



### Türkiye’de Farklı Kurumlarda Yeni Medya Algısı ve Kurumsal Kültür

Yapılan araştırmada iletişim yöneticilerine göre ileriki beş yıl içinde mesleki bilgi ve beceri konusunda en önem kazanacak öncelikli alanlar geleneksel ve yeni medyanın etkileri, ilişki inşası ve iletişim teknolojileridir. Günümüzde ise kurumların daha çok talep ettiği eğitim programları koçluk, topluluk önünde konuşma ve sunumdur. Bu anlamda gelecekte ihtiyaç duyulabilecek eğitim konuları ile şimdiki eğitimler arasında büyük bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, farklı yapılarıdaki kurumlarda yeni medyanın rolünü, önemini ve bununla ilgili uygulamaları tespit etmek hedef alınmıştır. Çalışmanın bir amacı da European Communication Monitor 2011 ile bu çalışma için seçilen örnekleme karşılaştırarak Avrupa ve Türkiye’de kurum kültürü çerçevesinde yeni medyaya atfedilen rol ve önem arasındaki farklılıkları bulgulamaktır. Bu çalışmada erişilebilen kamu kuruluşları, özel kuruluşlar ve ticari olmayan örgütlerde görev alan iletişim uzmanlarıyla ve ayrıca iletişim/halkla ilişkiler ajanslarındaki yöneticilerle görüşülmüştür.

Derinlemesine yüz yüze görüşme yapılan kişilere erişmek için kurumlar amaçlı örneklem çerçevesinde seçilmiştir; çünkü çalışmanın amacı doğrultusunda sosyal medyayı bir iletişim/halkla ilişkiler aracı olarak etkin kullandığı var sayılan kuruluşların, bu araçları tam olarak ne amaçla ve ne verimlilikte uygulamaya geçirdiklerine, böylece bu tür yeni uygulamalarla iletişim dinamikleri içindeki dönüşümü nasıl algıladıklarına bakılmıştır. Görüşülen kişiler şu çerçevede gruplandırılmıştır:

- **Kamu kuruluşları:** Sağlık Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ve Adalet Bakanlığı.
- **Özel kuruluşlar:** Acıbadem Sağlık Grubu, Makro Market ve Türkiye İş Bankası.
- **Sivil Toplum / Meslek Örgütleri:** Türk Tabipleri Birliği, Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu, HAYTAP Hayvan Hakları Federasyonu ve Ankara Sanayi Odası.
- **İletişim / Medya Ajansları:** Ommedya, Zarakol İletişim Hizmetleri, Netvizyon MediaPark ve Medyaguru.

### Araştırma Soruları

Önceki paragraflarda belirtildiği gibi araştırma amaçlı örneklem çerçevesinde yüz yüze derinlemesine görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Görüşme soruları üç gruba ayrılmıştır:

1. *Kurumsal iletişim uygulamalarına ilişkin uygulamalar ve liderliğe ilişkin yaklaşımlar:* İlgili kuruluştaki iletişim yöneticisinin karar alma süreçleri, kurumdaki liderlik yapısı öğrenilmeye çalışılmış, katılımcılardan hangi iletişim uygulamalarını hayata geçirdikleri, paydaşlara hitap ederken hangi yöntem ve araçları kullandıkları ve etkileşimi/katılımı nasıl sağladıkları bilgisi alınmıştır. Böylece yapılan görüşmelerde kurumların kültürel yapısı da ortaya çıkmaktadır.

öncelikle işbirliği ve iletişimin güçleneceği, sonrasında da markalaşmanın gelişeceği öngörüsü bulgulanmıştır (<https://candidate.manpower.com/>).

### Araştırma Bulguları ve ECM 2011 ile Karşılaştırması

2. *Yeni medyanın kurumdaki rolü, önemi ve öngörülere ilişkin sorular:* kurumun yeni medyayı nasıl ve ne amaçla kullandığı, uygulamada hangi sorunlarla karşılaştıkları, bununla ilgili mevcut altyapılarının ne olduğu ve kişisel kullanımları ile geleceğe ilişkin yeni medya kullanımıyla ilgili planları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu yolla yeni medyanın –özellikle toplumsal paylaşım ağlarının- kurumsal iletişim uygulamalarındaki rolü ve etkinliğinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede kurum içi eğitimlerde de yeni iletişim teknolojilerinin yeri anlaşılmaya çalışılmıştır.
3. *Demografik bilgiler:* Katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki deneyimi ve kurumdaki pozisyonunun da özellikle yeni medya ve güncel iletişim uygulamaları konusundaki eğilimi anlamada önemli olduğu düşünülmektedir.

Nitel örnekleme 5 kamu kuruluşu, 3 özel kuruluş, 2 sivil toplum örgütü, 2 meslek örgütü, 2 iletişim ajansı ve 2 medya ajansı yer almaktadır. Katılımcıların 7'si kadın olup iletişim alanındaki deneyimleri 6 ila 33 yıl arasında değişmektedir. Buna göre görüşülen kişilerin örgütteki pozisyonlarının ve cinsiyetlerinin kurumlara göre dağılımı Tablo 1'de verilmektedir. Görüşülen kişilerden 9'u İletişim Fakültelerinden mezun olup 7 kişi gazetecilik mesleğinden gelmektedir. 5 kişi ise Yüksek Lisans derecesine sahiptir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri (K: Kadın, E: Erkek)

(Kişi Sayısı)	Kamu Kuruluşu	Özel Kuruluş	STÖ	Meslek Örgütü	İletişim Ajansı	Medya Ajansı
Genel Müdür					1 (K)	1 (E)
Başkan			1 (E)			
Bakan Müşaviri	1 (E)					
Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	3 (E)					
Basın Danışmanı	1 (E)			2 (K/E)		
Kurumsal İletişim Direktörü		1 (E)	1 (K)			
İş Geliştirme Direktörü					1 (K)	
Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü		1 (K)				
Kurumsal İletişim Müdür Yrd.		1 (K)				
Satış Koordinatörü						1 (K)

Görüşülen örgütlerin liderlik yapılarıyla bu örgütlerin iletişim uzmanlarının örgütteki rolü arasında anlamlı bir bağ çıkmıştır. Kapsamacı liderliğe eğilimin olduğu kurumlarda iletişim uzmanları da stratejik uygulayıcı olarak örgütlerde yönetsel bir işleve sahiptir.

Kamu kuruluşları liderlerinin, standartlar ve kurallar üzerinden bir otorite kuran etkileşimsel liderlik türünü artık kırmaya çalışıp çalışanların/paydaşların fikir ve değerlerini önemseyerek bir vizyon kurmaya yönelik dönüşümcü liderlik türüne doğru eğilim gösterdikleri bulgulanmıştır. Bu kurumların gerek dışarıdan gerekse içeriden danışmanlık hizmeti almaları, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirleriyle liderlerin bire bir çalışmaları da bunun kanıtı olarak sunulabilir. Ayrıca görüşülen tüm kişiler liderlerinin katılımcı olduğunu ifade etmiştir. Özel kuruluşlar, iletişim / medya ajansları ve sivil toplum örgütlerinde ise daha çok çalışanları ve paydaşları ortak karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı liderlik türüne doğru bir eğilim olduğu; fakat liderlerin zaman zaman kendi başlarına da karar alabilecekleri durumların olduğu ve paydaşlarla fikir alışverişinden sonra son kararı kendilerinin verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu türdeki liderler dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır. Kurumlara göre araştırmada tanımlanan liderlik türlerinin dağılımı 2. Tabloda özetlenmektedir:

Tablo 2. Kurumlara Göre Liderlik Türleri

(Lider Sayısı)	Kamu Kuruluşu	Özel Kuruluş	STÖ	Meslek Örgütü	İletişim Ajansı	Medya Ajansı
Etkileşimsel Liderlik				1		
Dönüşümcü Liderlik	5	2	1	1		1
Kapsamacı Liderlik		1	1		2	1

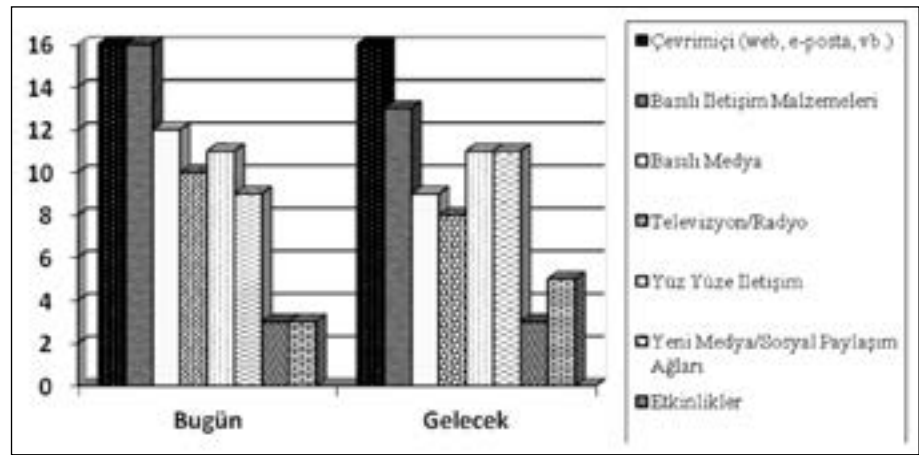
Tablodan anlaşılacağı üzere örnekleme alınan kurumlarda en çok dönüşümcü liderlik türü tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler, beraber çalıştıkları iletişim uzmanlarını da karar alma süreçlerine katmakta, onların fikir ve değerlendirmelerini almakta, o çerçevede de kişilere görev vererek son kararı almaktadır. Avrupa'daki anket çalışmasında kapsamacı liderlik türü bütün kurumlarda en çok görülen liderlik olmakla beraber, oran olarak en çok iletişim ajanslarında görülmektedir. Kapsamacı liderliğin en düşük orana sahip olduğu grup ise yine kamu kuruluşlarıdır. Dolayısıyla Avrupa'daki verilerle bu çalışma örneklemindeki bulguların birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Görüşülen 16 kurum ve kuruluşun çoğunda medya ilişkileri yönetimi ve kurum içi iletişimin önemli alanlar olduğu bulgulanmıştır. Kamu kuruluşlarında bu alanların öneminin ileriki yıllarda da devam edeceği öngörüsü varken diğer örgütlerde medya ilişkileri yönetimine yeni medyanın da gireceği yönünde tahminler bulunmaktadır. Dolayısıyla yeni medya ve toplumsal paylaşım ağlarının bütünleşik olarak kullanılmasıyla birlikte medya ilişkileri yönetiminin öneminin gelecekte artacağı saptanmıştır.

Gerek hedef kitlelere hitap etmede gerekse geribildirim almada örgütlerin tercih ettiği iletişim kanalları öncelikle e-posta, web sayfası gibi çevrimiçi iletişim kanalları; dergi, broşür, afiş gibi basılı iletişim malzemeleri ve basılı medyadır. Kamu kuruluşlarında gazete, televizyon gibi geleneksel kanallar tercih edilirken diğer gruplar toplumsal paylaşım ağları, Web TV gibi yeni medya kanallarını kullanmaya eğilimlidir. İletişim ajansları, sivil toplum ve meslek örgütlerinde yüz yüze iletişimin çok önemli olduğu bulgulanmıştır.

Özel kuruluşlar ve medya ajanslarında ayrıca yarışma, kültürel ve toplumsal kampanyalar gibi etkinliklerle hedef kitlelere erişilmektedir ki bu etkinliklerin duyurusu ve tanıtımı da genellikle çevrimiçi ortamlardan ve toplumsal paylaşım ağlarından da yürütülmektedir.

Gelecekte önem kazanacağı tahmin edilen iletişim kanalları toplumsal paylaşım ağları, diğer yeni medya kanalları ve elektronik yayınlar gibi çevrimiçi iletişim malzemeleridir. Bugün tercih edilen ve gelecekte öneminin artacağı öngörülen iletişim kanalları Şekil 1’de özetlenmektedir. Yüz yüze iletişim ise önemini koruyacaktır.



Şekil 1. Bugün ve Gelecekte İletişim Kanalları (Kurum sayısı üzerinden)

Bu çalışmayla ECM 2011 bulguları karşılaştırıldığında, kurum içi iletişim ve değişim yönetiminin öneminin artacağı öngörüsünün benzer olduğu, bunun yanında Avrupa’da kurumsal iletişimin birinci önemde yer aldığı tespit edilirken bu çalışmada yeni medyayla beraber medya ilişkileri yönetiminin birinci derecede önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, kurumsal itibar için Avrupa’da kurumsal iletişimin, bu araştırmada ise medya ilişkilerinin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Hedef kitlelere hitap etmek ve geribildirim almak için tercih edilen iletişim kanalları ve gelecekteki tercihlere ilişkin öngörülerde ise benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Hem Avrupa’daki hem bu araştırmadaki iletişim uzmanları günümüzde basılı iletişim materyallerinin ve geleneksel medyanın en çok kullanıldığını; ancak gelecekte bu tercihlerin sosyal medya ve çevrim içi iletişime doğru kayacağını belirtmişlerdir. Yüz yüze iletişimin ise her iki araştırmada aynı önemde devam edeceği bulgulanmıştır.

Bu çalışmada toplumsal paylaşım ağlarını en etkin kullanan grupların özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu örgütler bünyelerinde bu mecra için ayrı bir ekip çalıştırmakta, sosyal medya konusunda eğitimler almakta, geribildirimleri alıp ölçme-değerlendirme yapmakta, kurumsal haberleri paylaşmakta, izleyicilerle bilgi ve ileti paylaşımında bulunmaktadır. Toplumsal paylaşım ağlarına en çekimser yaklaşan grup ise

kamu kurumlarıdır. “*Bekle, gör*” politikasını yürüten kamu kurumlarında bu mecraların geçici bir heves olabileceği ve doğru kullanılmadığı takdirde krize açık olduğu düşüncesi yaygındır.

Görüşülen kurumların toplumsal paylaşım ağlarında gördüğü olumsuzluklar ve tehditler şöyledir:

- İyi yönetilmediği takdirde kurumsal itibara zarar verecek sonuçların ortaya çıkması,
- Tüm kamulara açık ve şeffaf olması, dolayısıyla tüm olumsuz eleştiri ve yorumların da kolayca dile getirilebildiği kanallar olması,
- Sayısal nesil olarak tanımlanan genç neslin kullandığı bu mecralarda kullanılan dil ve üslubun geleneksel medyayla karşılaştırıldığında daha magazinsel ve gayri resmi olması; dolayısıyla özellikle ast-üst, müşteri-hizmet veren ilişkilerinde dil çatışmalarının olabilmesi,
- Yerel ve kırsal kesimlerde bu kanalların yaygın olarak kullanılmaması; dolayısıyla o bölgelerdeki hedef kitleye erişim zorluğu,
- İzleyicilerin bu mecralarda paylaştıkları fikir ve kanaatlerinin anlık tepkilerden oluşuyor olması; dolayısıyla iletilerin her zaman doğru ve geçerli olmadığı,
- Bu platformlardaki takip/beğeni oranıyla kurumun satış/pazarlama başarısının eşdeğerde olmaması, dolayısıyla gerçekçi bir değerlendirmenin her zaman mümkün olamayacağı,
- Bu mecraların sağladığı şeffaflığın rekabet alanını zorlaştırması.
- Toplumsal paylaşım ağlarının olumlu yanları ve fırsatları ise şöyle sıralanabilir:
- Hedef kitlelere daha kolay, etkin ve hızlı erişimin sağlanabilmesi,
- Hedef kitlelerden gelen geribildirimlerin daha verimli bir ölçme-değerlendirmeye olanak sağlaması,
- Hedef kitlelerin ve paydaşların daha yaygın katılımına ve etkileşime olanak sağlaması,
- Kurumsal tanıtımı ve kurumsal etkinlikleri daha etkin kılması,
- Pazarlama iletişimini ve kurumsal iletişimi daha verimli hale getirmesi, böylece iş süreçlerinin gelişmesine olanak sağlaması,
- Kurduğu samimi ortam dolayısıyla ilişkileri daha da pekiştirmesi,
- Bu mecraların geleneksel medyanın içeriğini de etkileme gücünün olması,
- Daha güncel bilgi akışına ve gündemdeki anlık gelişmelere açık olması,
- Maliyetinin diğer iletişim kanallarına göre daha düşük olması.

Kurumsal toplumsal paylaşım ağı hesabına sahip 12 örgütün, popüler olan Facebook ve Twitter’ı kullandığı, bu örgütlerin çoğunda hesapların takibi ve yönetimi için ayrı bir çalışma ekibinin görev aldığı bulgulanmıştır. Toplumsal paylaşım ağlarını etkin kullanan kurumlar, bu

kanallardan gelen geribildirimleri de ölçme-değerlendirmeye almakta, izleyicilerle etkileşime geçmekte, gelen yorumları değerlendirerek yanıt vermektedir. Görüşülen kurumlarda Facebook ve Twitter dışında LinkedIN’de 6, YouTube’da 2, Vimeo’da 1 kurumun kurumsal hesabı olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca RSS besleme uygulamasını kullanan 3, Web TV uygulamasına sahip 5 kurum ve kurumsal blog sahibi olan 1 kurum tespit edilmiştir. Ne var ki bu paylaşım ağlarını ve uygulamaları tüm örgütlerin etkin olarak kullandığı söylenemez. Bazılarının kurumsal hesaplarının yalnızca açık olduğu; fakat bu kurumların bilgi ve ileti paylaşımında bulunmadığı veya yalnızca kurumsal web sayfalarındaki gündemin bu ağlara taşındığı; ancak izler kitleyle diyalog içinde olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu tür hesapların etkin kullanılmadığı söylenebilir. Web TV uygulamasında da çoğunlukla video paylaşımında bulunmaktadır. Bu paylaşımlar genellikle tanıtım, kampanya ve etkinlik filmlerinden, belgesellerden ve televizyon programlarında daha önce yer almış yayınların kopyalarından oluşmaktadır. Görüşülen kurumların sosyal medya ve toplumsal paylaşım ağlarını kullanım biçimleri ve bu mecralara yaklaşımı Tablo 3’de özetlenmiştir.

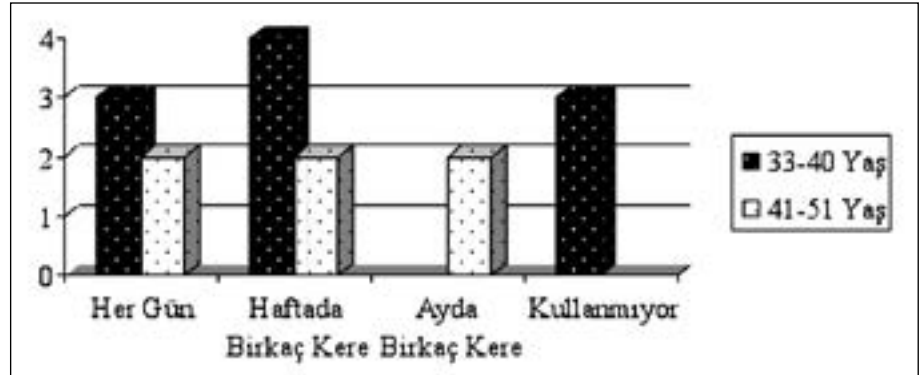
Tablo 3. Sosyal Medya Kullanımı ve Eğilimler

(Kurum Sayısı)	Kamu Kuruluşları	Özel Kuruluşlar	Sivil Toplum/ Meslek Örgütleri	İletişim/Medya Ajansları
Kurumsal toplumsal paylaşım ağı yok.	4			
Var ama etkin kullanılmıyor.	1		1	2
Etkin kullanıyor.		3	3	2
Facebook/Twitter’den başka uygulamalara sahip.	2	2	3	3
Eğilimleri takip ediyor.	5	3	4	4
Önemsemiyor / daha etkin kullanmayı planlıyor.	4	3	4	3
Önemsemiyor / geribildirimleri dikkate almıyor.				1
Alana ilişkin eğitimler alıyor.		3		3

Görüşülen 16 uzmanın 3’ünün kişisel olarak kullandığı bir toplumsal paylaşım ağı hesabı yoktur. Kişilerin üçü de sivil toplum ve meslek örgütleri grubundadır. Bu mecraları kullanmamalarının ana nedenleri bu mecralara zaman ayıramamaları ve güven duymamalarıdır. Kullananların ise hemen hepsinin Facebook ve Twitter hesabı bulunmaktadır. Kişiler toplumsal paylaşım ağlarını en çok şu amaçlarla kullanmaktadır:

- Gündemi ve eğilimleri takip etme,
- İlgili sektörü ve rakip kuruluşları takip etme,
- Uzak çevreyle haberleşmeyi sağlama,
- Yakın çevreyle ilişkileri geliştirme,
- Boş zamanı değerlendirme ve eğlence amaçlı.

Toplumsal paylaşım ağlarını kişisel amaçlı her gün kullanan kişiler en çok kamu kuruluşları grubunda çıkmıştır. Haftada birkaç kere kullananlar ise ağırlıklı olarak özel kuruluşlar ve iletişim/medya ajansları grubundadır. Toplumsal paylaşım ağlarının kişisel kullanım sıklığının yaşa göre dağılımı Şekil 2'dedir:



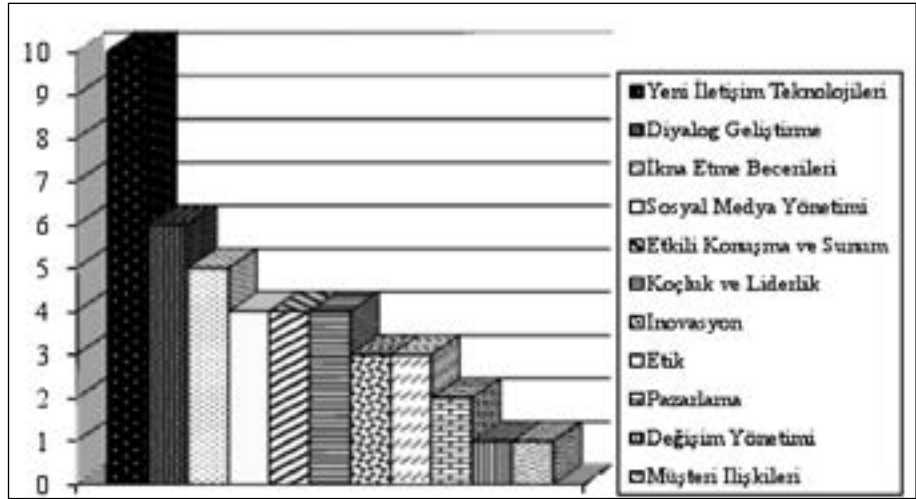
Şekil 2. Yaşa Göre Kişisel Kullanım Sıklığı (Kişi sayısı üzerinden)

ECM 2011 bulgularına göre ise örgütlerin çoğunluğu sosyal medyanın yönetimi konusuna tam olarak yönelmemiştir. Toplumsal paylaşım ağlarının kullanımıyla ilgili kılavuz geliştirme, paydaşlarla bu ağlar üzerinden etkileşime geçme, eğilimleri takip etme, ölçme ve değerlendirme konularına çoğunlukla henüz eğilinmediği; ancak ileriki yıllarda bu konulara ilişkin planlamalar yapıldığı ve sosyal medya kullanımına eğilimlerin artacağına ilişkin öngörülerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda bu çalışmanın bulgularıyla karşılaştırıldığında Avrupa'nın, iş dünyasında toplumsal paylaşım ağlarını kullanmada daha az etkin olduğu ihtimali söz konusudur. Türkiye'nin özellikle Facebook kullanım yaygınlığında dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olduğu dikkate alınır (Read 2011, www.comscore.com) bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir; çünkü bu çalışmanın bulgularından da anlaşılacağı üzere Facebook gibi toplumsal paylaşım ağları daha geniş kitlelere erişimde örgütlere önemli olanaklar sunmaktadır. Bununla beraber Avrupa'da da benzer şekilde kamu kuruluşlarının sosyal medya kullanımında daha geriden seyretmesi, onların da bu mecralara daha temkinli yaklaşıtlarını göstermektedir.

Kişisel kullanımında ise Avrupa'da sivil toplum örgütlerindeki uzmanların bu mecraları daha sık kullandığı, özel kuruluşlardaki uzmanların diğer gruplara göre daha seyrek kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada da tersine, kamu kuruluşlarında görev alan uzmanların daha yoğun kullandığı, sivil toplum ve meslek örgütleri grubunda ise neredeyse hiç kullanılmadığı bulgulanmıştır. Ne var ki kısıtlı sayıda görüşmeyle elde edilen bu bulguların Türkiye'de geneli temsil ettiği söylenemez.

Görüşülen kurum ve kuruluşların çeşitli nitelik ihtiyaçları arasında yeni iletişim teknolojileri, diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri önde gelmektedir. Sivil toplum ve

meslek örgütlerinde yeni iletişim teknolojileri ve sosyal medya yönetimi öncelikli nitelikli ihtiyaçları olarak belirlenmiştir. Örnekleme alınan 16 kurum ve kuruluşun önemli gördüğü nitelikli ihtiyaçlarının dağılımı Şekil 3’de özetlenmiştir.



Şekil 3. Nitelikli İhtiyaçları

ECM 2011 bulgularındaki nitelikli ihtiyaçlarına göre kurumlar en çok geleneksel ve yeni medya etkileri, ilişki inşası, iletişim teknolojileri ve topluluk önünde konuşma ve sunumu önemli görmektedir. Ancak alınan eğitimler en çok topluluk önünde konuşma ve sunum ile koçluk becerileridir. Anlaşılacağı üzere Avrupa’da da her ne kadar sosyal medya ve yeni iletişim teknolojileri stratejik öncelikler içinde bulundurulup gelecekte önemi artacak bir konu olarak görülse de ankete katılan kurumların çoğunda henüz bununla ilgili eğitimlerin olmadığı bulgulanmıştır. Bu çalışmada da benzer sonuçların olduğu görülmüştür.

Kurum kültürüne bakılacak olursa, görüşülen 16 kurum arasında katılımcı olmayan ve reaktif olarak tanımlanan sistematik kültüre sahip bir kuruma rastlanmamıştır; çünkü görüşülen uzmanların neredeyse tamamı liderlerini ve kurum içi iletişim biçimini katılımcı olarak tanımlamıştır. Araştırma için seçilen kurum ve kuruluşlar amaçlı örneklemlerdir. Bir başka deyişle örnekleme katılan 16 kurum da Türkiye’de alanında ismi bilinen ve öncü kuruluşlar arasına giren kurumlardır. Dolayısıyla ele alınan özel kuruluşlar, sivil toplum/ meslek örgütleri ve iletişim/medya ajanslarının hepsinin katılımcı ve proaktif olarak tanımlanan tümleşik kurum kültürüne sahip oldukları veya bu kültüre yakın oldukları söylenebilir. Görüşülen 5 kamu kuruluşu ise hâlâ ağırlıklı olarak reaktif olmakla beraber liderlik yapılarının ve kurum içi iletişimin katılımcı olduğu tanımlanmıştır. Dolayısıyla görüşülen kamu kuruluşlarının da katılımcı-reaktif tanımlanan etkileşimli kurum kültürüne yakın oldukları kanısına varılmıştır (Tablo 4).



Çalışma bulgularına göre kurum kültürüyle liderlik yapıları arasında da anlamlı bir bağ olduğu görülmektedir. Tümleşik kurum kültürüne sahip örgütlerde liderler çoğunlukla paydaşları ve çalışanları da karar alma sürecine katarak zorlukları tanımlayan kapsamacı lider veya kişilerin fikir ve değerleri çerçevesinde bir vizyon tanımlayan dönüşümcü lider türündedir. Etkileşimli kültüre sahip kamu kuruluşları liderleri ise dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Tablo 5).

Tablo 4. Kurumsal Kültürün Gruplara Dağılımı

(Kurum Sayısı)	Kamu Kuruluşları	Özel Kuruluşlar	Sivil Toplum/ Melek Örgütleri	İletişim/ Medya Ajansları
Tümleşik Kültür (katılımcı-proaktif)		3	4	3
Etkileşimli Kültür (katılımcı-reaktif)	5			
Girişimci Kültür (katılımcı olmayan-proaktif)				1
Sistematik Kültür (katılımcı olmayan-reaktif)				

Tablo 5. Liderlik Türleri ve Kurumsal Kültür Bağı

(Lider Sayısı)	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Kapsamacı Liderlik
Tümleşik Kültür	1	4	5
Etkileşimli Kültür		5	
Girişimci Kültür		1	
Sistematik Kültür			

## Sonuç ve Değerlendirme

Yeni medya, daha geniş hedef kitlelere hızlı ve etkin erişimde, izleyicilerle daha kolay ve neredeyse birebir etkileşime geçmede, böylece diyaloga açık, iki yönlü ileti akışını sağlamada kuruma avantajlar sağlamaktadır. Kurumların, hedef kitlelerin ihtiyaç ve niteliklerine uyumlu bir şekilde kendilerini geliştirerek onlara daha iyi hizmet sunabilmesi için diyaloga dayalı, açık ve şeffaf iletişim önemlidir. Öte yandan bu mecralar iyi yönetilmediği takdirde; bir başka deyişle ileti ve bilgi paylaşımında yeterli derecede tutarlılık ve doğruluk sağlanmadığında veya hedef kitlelerden alınan geribildirimler doğru ve tarafsız şekilde değerlendirilmediğinde sosyal medyanın kurumun itibarı için bir risk oluşturması kaçınılmazdır. Dolayısıyla sosyal medya yönetimiyle şeffaflık ve güveni inşa edip sürdürme eş değerinde planlanması gereken stratejiler olarak görülmelidir. Bununla beraber yeni medyanın örgüt içi ve örgüt dışı iletişim dinamiklerini de dönüştürdüğü görülmektedir. Hedef kitleler artık pasif izleyiciler değil, daha etkin ve katılımcıdır. Fikirlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini daha kolay ve cesurca dile getirmektedir.

Dolayısıyla kurumların, etkin hedef kitleleriyle başa çıkabilmeleri için geleneksel iletişim dinamiklerini değiştirmesi gerekmektedir. Bunun için iletişim alanı içinde değişim yönetiminin de ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada özel kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin toplumsal paylaşım ağlarını en etkin ve en yoğun kullanan gruplar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu grupların kurumsal kültürleri de tümleşik kültürdür; gerek iç iletişimde gerek kurum dışı iletişimde katılımcı ve proaktif yaklaşımları benimsemektedirler. Bu örgütlerde ya sosyal medya için bir birim ve uzman ekip bulunmakta ya da bu mecralarla bizzat ilgilenen bir kişi görev almaktadır. Ayrıca sosyal medya, iletişim / halkla ilişkiler biriminin sorumluluğu altında bulundurulmakta ve örnekleme yüz yüze görüşülen kişiler de bu hesapları takip ederek yönetmektedir. Araştırma bulgularına göre bu örgütler toplumsal paylaşım ağlarından edindikleri geribildirimleri ölçüp değerlendirerek izleyicilerle diyaloga geçmekte, stratejik planlarını gözden geçirmekte, bu çerçevede gerekli gördükleri düzenlemeleri ve değişiklikleri yapmaktadır. Bir başka deyişle bu kurum ve kuruluşlar iletişim süreçlerinde de proaktif ve katılımcı olmalarına olanak sağlayacak araçları benimsemiş durumdadır.

Kamu kuruluşlarında ise bu mecraların henüz kurulmadığı veya yalnızca açılmış olduğu ancak etkin kullanılmadığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde meslek örgütlerinde de toplumsal paylaşım ağları olmakla beraber özel sektör veya sivil toplum örgütlerindeki kadar kurumsal gelişim odaklı değerlendirmelere ve diyaloga olanak verecek şekilde kullanılmamaktadır. Bu örgütlerde genel olarak toplumsal paylaşım ağlarına, iş süreçlerini daha etkin ve verimli kılması açısından henüz tam anlamıyla güvenilmediği belirtilmiştir. Bu mecraların açık olduğu kamu kuruluşları ve meslek örgütlerinde ise daha çok tek yönlü veya iki yönlü asimetrik bir ileti akışının olduğu görülmektedir. Benzer yaklaşımın görüşülen medya ajansları için de geçerli olduğu söylenebilir. Medya ajansları her ne kadar kendi çalışmalarının bir parçası veya bizzat kendi alanları olarak toplumsal paylaşım ağlarını kullanıyor olsa da kurumsal olarak açılmış olan hesaplarını daha çok yeni medya eğilimine ayak uydurmak, kurum içi iletişimi sağlamak veya etkinlik, haber paylaşımında bulunmak için kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kıscacası görüşülen kamu kuruluşları, meslek örgütleri ve medya ajanslarının kimi bekle ve gör yaklaşımıyla toplumsal paylaşım ağlarına daha çekimser ve eleştirel bakarken, kimi de dünyanın sosyal medya akışına ayak uydurmak; tabiri yerindeyse treni kaçırmamak adına bir şekilde içinde olmak için bu mecraların kurumsal uygulamasını hayata geçirmiştir. İletişim ajansları ise toplumsal paylaşım ağlarını kendi kurumsallıkları için etkin kullanma çabasında olduklarını, bu alana ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmek ve müşterilerine daha zengin hizmet sunabilmek üzere eğitimler aldıklarını belirtmektedir. Ancak iletişim ve medya şirketlerinin, toplumsal paylaşım ağlarını hedef kitleleri ve müşterileriyle diyaloga geçmek, bu araçlardan kurum ve hizmetlerine ilişkin geribildirimler toplayıp onları değerlendirmekten çok müşterilerine bir hizmet sunmak üzere kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede görüşülen kurumlar arasında toplumsal paylaşım ağlarına çekimser yaklaşanların, katılımcı anlayışla bu mecraları takip ettikleri ve önemli gördükleri; ancak

reaktif yaklaşımla henüz uygulamaya tam anlamıyla geçirmedikleri görülmektedir. Proaktif yaklaşımı benimseyen ve uygulayan kurumların ise hedef kitleleriyle daha etkileşimli ve etkili bir iletişim kurmak üzere sosyal medyayı etkin kullanma gayretinde oldukları anlaşılmaktadır.

Toplumsal paylaşım ağlarının, daha geniş kitlelere hızlı ve etkin biçimde erişebilme, onlarla daha iyi bir diyalog geliştirme ve güncel haberleri anında paylaşım geribildirim alabilme olanaklarının kurumlar için fırsat yarattığı görülmekle beraber, bazı olumsuzlukları ve riskleri de bulunmaktadır. Bu mecralarda gerçekleşen iletişim ve diyalog şeffaflığı, açıklığı ve bilgiye kolay erişilebilirliği sağlarken ileti akışları (hem bilgi iletimi hem de geribildirim akışı kapsamında) iyi yönetilmediği durumda, görüşülen uzmanlara göre kurumun itibarına zarar verebilecek sonuçlar doğurmaktadır. En başta hedef kitlelerin bu mecralarla beraber artık daha etkin, daha ilgili, daha takipçi ve katılımcı bir izler kitleye dönüşmesi, onların bilgiye ve ileti gönderene karşı da daha eleştirel ve acımasız bir yaklaşımla bakmasına neden olmaktadır. Toplumsal paylaşım ağlarının anlık ve kolay bilgi akışını sağlama özelliği aynı zamanda izleyicilerin de anlık kararlar ve tepkilerle kolayca geribildirim verebileceği anlamına gelmektedir. Herkesin elinin altında bulunabilecek bu araçlar, anlık ve geçici öfke, sevinç, üzüntü, heyecan gibi tepkilerin, geri dönüşü olmayacak şekilde anında ve kolayca dile getirilmesine de olanak sağlamaktadır.

Sosyal medyanın kurumlar için giderek önem kazanacağı, geleneksel iletişim araçlarının artık neredeyse tamamen sayısal ortama taşınacağı, basılı iletişim malzemelerinin ve araçların elektronik hale geleceğine ilişkin yaygın öngörü, araştırmanın gerek nitelik ihtiyaçları gerek disiplin ve iletişim kanallarının geliştirilmesi gerekse sosyal medyaya ilişkin bulgularında ortaya çıkmıştır. Bu durumda kurumların çoğunlukla yeni iletişim teknolojileri, diyalog geliştirme ve ikna etme becerileri olarak belirttikleri nitelik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitimlerin hazırlanması beklenmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada, model olarak alınan anket çalışması European Communication Monitor (ECM) 2011'in bulgularıyla bu araştırmanın bulgularının büyük ölçüde yakın olduğu ortaya çıkmıştır. ECM 2011 bulgularına göre Avrupa'da da özellikle kamu kuruluşlarında sosyal medya yönetimi ve becerilerinin günümüzde henüz zayıf olduğu belirtilmektedir. Bununla beraber toplumsal paylaşım ağlarına eğilimin gelecekte artacağı öngörüsü çerçevesinde bu mecralara ilişkin kullanım kılavuzu geliştirme, eğilimleri takip ederek uygulamalar geliştirme, ölçme ve değerlendirme konularında geleceğe yönelik planlamalar yapılmaktadır. Zaten sosyal medya ve yeni iletişim teknolojileriyle başa çıkma ve geliştirme Avrupa'da stratejik öncelikler arasında bulgulanmış ve öncelikli nitelik ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Türkiye'de özellikle Facebook kullanımına eğilimin birçok Avrupa ülkesine göre yüksek olduğu düşünülecek olursa, ülkemizdeki kurum ve kuruluşların pazarlama ve tanıtım taktiği olarak bu mecralar içinde yer almada hızlı davranmaya yönelmeleri anlamlıdır. Nitekim Avrupa'daki toplumsal paylaşım ağlarının kişisel kullanım oranının da 30 yaş altındaki genç uzmanlar dışında yüksek olduğu söylenemez. Bununla beraber ne ECM 2011 anketinde ne de bu çalışmada sosyal medyaya ilişkin, kurumların çoğunda henüz eğitim programları geliştirilmediği bulgulanmıştır.

Oysa her iki araştırmada da bu alanın gelecekte öneminin giderek artacağı öngörüsünde bulunulmuş, geliştirilmesi gereken bir nitelik ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.

Her ne kadar bu çalışmayla Avrupa'da gerçekleştirilmiş olan anket sonuçları birbirine yakın çıksa da, bu sonuçların bire bir karşılaştırmasını yapmak sağlıklı olmayabilir; çünkü Avrupa'da yapılmış olan bu nicel araştırma 43 ülkeden 2209 halkla ilişkiler uzmanına uygulanmış, geniş ölçekli temsili bir sonuç serimlenmiştir. Oysa bu çalışma, yüz yüze görüşmelerle kısıtlı sayıda erişilebilen amaçlı örneklem çerçevesinde gerçekleştirilmiş bir nitel çözümlemedir. Dolayısıyla bu araştırma bulgularını Türkiye geneli için söylemek doğru olmayacaktır. Buna karşılık bu araştırmada derinlemesine yapılan görüşmeler sayesinde halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlarının görüş ve yaklaşımlarına ilişkin bilgiler daha ayrıntılı bir şekilde elde edilmiştir. Örneğin, Avrupa'daki anket sonuçlarında sosyal medyanın fırsat ve tehditlerinin ne olduğu, bu mecraların ne amaçla kullanıldığı gibi soruların yanıtlarına erişilemezken, bu araştırma örneğinde yer alan her bir katılımcının görüşleri ve eğilimleri ayrıntılı olarak irdelenmeye çalışılmıştır. Doğal olarak her çalışan kendi kurumunu, liderini ve yaptığı işi iyi bir şekilde tanımlamak ister ve olabilecek en iyi yanıtı vermeye çalışır. İşte bu çalışmada, katılımcıların yaklaşımları çaprazlama yinelenen sorularla teyit edilerek olabilecek en doğru sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

İletişimine ve markasına güvenen şirketlerin bir adım daha öne giderek toplumsal paylaşım ağları gibi kamuoyunun çok etkili ve etkin olduğu yeni iletişim ortamlarında yer alarak, kamuların katılımına ve böylece kendilerini daha da geliştirmeye olanak sağlama çabasında oldukları görülmektedir.

Yine de araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında, gerek kamuda gerekse kamu dışı kurumlarda (ticari ve ticari amaçlı olmayanlar dahil) yeni medya aracı olan toplumsal paylaşım ağlarındaki uygulamalarının *sınırlandırıcı iletişim* çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Bunun nedeni kamulara ulaşmayı ve etkilemeyi hedefleyen eski yaklaşımların yeni medyalarla taşınmasıdır. Böylece sosyal medyanın öncelikli ve en temel işlevi daha geniş kitlelere daha hızlı ve etkin erişebilme olanağı sunması olarak algılanmaktadır. Yani kurumların, katılımcılığa ve diyaloga açık bir ortam yarattığı söylenen toplumsal paylaşım ağlarını, yine tek yönlü veya asimetrik yapıda bir iletişim aracı olarak kullanmaya eğilimli olduğu anlaşılmaktadır. Vatandaşın veya hedef kitlelerin tüm fikir ve görüşlerini bu ortamlarda dile getirebilme, kolayca ve acımasızca eleştirebilme olanağının da bir tehdit olarak görülmesi bu eğilimi doğrular biçimdedir. Kamu kuruluşlarının da henüz toplumsal paylaşım ağlarına girmeye cesaret edememesinin altında bu eğilim olduğu görülmektedir. Ayrıca var olan geleneksel iletişim kanallarının vatandaşın erişiminde yine yeterli olduğu, bu nedenle de toplumsal paylaşım ağlarına henüz ihtiyaç duyulmadığı düşüncesi, toplumsal mecraların simetrik iletişime ve diyaloga açıklık olanaklarını kullanmak yerine eski tür yaklaşımların egemenliğini sürdürmesinden kaynaklanmaktadır.

Oysa toplumsal paylaşım ağları, yalnızca web sayfasındaki bilgi ve içeriğin aktarıldığı, salt bilgi vermeye ve ikna etmeye odaklı tek yönlü bir iletişim aracı olarak görülmemelidir. Bu mecralar, hedef kitlelere sorular sorularak, onların fikir ve değerlerini anlamaya yönelik geribildirimler olarak, gelişim, uzlaşım ve çözüm odaklı bir diyaloga geçerek, katılımcı ve karşılıklı anlayışa dayalı bir iletişim ortamının kurulabilmesine olanak sağlamaktadır.

Toplumsal paylaşım ağlarının, kitlelerin daha katılımcı ve proaktif olmalarına olanak tanınması, onların artık her alanda söz hakkı sahibi olma beklentisini de artırmaktadır. Dolayısıyla artık kurum ve kuruluşlar, iletişim uygulamalarında iletişim mecralarını planlarken bu beklentilerin farkında olarak öngörülerini geliştirmek, genişletmek ve daha katılımcı/proaktif bir kurumsal kültürü benimsemek durumundadır.

### Kaynakça

- A Manpower Survey. 2010. *Employer perspectives on social networking: Global key findings*.
- Akıncı-Vural, Z. Beril. 2006. Giriş. *Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları* içinde. der. Z. B. Akıncı Vural 1-5, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balta-Peltekoğlu, Filiz. 2007. *Halkla İlişkiler Nedir?* 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Başaran, Funda. 2006. Bir teknolojik yenilik olarak internetin tarihi: Ulusal yenilik sistemi, kamu politikaları ve standartlar. *Kültür ve İletişim* 9 (2) Yaz, 9-32.
- Geray, Haluk. 2003. *İletişim ve Teknoloji: Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Gonring, Matthew P. *The communicator's role in leading corporate culture change. Communication World* 9 (2)
- Grunig, James E. 2005a. Yönetimde mükemmellik nedir? *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde, der. J. E. Grunig, 237-69, E. Özsayar, çev., İstanbul: Rota Yayınları
- Grunig, James E. 2005b. İç İletişimde Simetrik Sistemler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde, der. J. E. Grunig, 557-601, çev. E. Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.
- Kaya, Bayram. 2003. *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kıraç, Şehriban. 2011. Sosyal ağlar umut kapısı oldu. *Cumhuriyet*, 10 Ekim, 12.
- Solis, Brian. 2010. *Engage! The complete guide for brands and business to build, cultivate, and measure success in the new web*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sriramesh, K. ve Jon White. 2005. Toplum kültürü ve halkla ilişkiler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde, der. J. E. Grunig, 237-69, İstanbul: Rota Yayınları.
- Toprak, Ali, Ayşenur Yıldırım, Eser Aygül, Mutlu Binark, Senem Börekçi ve Tuğrul Çomu, der. 2009. *Toplumsal Paylaşım Ağı Facebook: "Görülüyorum Öyleyse Varım!"*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Törenli, Nurcan. 2005. *Yeni Medya, Yeni İletişim Ortamları: Bilişim Teknolojileri Temelinde Haber Medyasının Yeniden Biçimlenişi*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Yücesan-Özdemir, Gamze. 2008. *Türkiye'de İletişim Teknolojileri, Demokrasi ve Sosyal Politika: e-Sendika Üzerine Bir Araştırma*. Proje No: 106K266.

### İnternet Kaynakları

- [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC1177/fc1177.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC1177/fc1177.html) (Erişim tarihi: 20 Ekim 2011).
- [http://www.birgun.net/writer\\_2008\\_index.php?category\\_code=1186995173&news\\_code=121140826&year=2008&month=05&day=22](http://www.birgun.net/writer_2008_index.php?category_code=1186995173&news_code=121140826&year=2008&month=05&day=22) (Erişim tarihi: 3 Nisan 2012).
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_television](http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_television) (Erişim tarihi: 17 Nisan 2011).
- <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html> (Erişim tarihi: 20 Ekim 2011).
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_television](http://en.wikipedia.org/wiki/Web_television) (Erişim tarihi: 17 Nisan 2011).
- Manpower Inc., *Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media*. <http://www.manpowerpublicsector.co.uk/whitepapers/harnessthepowerofsocialmedia-27.aspx> (Erişim tarihi: Eylül 2011).

- Read, Mike. 2011. *Turkey has third most engaged online audience in europe*. [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/10/Turkey\\_Has\\_Third\\_Most\\_Engaged\\_Online\\_Audience\\_in\\_Europe](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/10/Turkey_Has_Third_Most_Engaged_Online_Audience_in_Europe) (Erişim tarihi: 20 Ocak 2012).
- Yıldırım-Becerikli, Sema. 2002. "Yeni iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler alanına yansımaları. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 4 (1) <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=277&cilt=4&sayi=1&yil=2002> (Erişim tarihi: Mayıs 2009).
- Zerfass, A. vd. 2011. *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version)*. Brüksel: EACD, EUPRERA [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu) (Erişim tarihi: Temmuz 2011).

## **Abstract**

### **New Media and Organizational Culture: A Comparison of Different Organizational Structures between Europe and Turkey**

The research focuses on examining the perception of new media in different organizational structures and social network of which is one of the important elements. It also examines the link between the new media and organizational culture. The research is based on a survey called European Communication Monitor 2011 and the findings were compared. Within this context, a qualitative analysis was made by 16 public relations professionals in depth in a number of sectors. The sample was consisted of governmental organizations, private companies, non-profit organizations and PR / media agencies. According to findings, the organizations generally tend to reproducing one-way or two-way asymmetrical communication over the social media. It was also found that social networks are tended to be implemented within this traditional perception as well. Organizational structures were examined within this framework.

## **Keywords**

New media, organizational culture, social networks.

### **Yazar Hakkında**

Sırma Oya Tekvar, Bilkent Üniversitesi Mütercim Tercümanlık Bölümü'nden mezun olduktan sonra, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda reklamlarda toplumsal cinsiyet göstergeleri ve göstergebilim konulu teziyle yüksek lisansını tamamlamıştır. Yine aynı üniversite ve anabilim dalında yeni medya ve halkla ilişkilerde dönüşüm konulu doktora tezini tamamlayan Tekvar, Netvizyon MediaPark'ta halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışmakta. Akademik ilgi alanları: kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet, reklam, göstergebilim, sosyal medya.

### **About the Author**

Sırma Oya Tekvar graduated from Bilkent University Translation and Interpretation Department. She completed her Master's Degree on Public Relations at Ankara University with a thesis named "Gender Signs in Magazine Advertisement: A Semiological Analysis of FHM and Cosmopolitan Advertisements". She completed her Ph.D. thesis on change in public relations and new media at the same university while she has been working in Netvizyon MediaPark as a PR senior. Academic interests: semiology, advertising, social media, gender and women studies.