

Stratejik İletişim ve Stratejik Yönetim





STRATEJİK İLETİŞİM
ve
STRATEJİK YÖNETİM



ISBN: 978-625-7377-41-6

STRATEJİK İLETİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM

© 2023 CUMHURBAŞKANLIĞI İLETİŞİM BAŞKANLIĞI YAYINLARI



Yayıncı Sertifika No: 45482

1. Baskı, İstanbul, 2023

İletişim

Kızılırmak Mahallesi Mevlana Bulv. No:144 Çukurambar

Ankara/TÜRKİYE

T +90 312 590 20 00 | webinfo@iletisim.gov.tr

Baskı

Prestij Grafik Rek. ve Mat. San. ve Tic. Ltd. Őti.

T 0 212 489 40 63, İstanbul

Matbaa Sertifika No: 45590

STRATEJİK İLETİŞİM
ve
STRATEJİK YÖNETİM





İÇİNDEKİLER ■

ÖN SÖZ	7
I. STRATEJİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ BAĞLAMINDA STRATEJİK İLETİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİMİN ANALİZİ	13
1. Stratejinin Kavramsal ve Tarihsel Arka Planı	13
2. Stratejik Yönetim ve Stratejik İletişimin Analizi	21
II. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ	33
III. STRATEJİK İLETİŞİMİN TEMEL İLKELERİ	47
IV. STRATEJİK LİDERLİĞİN TEMEL İLKELERİ	57
V. STRATEJİNİN TEMEL UNSURU OLARAK “GÜÇ” KAVRAMININ ANALİZİ: YUMUŞAK GÜÇ, SERT GÜÇ, AKILLI GÜÇ	75
1. Gücün Kavramsal, Tarihsel ve Teorik Arka Planı	77
2. Yumuşak Güç, Sert Güç ve Akıllı Gücün Karşılaştırmalı Analizi	90
VI. SOSYAL MEDYANIN STRATEJİK İLETİŞİM, YÖNETİM VE LİDERLİKTEKİ ÖNEMİ	99
1. Sosyal Medyanın Kavramsal ve Tarihsel Arka Planı	101
2. Sosyal Medyanın İletişim, Yönetim ve Liderlikteki Önemi: Twitter Diplomasisi Örneği	108
3. Sosyal Medyanın Yarattığı Tehditler, Riskler ve Olası Çözüm Önerileri	119
KAYNAKÇA	132



Ö N S Ö Z

Strateji kavramı yüzyıllardır karar alma mekanizmaları içindeki en önemli yapı taşlarından biri olmuştur. Liderlerin, askerlerin, yöneticilerin ve hatta bireylerin dahi stratejik bir pusulaya ihtiyaçları vardır. Yöntem ve taktik gibi kavramlarla sıklıkla karıştırılan strateji olgusu temelde, “etkili düşünebilme” becerisidir. Tarihsel süreçte ilk ve en önemli stratejistlerden biri olarak kabul edilen Sun-Tzu’nun, “Savaşmaksızın başkalarının ordularını yenebilen komutan, en iyi komutandır.” sözü stratejinin özünde bir düşünsel uğraş olduğunun somut bir örneğidir. Bu bağlamda uygulama yönü ağır basan ve ayrıntılarla örülü yöntem ve taktik gibi kavramlar stratejik aklın pratiğe dönüştürülmesi olarak kabul edilebilir. Stratejinin bu temel özelliği sosyal bilimlerin hemen her alanında kullanılan bir kavram haline gelmesinin en önemli sebebidir. Çünkü bir ticari işletmenin, siyasi partinin, askeri kurumun ya da devletin başarılı olabilmesi için, her şeyden önce, stratejik düşünebilme yeteneğine sahip karar alıcıların liderliklerine ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda strateji, “başarıya ulaşmadaki düşünsel yol haritası” şeklinde de kavramsallaştırılabilir.

Stratejik düşünce biçimlerinin hedefleri ve amaçları farklılık arz edebilir. Kimi zaman elde etmek/kazanmak, kimi zamansa eldekini korumak/kaybetmemek adına stratejiler ortaya konabilir. Bu bağlamda stratejiler en genel anlamda, statükocu/revizyonist, ofansif/defansif veya saldırgan/savunma şeklinde sınıflandırılabilir. Kimi zaman uygulanan stratejiler ise çok boyutlu ve çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Eşzamanlı olarak saldırgan ve savunmacı taktikler uygulamaya konabilir. Ayrıca stratejiler elde edilmek ya da korunmak istenen amaç ve hedefin türüne göre, askeri stratejiler, ekonomik stratejiler, siyasi stratejiler gibi sektörel bir sınıflandırmaya da tabi tutulabilir. Kimi

zaman bu tarz sektörel ayrıştırmaları yapmak oldukça zordur. Zira bir stratejik hedef ya da amaç bu sektörlerden birkaçını eş zamanlı olarak barındırabilir. Örneğin bir ülke ekonomik çıkarlarını korumak adına askeri stratejiler, askeri çıkarlarını korumak adına siyasi ya da diplomatik stratejiler uygulayabilir. O nedenle stratejik hedefler çoğu zaman sektörel olarak iç içe geçmiş, zincirleme hedef ve amaçların bileşkesidir.

Küreselleşme süreciyle birlikte ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel alanlarda köklü değişimler yaşanmaya başlamıştır. Özellikle küreselleşmenin itici gücü olan teknolojik devrim, yepyeni anlayış, yaşayış ve düşünüş biçimleri ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda strateji kavramı da tarihsel süreç içinde genişleme ve derinleşme yaşamıştır. Stratejik iletişim, stratejik yönetim, stratejik kültür, stratejik sosyal katılım, stratejik bilgi, ulusal strateji, askeri strateji, iş birliği stratejisi, rekabetçi strateji, pazarlama stratejisi, büyük strateji, nükleer strateji, organizasyonel strateji, inovasyon stratejisi gibi onlarca kavram ortaya çıkmış ve strateji çalışmaları sosyal bilimlerin hemen her alanında kullanılır hale gelmiştir. Kavramın yaşadığı bu genişleme ve derinleşme süreci çok farklı ve yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında Sun-Tzu, Liddell Hart ya da Carl Von Clausewitz gibi klasik stratejistlerin ortaya koyduğu temel prensipler günümüzde de açıklayıcılık gücü yüksek olan yaklaşımlardır. O nedenle küreselleşme süreciyle birlikte strateji olgusunun tarihsel birikimden kopuk bir şekilde değişim yaşamadığı, tarihsel tecrübenin yeni varyasyonlarının ortaya çıktığı iddia edilebilir.

Bir şirket, kurum, devlet ya da uluslararası organizasyon her şeyden önce stratejik iletişim ve stratejik yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Gerek iç paydaşlara güven verme, onların motivasyonlarını yükseltme ve yapıya olan bağlılıklarını arttırma, gerekse dış çevredeki dostlukları pekiştirme, tarafsızları yanına çekme ya da rakiplere gücünü gösterme açısından stratejik iletişim ve stratejik yönetim yaklaşımları oldukça etkili iki araç olarak ön plana çıkmaktadır. Stratejik iletişim ve stratejik yönetim her ne kadar yeni sayılabilecek iki yaklaşım olsa da geleneksel strateji çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiş ve bu tarihsel tecrübe ile şekillenmiş anlayışlardır. Özellikle küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı teknolojik araçlar stratejik iletişim ve stratejik yönetim anlayışlarını büyük ölçüde değiştirmiştir.

Sosyal medya benzeri mecraların ortaya çıkması gibi köklü değişimler stratejik iletişim ve stratejik yönetim anlayışlarında da köklü bir zihinsel dönüşüm yaşanmasını beraberinde getirmiştir.

Bu kapsamda kitabın temel amacı, geleneksel bir kavram olan strateji olgusunun tarihsel süreçte hangi devamlılık unsurlarını bünyesinde barındırdığı ve yaşadığı anlam genişlemesi sonucu nasıl bir değişim yaşadığını analiz etmektir. Stratejik düşüncenin temel yapı taşları, yapısal özellikleri ve ayırt edici yönleri yine bu kitapta analiz edilen konulardır.

Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı olarak ‘Türkiye İletişim Modeli’ni inşa ettiğimiz süreçte stratejik yönetim, stratejik iletişim ve stratejik liderlik yaklaşımlarını teorik düzeyde incelediğimiz bu eser ile iletişim literatürüne anlamlı bir katkı sağlamayı hedefliyoruz. Çalışmanın iletişim ve medya profesyonellerine, kamu yöneticilerine, araştırmacılara ve akademisyenlere faydalı olmasını temenni ediyorum.

TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI İLETİŞİM BAŞKANI
PROF. DR. FAHRETTİN ALTUN



Stratejik İletişim ve Stratejik Yönetim





I.

Stratejinin Tarihsel Dönüşümü Bağlamında Stratejik İletişim ve Stratejik Yönetimin Analizi

1. Stratejinin Kavramsal ve Tarihsel Arka Planı

Strateji kavramı etimolojik olarak Yunanca “strategia” ve “strategike” kelimelerinden gelmektedir. Doğu Roma (Bizans) döneminde stratejinin “generallik sanatı” şeklinde bir anlamı vardır.¹ Tarihsel süreçte orduyu yönetmek, savaşları sevk ve idare etmekle eş anlamlı tutulmuş olan strateji olgusu zaman içinde anlam genişlemesi yaşamıştır. Günümüzdeki tanımına bakıldığında strateji, en genel anlamda, bireylerin, kurumların, grupların ya da devletlerin belirli bir hedefe ulaşmak için izledikleri yoldur.² Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre ise strateji: Bir milletin ya da milletler grubunun, savaş ve barış zamanlarında benimsemiş olduğu politik kararlara destek verme maksadıyla ekonomik, siyasi, askeri ve psikolojik güçlerini bütüncül bir biçimde kullanabilme bilimi veya sanatıdır.³ TDK'nin yapmış oldu-



Etimolojik olarak Yunanca “strategia” ve “strategike” kelimelerinden gelen strateji kelimesi, Doğu Roma (Bizans) döneminde “generallik sanatı” anlamına gelmektedir. Tarihsel süreçte orduyu yönetmek, savaşları sevk ve idare etmekle eş anlamlı tutulmuştur. Günümüzde ise en genel anlamda, bireylerin, kurumların, grupların ya da devletlerin belirli bir hedefe ulaşmak için izledikleri yol anlamına gelmektedir.

¹ Beatrice Heuser, “The History of the Practice of Strategy from Antiquity to Napoleon”, *Strategy in the Contemporary World*, John Baylis, James Wirtz and Colin Gray (Ed.), Oxford University Press, Oxford, 2019, 19.

² Robert M. Grant and Judith Jordan, *Foundations of Strategy*, John Wiley & Sons Publication, Sussex, 2015, 4.

³ <https://sozluk.gov.tr/>



ğu tanımlama, stratejinin geleneksel anlamı içinde değerlendirildiği ve kavramın yaşadığı anlam/kapsam genişlemesini ihtiva etmediğini ortaya koymaktadır.

Strateji çalışmalarının binlerce yıllık bir tarihsel geçmişi vardır. Siyasi liderler, askerler veya düşünürler tarafından strateji alanında ortaya konmuş çok önemli yaklaşımlar bulunmaktadır. İlk önemli stratejist olarak da milattan önce 500’lü yıllarda yaşamış olan Çinli düşünür Sun-Tzu kabul edilmektedir. Savaş Sanatı (The Art of War) adlı eserinde strateji anlayışını ortaya koymuştur. Günümüzde dahi strateji çalışmalarının en önemli eserleri arasında yer alan Savaş Sanatı’nda, bu zamana kadar geçerliliğini koruyan çok temel stratejik prensipler bulunmaktadır.⁴ Günümüzde de Sun-Tzu’nun fikirlerinden etkilenen ve strateji inşa süreçlerinde bu fikirlere yer veren çok sayıda lider ve yönetici vardır. Sun-Tzu’nun strateji çalışmalarında derin izler bırakmış olan düşünürlerden biri olduğu söylenebilir.

Strateji konusundaki modern düşünce ağırlıklı olarak 19. yüzyıl stratejistleri Baron De Jomini ve Carl Von Clausewitz’in çalışmaları üze-

⁴ Matthijs Pars, “Six strategy lessons from Clausewitz and Sun Tzu”, *Journal of Public Affairs*, 13(3), 2013, 329-330.

rine inşa edilmiştir.⁵ Jomini'nin en büyük teorik eseri 1838 yılında iki cilt halinde çıkan "Precis de L'art de la Guerre"dir.⁶ Jomini'nin strateji kavramına ilişkin düşünceleri şu şekilde özetlenebilir; Jomini'ye göre savaşta zekânın rolü sınırlıdır. Askerlerin eğitimi ve disiplin büyük ölçüde zekâyâ dayanmadığı gibi, sadece doğru düşünmekte muhabe kazanmak için yeterli değildir. Cesaret ve inisiyatif gibi diğer nitelikler zekadan daha önemlidir. Fakat zekânın egemen olduğu bir alan vardır, o da stratejidir. Strateji alanında insan zekâsının anlayabileceği ve formül haline getirebileceği daima geçerli genel kurallar ve prensipler vardır. Askeri bilimin esas sorunu bu genel prensipleri yerleştirmektir.⁷ Jomini savaşı beş temel prensibe dayandırmaktadır. Bunlar:⁸

- **Strateji**
- **Yer (Kara) Taktikleri**
- **Lojistik**
- **Farklı Orduların Taktikleri**
- **Mühendislik Sanatı**

Strateji çalışmalarına katkı sağlayan bir diğer büyük düşünür ise Carl von Clausewitz'dir. Sun-Tzu'dan yaklaşık 2000 yıl sonra (1780-1831) yaşamış olan Clausewitz, Savaş Üzerine (On War) adlı eseriyle, özellikle askeri strateji alanında çok önemli yaklaşımlar ortaya koymuştur. Savaşı, siyasetin başka araçlarla devamından ibaret bir olgu olarak gören Clausewitz, yapmış olduğu strateji ve taktik ayrımı ile strateji çalışmalarında en önemli esin kaynaklarından biri haline gelmiştir.⁹ Savaş Üzerine adlı eser, sekiz kitaptan oluşmaktadır. Strateji olgusu ise Clausewitz tarafından, ikinci kitabın ikinci bölümünde, şu şekilde açıklanmıştır, Strateji olgusu, yürütülen muharebelerin savaşın hedeflerine uygun bir tarzda kullanılması ve uygulanmasıdır. Clausewitz'e göre stratejinin en önemli unsurlarından biri de gözle göremediğimiz soyut unsurlardır. Ahlaki ve moral değerler, manevi

⁵ Scott Sigmund Gartner,, Strategic Assessment in War, Yale University Press, USA, 1997, 16.

⁶ Edward Mead Earle,, Modern Stratejinin Yaratıcıları, Demirhan Erdem, Çiğdem Eerdem ve Gülçin Ülgezen (Çev.), ASAM Yayınları, Ankara, 2003, 76.

⁷ Edward Mead Earle,, ibid, 77.

⁸ Scott Sigmund Gartner,, ibid, 16.

⁹ Matthijs Pars, a.g.m., 329-330.

unsurlar, milli motivasyon veya kişisel kararlılık gibi soyut unsurlar oldukça önemlidir. Clausewitz, stratejik değerlendirmelerde manevi güçlerin yerini şu şekilde ifade etmektedir, "...Aslında maddi ilişkileri anlamak oldukça basittir. Zor olan, işin içine giren manevi güçleri kavramaktır."¹⁰

Bu noktada strateji olgusunun pozitivist metodoloji dışında kalan soyut yönü ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi pozitivist anlayış bilimsel çalışmaların beş duyu organı ile algılanabilen somut gerçekliklerden hareketle yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır. Deneye ve gözleme tabi tutulabilen bu somut/materyal olgu ve olaylardan doğrulanabilir ya da yanlışlanabilir sonuçlar elde etmek istenmektedir. Nihai aşamada ise tekrarlayan sebep-sonuçlardan hareketle determinizm yapılmakta ve genel yasalara ulaşılmaktadır. İşte Clausewitz'in vurgu yaptığı "manevi güçleri" analizlere dahil etmek, pozitivist anlayışın ötesinde post-pozitivist bir metodoloji ile stratejik değerlendirmeleri derinleştirmek anlamına gelmektedir. Gerçeklik arayışına somut/materyal olgu ve olayların ötesinde, algı/düşünce ya da duygu/değer dünyasını da dâhil etmek bilimsel analizleri çok katmanlı ve çok boyutlu bir şekilde derinleştirme ve genişletme süreçleri olarak değerlendirilebilir.

Bu üç düşünürün yanı sıra strateji çalışmalarına yön vermiş yüzlerce düşünür vardır. Konuya teorik açıdan bakıldığında ise ilk göze çarpan yaklaşım oyun teorisidir. Oyun teorisine göre strateji, tüm olasılıkların hesaplandığı ve tüm tercihlere uygun sonuçların öngörülebildiği tamamlanmış bir plandır.¹¹ Diğer bir anlatımla oyun teorisinde strateji, oyuncuların hareketlerini yönetmek için kurgulanmış bir dizi kuralları temsil eder. Oyun teorisi karşı tarafın topyekûn yok edilmesine kadar gidebilecek bir kazanç mantığına sahiptir ve taraflardan birinin mutlak kazancı, diğerinin mutlak kaybı anlamına gelebilecektir. Sıfır toplamlı oyun modelleri zaman içinde güncellenmiş ve iki tarafından kazançlı çıkabileceği (win-win) oyun teorileri geliştirilmiştir. Askeri teoriye bakıldığında ise strateji, hem barış hem de savaş zamanında ulusal güvenliği sağlamak ve ulusal gücü korumak ya da arttırmak

¹⁰ Carl Von Clausewitz, *Savaş Üzerine*, Ş. Yalçın (Çev.), Spartaküs Yayınları, İstanbul, 1997, 1183-85.

¹¹ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, 30(1), Fall 1987, 12.

amacıyla, ulusal gücün tüm unsurlarını kullanarak, yapılan uzun vadeli planlamalardır.¹² Bu tarz askeri stratejiler yüksek strateji ya da büyük strateji gibi ifadelerle ya da ulusal strateji gibi kavramsallaştırmalarla ifade edilmektedir.

Daha dar anlamda düşünüldüğünde ise Clausewitz, Von Moltke ve Liddell Hart gibi düşünürlere göre askeri strateji, savaşta hedefe ulaşmak adına yapılan planlar, uygulanan taktikler ve kurallar bütünüdür.¹³ Bernard Brodie ise Jomini'den esinlenerek stratejiyi bir "prensipler bütünü" olarak görme eğilimindedir. Brodie'ye göre (1949) yöntemler, taktikler her an değişebilir ama prensipler değişmezler.¹⁴ Bernard Loo'ya göre (2003) ise ulusal strateji, politika yapıcılarının ülkelerinin ulusal çıkarlarını maksimize etmek amacıyla izledikleri yoldur.¹⁵ Colin Gray'e göre strateji hem düşünsel anlamda hem de uygulamada pek çok zorluğun yaşandığı bir alandır. Çok katmanlı ve kompleks konularda karar alabilmek her şeyden önce tüm bileşenleri hesaba dâhil etmeyi gerektirmektedir. Bu da stratejistin üstün bir zekâya ve büyük bir öngörüye sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır.¹⁶ Ayrıca strateji yapıcılarının disiplinler arası etkileşime açık olması ve çok farklı disiplinlerdeki yaklaşımlardan yararlanması da bu noktada önemli hale gelmektedir.



Clausewitz, Von Moltke ve Liddell Hart gibi düşünürlere göre askeri strateji, savaşta hedefe ulaşmak adına yapılan planlar, uygulanan taktikler ve kurallar bütünüdür. Colin Gray'e göre strateji hem düşünsel anlamda hem de uygulamada pek çok zorluğun yaşandığı bir alandır. Çok katmanlı ve kompleks konularda karar alabilmek her şeyden önce tüm bileşenleri hesaba dâhil etmeyi gerektirmektedir.

Konuya ekonomi ve işletme disiplinleri perspektifinde bakıldığında, Robert Grant'a (1999) göre strateji, bir organizasyonun kaynak ve

¹² Henry Mintzberg, "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 24(9), May 1978, 935.

¹³ John Baylis and James Wirtz, "Introduction: Strategy in the Contemporary World", *Strategy in the Contemporary World*, John Baylis, James Wirtz and Colin Gray (Ed.), Oxford University Press, Oxford, 2019, 4.

¹⁴ Bernard Brodie, "Strategy as a Science", *World Politics*, 1(4), 1949, 468.

¹⁵ Bernard Loo, "Geography and Strategic Stability", *The Journal of Strategic Studies*, 26(1), 2003, 158.

¹⁶ Colin S. Gray, "On Strategic Performance", *Joint Force Quarterly*, 1995, 31-34.

yeteneklerine uygun bir biçimde dışsal risk ve fırsatları yönetebilme becerisidir.¹⁷ Arnolddo Hax ve Nicolas Majluf'a göre (1988) ise strateji, bir firmanın tüm kritik faaliyetlerini içeren, ona birlik, yön ve amaç duygusu sağlayan ve aynı zamanda çevresinin neden olduğu değişikliklere kolay adapte olmasını sağlayan, çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanabilir.¹⁸ Bu tanımların yanı sıra strateji bir diğer yönüyle "süreç yönetimi" şeklinde de düşünülebilir. Organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlaması ve bu kapsamda yapısal değişim ve dönüşüm için hazırlıklı olması gerekmektedir. Yine çevresel koşulların etkisini minimize etmek adına karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesidir.¹⁹ Burada stratejik süreçler, Alman jeopolitik okulunun da vurgu yaptığı gibi, canlı bir organizmanın gelişimi şeklinde düşünülebilir.²⁰ Darwin'in evrim teorisinden esinlenerek jeopolitik yaklaşımlar geliştiren Frederich Ratzel ve Karl Haushoffer gibi Alman düşünürler devletleri canlı bir organizmaya benzetererek, hayatta kalmaları ve güçlenmelerini çevresel faktörlere uyum ile açıklamışlardır.

Askeri strateji ve iş stratejisi bir dizi ortak kavram ve ilkeyi paylaşır. En temel olanı strateji ve taktikler arasındaki ayırımıdır. Strateji, elverişli bir konum oluşturmak için kaynakları dağıtmaya yönelik genel bir plan olarak kabul edilirse, taktikler de bu planın eylem şemasıdır. Diğer bir anlatımla taktikler, savaşları kazanmak için gerekli manevralarla ilgili bir konu iken, strateji savaşı kazanmakla ilgili genel ve soyut planlardır.²¹ Strateji taktikten farklı olarak, daha uzun dönemli olarak yapılır ve daha geniş planları ve hazırlıkları bünyesinden barındırır. Bu farklılıklardan hareketle stratejinin taktikleri bünyesinde barındıran bir kavram olduğu söylenebilir. Strateji kavramı günü-

¹⁷ Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *Knowledge and Strategy*, Michael H. Zack (Ed.), Butterworth Heinemann, Boston, 1999, 3.

¹⁸ Arnolddo C. Hax and Nicolas S. Majluf, "The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process", *Interfaces*, 18(3), 1988, 101.

¹⁹ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer and Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process" *The Academy of Management Review*, 1978, 3(3), 547.

²⁰ Kathleen Braden and Fred M. Shelly, *Engaging Geopolitics*, Pearson Publication, 2000, 15.

²¹ Robert M. Grant and Judith Jordan, *Foundations of Strategy*, John Wiley & Sons Publication, Sussex, 2015 2.



müjde askeri literatür içindeki anlamını aşmıştır. Örneğin, bir siyasetçi seçim stratejileri takip etmekte, bir lider ülkesini kalkındırmak adına ekonomiyi yeniden yapılandırma stratejilerine ihtiyaç duymaktadır.²² Fakat hangi alanda kullanılırsa kullanılsın strateji olgusu özü bakımından fazla değişmemiştir. Kavramın yaşadığı anlam genişlemesi, stratejinin mantığının dönüşmesine değil, kavramın daha yaygın kullanılmasına işaret etmektedir.

Günümüzde stratejik başarı elde edebilmek bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar genel hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir:²³

- Amaç belirlenmesinde isabet,
- Zaman belirlenmesinde isabet,
- Güç bileşkesinin, amaca ve zamana göre uygun kullanımı,
- Güç tasarrufunun sağlanması,

²² David Robertson, *The Routledge Dictionary of Politics*, Routledge, London, 2002, 461.

²³ Beril Dedeoğlu, *Uluslararası Güvenlik ve Strateji*, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, 103-104.

- Karşı tarafın güç unsurlarını, amaçlarını, zamanlamasını ve ne kadar ileri ve geri gidebileceğini algılama,
- Hızlı davranma ve enformasyon kapasitesini artırma,
- Stratejiyi devreye sokarak taktiklerin yürütülmesini sağlayacak kapasitede karar alıcıya sahip olmak,
- Teknik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklere uygun taktik geliştirme,
- Açık ve bilinen yöntemlerin yanı sıra, açık olmayan ve tanımında güçlükler bulunan mücadele yöntemlerini (örneğin, ideolojik yöntemler, terör yaratma, propaganda yöntemlerini geliştirme, kitle iletişim araçlarını maniple etme gibi) kullanmadır.

Siyasi partilerin, askeri yapılanmaların, kurumsal şirketlerin, uluslararası örgüt veya organizasyonların başarılı olabilmeleri için mutlaka bir stratejileri olması gerekmektedir. Hatta daha alt düzeydeki grupların ve bireylerin dahi belirli bir strateji içinde hareket etmeleri başarı şanslarını yükseltmektedir.²⁴ Fakat herkes için geçerliliği olan bazı genel stratejiler var olsa da ilgili durumun koşullarına göre özel stratejiler değişim göstermektedir. Diğer bir anlatımla benzer birimler arasında dahi aynı stratejiler, aynı sonuçları vermemektedir. Bu durum stratejik tercihler belirlenirken zamansal, mekânsal ve durumsal özellikleri dikkate almak gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylesi bir gerçeklik, strateji olgusunun esnek ve değişken bir yapısal özelliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Stratejinin tüm durumlar için geçerli olan temel özelliği ise belirli bir “hedefe ulaşmak” için tasarlanmış olmasıdır. Hedefin belirgin ve net olması stratejinin başarı şansını arttıran en önemli öğelerden biridir.



TDK’ye göre iletişim, “duyguların, düşüncelerin ya da bilgilerin akla gelen hemen her yöntemle başkasına aktarılmasıdır.” Yönetmek kavramı ise, bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek anlamlarını içermektedir.

²⁴ Lawrence Freedman, *Strategy: A History*, Oxford University Press, Oxford, 2013, 10.

2. Stratejik Yönetim ve Stratejik İletişimin Analizi

İletişim en genel anlamda iki ya da daha fazla süjenin sözlü, yazılı ya da görsel araçlar kullanarak belirli semboller üzerinden etkileşim kurmasıdır. Bu etkileşim süreci mental bir aktarım sürecidir ve bilişsel özelliklere sahiptir.²⁵ TDK Sözlüğüne göre ise iletişim, “duyguların, düşüncelerin ya da bilgilerin akla gelen hemen her yöntemle başkasına aktarılmasıdır.” Yine aynı sözlüğe göre teknik anlamı düşünüldüğünde ise iletişim kavramı, “telgraf, tv, telefon, radyo gibi araçlar vasıtasıyla yapılan her türlü bilgi alışverişi” anlamlarını içermektedir. Yönetmek kavramı ise, bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek anlamlarını içermektedir.²⁶ Strateji, iletişim ve yönetim kavramları arasındaki bağlantıyı “stratejik iletişim” ve “stratejik yönetim” yaklaşımları ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetim kavramı 1960’larda kullanılmaya başlanan bir yaklaşımdır. Özellikle iş dünyası ve kurumsal organizasyonlar için zaman içinde önemli bir kavram olmaya başlamıştır. Özel sektörde ve kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan kişiler için stratejik yönetim anlayışı oldukça önemli bir yol haritası olarak kabul edildi. Stratejik yönetimin en önemli bileşenlerinden biri olarak da stratejik iletişim ön plana çıkmaya başladı.²⁷ Bu nedenle stratejik yönetim ve stratejik iletişim olguları birbirini tamamlar nitelikte olan iki yaklaşımdır. Stratejik yönetim olgusu büyük ölçüde işletme disiplini içinde gelişip, zenginleşen bir anlayıştır. Fakat yönetim denildiği zaman her türlü organizasyon anlaşılabilir. O nedenle her ne kadar yeterli düzeyde çalışma yapılmamış olsa da uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi, sosyoloji ve çalışma ekonomisi gibi diğer pek çok disiplin içinde stratejik yönetim olgusu önemli bir yaklaşımdır. Bu ön kabulden sonra şirketler/işletmeler temel alınarak yapılmış bazı önemli stratejik yönetim tanımları ortaya konabilir.

²⁵ Charles R. Berger, “A Plan-Based Approach to Strategic Communication”, *The Cognitive Bases of Interpersonal Communication*, Dean E. Hewes (Ed.), Routledge, New York, 2010, 143.

²⁶ <https://sozluk.gov.tr/>

²⁷ Finn Frandsen and Winni Johansen, “The Role of Communication Executives in Strategy and Strategizing”, Derina Holtzhausen and Ansgar Zerfass (Ed.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, Routledge, New York, 2015, 229.



Stratejik yönetim çalışmalarındaki en önemli düşünürlerden biri sayılan Alfred Dupont Chandler'a göre (1962) stratejik yönetim, bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, eylem planlarının ortaya konması ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Stratejik yönetimin en temel özellikleri ise, açık ve belirgin olması, bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilmesi, kararların önceden tespit edilmiş olmasıdır.²⁸ Ayrıca yazara göre stratejik düşünce uzun vadeli prensipler bütünü iken, taktik planlar bu sürecin icra edilme safhasıdır.²⁹ Stratejik yönetim çalışmalarının bir diğer öncü ismi olarak kabul edilen Igor Ansoff'a göre (1977) ise strateji çalışmalarını yönetim ile ilişkilendirmek oldukça rasyonel bir yaklaşımdır. Yazara göre şirketler için yaratıcı faaliyetler icra etmek, değişime ayak uydurmak ve yenilikçi bir yapıya sahip olmak oldukça önemlidir. Strateji kavramı böylesi bir anlayış için anahtar niteliğindedir. Çünkü strateji her şeyden önce "sorun çözme" aracıdır. Stratejik planlar sayesinde çevresel faktörlerin kontrolü çok

²⁸ Henry Mintzberg, "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 24(9), May 1978, s.935.

²⁹ Alfred Dupont Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Massachusetts, 1962, 11.

daha kolay hale gelmektedir.³⁰ Diğer bir anlatımla yazara göre stratejik yönetim anlayışı dış çevrenin kontrolü, iç yapının denetimi ve ortaya çıkan sorunları önceden öngörerek bunlara çözümler üretebilme becerisidir.

Bourgeois'e göre (1980) stratejik yönetim en genel anlamda, bir kuruluşun hedeflerinin peşinden koşarken çevresiyle ilişkisini nasıl tanımladığını belirlemekte olan prensipler bütünüdür.³¹ Alanın önde gelen düşünürlerinden biri olan Michael Porter'a göre (1991) ise stratejik yönetim çalışmalarının temel hedefi bir yapının (firma-organizasyon-kurum) neden başarılı ya da neden başarısız olduğunu ortaya koymaktır. Özellikle firmaların yönetiminde etkili olan yerel veya uluslararası unsurlar, firmaların nasıl bir anlayışla yönetildiği, performanslarının nelerden etkilendiği gibi başlıklar stratejik yönetim çalışmalarının ilgi alanına giren belli başlı konulardır.³²

Alanın önde gelen düşünürlerinin stratejik yönetim tanımlarına baktığında konunun büyük ölçüde “uzun vadeli prensipler”, “dış çevreye uyum” ve “belirli hedeflere ulaşmak” gibi anahtar kavramlarla tanımlandığı görülmektedir. Bunların yanı sıra stratejik yönetimin başarı seviyesini yükselten pek çok araç söz konusudur. Bu kapsamda stratejik yönetim anlayışının en temel araçlarından birinin stratejik iletişim mekanizması olduğu söylenebilir. Stratejik iletişimin propaganda, psikolojik harp, kamu diplomasisi ve algı yönetimi gibi bir dizi kavramla oldukça yakın bir ilişkisi vardır. Kimi zaman birbirleri yerine de kullanılabilen bu kavramlar temelde, söylemler, semboller ve eylemler üzerinden hedef kitlenin istenen şekilde etki altına alınması ve yönlendirilebilmesi adına yürütülen faaliyetlerdir.

³⁰ H. Igor Ansoff, “The Changing Shape of the Strategic Problem”, *Journal of General Management*, 4(4), 1977, 42.

³¹ L. J. Bourgeois, “Strategy and Environment: A Conceptual Integration”, *The Academy of Management Review*, 1980, 5(1), 27.

³² Michael E. Porter, “Towards A Dynamic Theory Of Strategy”, *Strategic Management Journal*, 12, I 991, 95.

Stratejik iletişim, geleneksel iletişim anlayışının çağın gereklerine uyum sağlayamaması sonucu ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan baş döndürücü teknolojik gelişmeler sonucu, iletişim kanalları farklılaşmış ve geçmişe nazaran çok daha komplike hale gelmiştir. Böylesi bir ortamda her türlü organizasyonun iletişim faaliyetlerini etkili bir şekilde icra edebilmesi için yeni bir bakış açısına ihtiyaç vardır. İletişim özünde bir anlam yaratma sürecidir. İşte bu süreçte hedef kitleye verilmek istenen mesajın “en etkili” ve “en kalıcı” araçları kullanarak verilmesi önemli hale gelmektedir.³³ Etkili bir iletişim, durumları (problemler veya fırsatlar) analiz etmekle başlar ve yapılan araştırmalar sonucu verilecek en rasyonel mesajlar seçilerek süreç yönetilir.³⁴ Stratejik iletişim yaklaşımı da burada devreye girmektedir. Yüzlerce araçtan, söylemden ya da sembolden hangisinin kullanılacağı noktasında, rasyonel bir seçim yapma aşamasında, yöneticilere yol göstermektedir.

İnsanlar arasında çeşitli iletişim yöntemleri vardır. Bazen içgüdüsel bazen de tasarlanmış eylemler olan iletişim faaliyetleri, eğer kaliteli ve anlamlı bir planın ürünü ise “stratejik” hale gelmektedir.³⁵ Diğer bir anlatımla iletişim zaten tarihsel sürecin olağan akışı içinde, insanoğlu için vazgeçilmez bir eylemdir. Ama bu eylemi anlamlı hale getiren, sonuç odaklı ve kaliteli bir şekilde tasarlanmış olmasıdır. Stratejik iletişimin, genel iletişim nosyonundan ayrıldığı ilk temel özellik budur. Bu ön kabulden sonra stratejik iletişim çalışmalarının önde gelen bazı düşünürlerinin stratejik iletişim tanımları ortaya konabilir.



Bourgeois'e göre (1980) stratejik yönetim en genel anlamda, bir kuruluşun hedeflerinin peşinden koşarken çevresiyle ilişkisini nasıl tanımladığını belirlemekte olan prensipler bütünüdür. Alanın önde gelen düşünürlerinden biri olan Michael Porter'a göre (1991) ise stratejik yönetim çalışmalarının temel hedefi bir yapının (firma-organizasyon-kurum) neden başarılı ya da neden başarısız olduğunu ortaya koymaktır.

³³ Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Vercic and Krishnamurthy Sriramesh, “Defining Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007, 19-23.

³⁴ Kirk Hallahan, “Organizational Goals and Communication Objectives in Strategic Communication”, Derina Holtzhausen and Ansgar Zerfass (Ed.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, Routledge, New York, 2015, 244.

³⁵ Betteke van Ruler, “Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests”, *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 2018, 372.

Rumelt, Schendel ve Teece'e göre (1991) stratejik iletişim, bir şirketin hangi hedeflere odaklanması gerektiği, bu hedefe ulaşmak için hangi araçları ne zaman kullanacağı, hangi ürünlerini ön plana çıkaracağı, şirket politikalarının dizaynı, şirketin organizasyon yapısı veya yönetim yapısının doğru inşa edilmesi gibi pek çok konunun bir arada değerlendirilip, tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak uzun vadeli plan ve prensipler oluşturma süreci olarak adlandırılabilir.³⁶ Kellermann'a göre (1992) stratejik iletişim, geleneksel iletişimden farklı olarak belirlenmiş bir hedefe yönelik olarak amaçlanan sonuçların elde edilmesi için yapılan planlar, uygulanan taktikler ve inşa edilen söylemlerle ilişkili bir yaklaşımdır.³⁷ Argenti, Howell ve Beck'e göre (2005) stratejik iletişim, bir kurumun genel stratejik hedeflerinin elde edilmesiyle uyumlu bir şekilde yürütülen iletişim faaliyetlerdir. Grunig'e göre (2006) ise stratejik iletişim, kurum ile insanlar/halk arasında bir köprü kurma ve bu sayede kurumsal yapının güçlendirilmesi adına atılan adımlardır.³⁸

Richard Halloran'a göre (2007) stratejik iletişim en genel anlamda, bir birey grup ya da kurumun başkalarının düşüncelerini kendi lehine çevirmek adına yürüttüğü eylemlerdir. Stratejik iletişim kimi zaman dostları yanında tutabilmek, kimi zaman yeni dostluklar elde edebilmek, kimi zamansa düşmana korku vermek demektir. Ulusal düzeyde halkın devlete güvenin sağlanması ve halkın motivasyonunun yükselmesi anlamına gelir. Başarılı bir stratejik iletişim için hedef kitlenin doğru seçilmesi ve mesajı iletenin de itibar edilen bir kişi ya da kurum olması gerekir. Nasıl ki şirketler ürünlerinin arzu edilir yani istenir bir ürün olması için çeşitli iletişim yöntemleri kullanıyorsa, devletler de şirketlere benzer şekilde söylemlerini, vaatlerini ya da diğer ikna yöntemlerini cazip hale getirmelidir. İletilen mesajın net, sade ve anlaşılabilir olması stratejik iletişimin başarısını arttıran en önemli unsurlardır.³⁹

³⁶ Richard P. Rumelt, Dan Schendel and David J. Teece, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, 12: Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, 6.

³⁷ Kathy Kellermann, "Communication: Inherently strategic and primarily automatic", *Communication Monographs*, 59(3), 1992, 288.

³⁸ Gail Fann Thomas and Kimberlie J. Stephens, "An Introduction to Strategic Communication", *International Journal of Business Communication*, 52(1), 2015, 4.

³⁹ Richard Halloran, "Strategic Communication", *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 37(3), 2007, 5-8.

Stratejik iletişim dış politika aracı olarak kullanıldığında ise, başka halkların tutum ve davranışlarını etkilemeye yönelik planlı ve programlı bir süreçtir. Dış politika bağlamında kullanıldığında stratejik iletişime tekabül eden kavram ise kamu diplomasisidir.⁴⁰ Kamu diplomasisi olgusu, Edmund Gullion (1965) tarafından ilk kez kullanılmıştır. Tufts Üniversitesi'nde dekanlık yapan Gullion'un kamu diplomasisini tanımladığı sözleri Murrow Center'a ait bir broşürde şu şekilde özetlenmiştir: "Kamu diplomasisi kavramı: dış politika yapım sürecinde kamuoyunun tutumlarını etki altına almakla ilgilidir. Klasik diplomasi anlayışından farklı olarak kamu diplomasisi:

- 1- Hükümetlerin başka ülkelerin kamuoylarını etki altına almasını,
- 2- Özel bazı gruplarının veya ilgili devletteki kimi çıkarların diğerleriyle etkileşimini,
- 3- Dış politikanın raporlanması ile bunun politik süreçlere etkisini,
- 4- İletişim dünyasında faaliyette bulunan şahıslarla, diplomatik görevde olanlarla ve yabancı gazetecilerle iletişim kurmayı,
- 5- Ve en nihayetinde ise kültürler arasında iletişim kanallarını geliştirme süreçlerini kapsar.⁴¹

Gullion'un tanımının yanında kamu diplomasisi olgusunun iki farklı tanımı yapılabilir. İlkın kamu diplomasisi, devletlerin diğer ülke halklarını kendi devletleri hakkında bilgilendirme amacıyla ve bu halk-



Rumelt, Schendel ve Teece'e göre stratejik iletişim, bir şirketin hangi hedeflere odaklanması gerektiği, bu hedefe ulaşmak için hangi araçları ne zaman kullanacağı, hangi ürünlerini ön plana çıkaracağı, şirket politikalarının dizaynı, şirketin organizasyon yapısı veya yönetim yapısının doğru inşa edilmesi gibi pek çok konunun bir arada değerlendirilip, tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak uzun vadeli plan ve prensipler oluşturma süreci olarak adlandırılabilir.

⁴⁰ Carl Botan, "Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations", *The Journal of Business Communication*, 34(2), 1997, 189.

⁴¹ Jan Servaes, "Soft power and public diplomacy: The new frontier for public relations and international communication between the US and China", *Public Relations Review*, 38(1), 2012, 643.



ları etki altına alma gayesiyle yürüttükleri her türlü iletişim faaliyeti şeklinde dar bir şekilde kavramsallaştırılabilir. İkinci olarak kamu diplomasisi, devletlerin klasik diplomasi kanallarından farklı olarak popüler kültür öğelerinin ve hızla gelişmekte olan teknolojik yeteneklerin izinde internet mecrasından sanat dallarına, spor faaliyetlerinden medya araçlarına kadar oldukça geniş bir yelpazede kullanmakta olduğu, resmi veya özel araçlar ile ulusal güvenlik, ulusal çıkar ya da ulusal değerlerini muhafaza etmek ya da arttırmak için yürüttüğü her türlü faaliyetler şeklinde geniş bir anlamda da tanımlanabilir.⁴² İster dar, isterse geniş anlamı içinde



Kamu diplomasisi olgusu, Edmund Gullion (1965) tarafından ilk kez kullanılmıştır. Tufts Üniversitesi'nde dekanlık yapan Gullion'ın kamu diplomasisini tanımladığı sözleri Murrow Center'a ait bir broşürde şu şekilde özetlenmiştir: "Kamu diplomasisi kavramı, dış politika yapım sürecinde kamuoyunun tutumlarını etki altına almakla ilgilidir."

⁴² Mark McDowell, "Public Diplomacy at the Crossroads: Definitions and Challenges in an Open Source Era", *The Fletcher Forum Of World Affairs*, 32(3), 2008, 7-8.

düşünülün, kamu diplomasisi günümüzde devletlerin uluslararası ilişkiler alanında kullandıkları en önemli yumuşak güç (soft power) unsurlarından biri haline gelmiştir. Devletlerin en önemli stratejik iletişim araçlarından biri olan kamu diplomasisi ulus markalaşması ve imaj yönetimi açısından da oldukça önemli bir araçtır.

Stratejik iletişim günümüzde kurum ve kuruluşlar, şirketler, devletler ya da uluslararası organizasyonlar tarafından her türlü paydaş ve izleyiciye hitap etmek için başlatılan, her türlü hedefe yönelik iletişim için kullanılan ve bir şemsiye kavram olarak nitelendirilebilecek “entegre iletişim” yerine geçmeye başlamıştır. Teknik iletişim, politik iletişim, diplomasi, pazarlama yönetimi ve halkla ilişkiler gibi geleneksel olguların hepsini içerek bir şekilde stratejik iletişim kavramı tercih edilmeye başlamıştır.⁴³ Burada önemli olan doğru zamanda ve doğru koşullarda, hedeflenen bir kitlenin daha önceden tasarlanmış bir strateji ile etki altına alınmasıdır.⁴⁴ Yeri geldiğinde kamu diplomasisi, halkla ilişkiler veya pazarlama yönetimi gibi isimlerle anılsa da temelde bu tarz yöntemlerin hepsi stratejik iletişimin farklı versiyonlarıdır.

Stratejik iletişimin temel fonksiyonlarından bir diğeri de ilgili organizasyonun meşruiyetini güçlendirmek ve atılan adımlarla ya da yürütülen politikalar ile ilgili haklı gerekçeler ortaya koymaktır. Hem ilgili yapı içindeki bireylerin, çalışanların ya da yöneticilerin yapının faaliyetlerine yönelik güvenlerini arttırmak hem de dış paydaşları bu yönde güvenlik telkin etmek adına stratejik iletişim araçlarına başvurulmaktadır.⁴⁵ Diğer bir anlatımla stratejik iletişim bir anlamda meşrulaştırma pratiklerinin aracı haline gelmektedir. İster bir şirket ya da kurum, isterse bir devlet ya da uluslararası kuruluş olsun, hemen her organizasyonel yapının eylemlerini, politikalarını veya geleceğe ilişkin projeksiyonlarını gerekçelendirmesi gerekmektedir. Bir nevi güven pazarlaması olarak nitelendirilebilecek bu tarz stratejik iletişim

⁴³ Ansgar Zerfass, Dejan Vercic, Howard Nothhaft and Kelly Page Werder, “Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice”, *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 2018, 488.

⁴⁴ James G.Stavridis, “Strategic Communication and National Security”, *Joint Force Quarterly*, 46(3), 2007, 4.

⁴⁵ Jesper Falkheimer, “The power of strategic communication in organizational development”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 2014, 124.

faaliyetleri, ilgili yapıyı hem iç sisteminde hem de dış çevrede daha güçlü hale getirecektir.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı teknolojik devrim sonucu iletişim olgusunun, geleneksel özellikleri de değişmeye başlamıştır. Bu konuda öne çıkan iletişim kanalı ise sosyal medyadır. Artık devlet adamları, siyasiler, ünlüler, şirketler ya da kurumlar en etkili iletişim aracı olarak sosyal medyayı görme eğilimindedirler. Pazarlama, kriz yönetimi, algı yönetimi, halkla ilişkiler gibi konuda sosyal medya eşsiz fırsatlar sunmaktadır.⁴⁶ Sosyal medya hem hedeflenen kitlenin genişliği, hem maliyet düşüklüğü, hem de etkinliği nedeniyle stratejik iletişimin en etkili araçlarından biri haline gelmiştir. ABD Eski Başkanı Donald Trump'un iletmek istediği hemen her mesajı twitter üzerinden ulaştırması bunun en somut örneklerinden biridir. Diplomasi literatürüne "twitter diplomasisi" kavramının girmiş olması, sosyal medyanın önemini ortaya koyan bir diğer örnektir. Stratejik yönetim ve stratejik iletişimin en önemli unsurlarından biri haline gelmiş olan sosyal medya, eğer profesyonel bir şekilde kullanılırsa şirket yöneticilerine ve siyasi liderlere çok önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra doğru kullanılmayan sosyal medya kanalları çok kısa bir sürede ilgili şahsın ya da kurumun imajını yerle bir etmektedir. Bu nedenle günümüz iletişim kanalları, geleneksel iletişim kanallarından farklı anlamlar ihtiva etmektedir.

Strateji çalışmalarına yön veren düşünürlerin strateji olgusuna yönelik çok farklı yaklaşımlar geliştirdikleri ve bu kapsamda kavramın üzerinde oydaşma sağlanmış genel bir tanımının olmadığı bir gerçektir. Fakat bu durum strateji kavramının geçmişten günümüze değişmeyen temel bazı yönleri olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Bu kapsamda strateji en genel anlamda "etkili düşünebilme becerisi" veya "başarıya ulaşmadaki düşünsel yol haritası" olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra alanın önde gelen düşünürlerinin strateji tanımlarına bakıldığında bazı yaklaşımların öne çıktığı çalışmada ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki stratejiyi "uzun vadeli planlar ya da prensipler" olarak görme eğilimidir. İkinci olarak stratejinin olmazsa olmaz koşullarından biri olarak "belirlenmiş net

⁴⁶ Michael J. Meredith, "Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective", *Business Communication Quarterly*, 75(1), 2012, 93-94.

hedeflerin ya da amaçların” varlığıdır. Askeri strateji, stratejik yönetim, stratejik iletişim ya da kamu diplomasisi gibi dış politika stratejilerinde bu gerçeklik değişmemektedir.

Bu bölümün temel amacı geçmişten günümüze strateji olgusunun değişen ve değişmeyen yönlerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda bölümden çıkarılacak en net sonuçlardan biri: stratejinin tarihsel süreçte “mantık olarak” çok fazla değişim yaşamadığı ama küreselleşme süreci ile ortaya çıkan köklü gelişmeler sonucu “stratejik araçların” da değişim ve dönüşüm yaşadığıdır. Diğer bir anlatımla bundan yaklaşık 2500 yıl önce Sun-Tzu’nun ya da 1780-1831 yılları arasında yaşamış olan Clausewitz’in ortaya koyduğu stratejik yaklaşımların özü itibarıyla günümüzde de çok fazla değişmediği söylenebilir. Fakat stratejik hedeflere ulaşmak adına kullanılan araçlarda büyük bir değişim yaşandığı da bir gerçektir. Örneğin sosyal medya üzerinden yürütülen stratejik iletişim faaliyetleri yepyeni bir stratejik araç olarak değerlendirilebilir.

Bu bölümde ortaya konmak istenen bir diğer gerçeklik, iletişim ya da yönetimin hangi alanda olursa olsun benzer bir strateji anlayışıyla yürütüldüğünü ortaya koymaktır. İster bir şirket ya da kurum, ister bir devlet ya da uluslararası organizasyon olsun stratejik yönetim ve stratejik iletişim faaliyetleri benzer bir anlayışla icra edilmektedir. Çünkü strateji ister birey düzeyinde isterse daha makro düzlemlerde herkes için hedeflere ulaşmak adına başvurulmuş bir olgudur. Pazarlama konusundan hareket edilip konu somut hale getirilebilir. Bir birey kendi kişisel başarısı adına stratejik yönetim ve stratejik iletişim araçlarından faydalanmalıdır. Bireyin stratejik yönetimi, uzun vadeli belirlenmiş hedeflere/amaçlara yönelik yapmış olduğu bilişsel, fiziksel ve psikolojik hazırlıktır. Kendi öz varlığı yönetme sanatı olarak da adlandırılabilir bu durum. Fakat bilinmektedir ki bir birey kendini sosyal hayata ne denli hazırlarsa hazırlasın, eğer etkili iletişim yeteneklerine sahip değilse, başarıya ulaşma şansı çok azalmaktadır.

Bu kapsamda stratejik iletişim, stratejik yönetimin olmazsa olmaz koşullarından biri olarak devreye girmektedir. Konuya şirket ya da kurumlar açısından bakıldığında da benzer bir durum gözlenmektedir. Şirket ve kurumların da uzun vadeli belirlenmiş hedeflere/amaçlara yönelik yapmış olduğu bilişsel, fiziksel ve psikolojik hazırlıkları oldukça önemlidir. Yine bu yapıların kendilerini dış çevreye en ras-

yonel şekilde tanıtılabilmeleri adına stratejik iletişime ihtiyaçları vardır. Son olarak konuya devlet ya da uluslararası organizasyonlar açısından bakıldığında da durum değişmemektedir. Artık günümüzde devletler de şirketler gibi hareket etmekte ve kamu diplomasisi gibi yumuşak güç unsurlarını kullanarak ulus markalaşması politikaları takip etmektedirler.

Kullanılan araçlar değişkenlik gösterse dahi mikro ya da makro düzeylerde stratejinin mantığı benzer özellikler göstermektedir. Fakat son olarak ortaya konması gereken bir gerçeklik vardır. Stratejik düşünme biçiminin temel prensiplerine göre hareket eden birey, şirket, kurum, devlet ya da uluslararası organizasyonların bu tarihsel tecrübeden yararlanmaları oldukça rasyoneldir. Daha önceden deneyimlenmiş adımların izinden gitmek hem riskleri minimize etmek hem de başarıya ulaşmak adına olağan bir davranış bir biçimidir. Bunun yanı sıra Amerikalı yazar ve gazeteci Walter Lippman'ın şu sözleri de akıldan çıkarılmamalıdır: “Herkes aynı şeyi düşünüyorsa, hiç kimse bir şey düşünmüyordur...” Önemli iş insanlarının, büyük liderlerin ya da kendi alanlarında devrim niteliğinde çalışmalar ortaya koyan sanatçı, edebiyatçı ya da düşünürlerin en temel özelliklerinden birinin “daha önce denenmemiş olanı denemeleri” ya da hayal etmeleri olduğu bir gerçektir. Facebook, twitter, youtube gibi sosyal medya mecralarının kuruluş hikâyeleri bunun somut örnekleri olarak gösterilebilir. Yine benzer şekilde Elon Musk, Steve Jobs ya da Bill Gates diğerlerinden farklı bir stratejik mantıkla hareket etmiş ve kendi alanlarında fark yaratabilmiş iş insanlarıdır. Bu nedenle strateji planlamalarında daha önceki deneyimlerden yararlanmak riskleri azaltmak adına faydalı olsa dahi, esas olan bazen riskleri de göze alarak yepyeni bir stratejik düşünce ortaya koyabilmektir.



II. Stratejik Yönetimin Temel İlkeleri

Küreselleşme sürecinin etkilerinin her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz koşullarında yönetim demek büyük ölçüde hızlı değişimleri yönetmek anlamına denk gelmektedir. Dünyanın hemen her bölgesinde yaşamakta olan hızlı değişimler hemen her tüm sektörü büyük oranda etkilemekte, var olan amaç ve stratejiler, kısa bir sürede geçersiz ve yetersiz kalmakta, yeni sorunlar ortaya çıkarak örgütleri bir belirsizlik sarmalına sürüklemekte ve örgütlerin varlığını tehdit eder hale gelmektedir. Bilginin her geçen gün kümülatif bir biçimde birikmesi teknoloji alanını geliştirmekte ve gelişen teknolojik alt yapının üretim ve tüketim süreçlerini beslemesi sonucu değişimin hızı artmaktadır. Böylesi bir ortamda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, içinde bulunulan çevresel şartların bilinmesine, bu şartların gereklerine uygun bir hareket tarzı benimsenmesine, kendi yapılarını rakiplerinden farklı kurgulayabilmesine, çok daha esnek bir yapıya sahip olabilmesine ve son olarak çevresel değişkenlere daha hızlı cevap vererek değişen çevresel koşullara daha kolay bir şekilde uyum sağlayabilmesine bağlı haldedir.⁴⁷



Stratejik yönetim perspektifinde, yaşanan değişim süreçlerini doğaçlama bir biçimde yönetme anlayışında (değişime liderlik etmede/değişim yaratmada) aslında pasif bir işlevsel özelliği olan geleceği tahmin yeteneği (reaktif uygulamalar) eksik kalmakta ve aktif bir yapısal özelliğe sahip olan geleceği şekillendirmek/yönetmek (proaktif uygulamalar) açısından önemli hale gelmektedir.

⁴⁷ Abdullah Karakaya, "Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma", *Teknoloji Dergisi*, 7(2), 2004, 228.

Çevresel koşullar rasyonel bir biçimde analiz edilip, böylesi bir analiz uygun bir davranış biçimi benimsenirse, diğer bir anlatımla olumsuz etkenlerden ya da tehditlerden uzaklaşıp, olumlu etkenlerden ya da fırsatlardan zamanında yararlanır ise, ilgili örgütsel yapı böylesi bir çevre içinde barınabilir ve hatta çevresini karşıt olarak etkisi altına alabilir. Aksi takdirde çevresel ortam ile örgüt arasındaki açıklık ortaya çıkacak ve başarısızlık kaçınılmaz bir hale gelecektir. Stratejik yönetim bu bağlamda değerlendirildiğinde, çevresel kargaşayı ya da değişimi yönetebilmek demektir. Bu perspektifte Stratejik yönetim olgusu, geleceği beklemek değil geleceği karşılamaktır. Aynı zamanda geleceği şekillendirme veya geleceği kendi istekleri doğrultusunda yönetebilme becerisidir. Böylesi bir yapı ise, hızla değişim gösteren koşullarda örgütlerin, doğaçlama/spontane hareket tarzlarını da ihtiva edecek biçimde yönetilebilmelerini gerekli kılmaktadır. Stratejik yönetim perspektifinde, yaşanan değişim süreçlerini doğaçlama bir biçimde yönetme anlayışında (değişime liderlik etmede/değişim yaratmada) aslında pasif bir işlevsel özelliği olan geleceği tahmin yeteneği (reaktif uygulamalar) eksik kalmakta ve aktif bir yapısal özelliğe sahip olan geleceği şekillendirmek/yönetmek (proaktif uygulamalar) açısından önemli hale gelmektedir. Lakin geleceğe yönelik stratejik hedeflere ulaşabilmek tek başına yeterli olmayıp, ulaşılan hedeflerde tutunabilmek ve bu hedefleri daha ileri seviyelere ulaştırabilmek gereklidir. Böylesi bilinçli ve sistematik sıçrayışlar yapabilme adına, geleceği rasyonel bir biçimde yönetebilmek gereklidir.⁴⁸ Geleceği yönetebilmek günümüz stratejik yönetiminin en temel unsuru olarak kabul edilebilir. Zira kısa ve orta vadeli hesaplarla belirli hedeflere ulaşabilen örgütler, belli bir zaman sonra çok kısa bir sürede kazanımlarını kaybedebilmektedir.

Bir örgütsel/organizasyonel yapının stratejisini tanımlayabilmek, yönetsel fonksiyonlarından yalnızca biridir. Stratejik yönetim sürecinde alınan kararlar gerçekte yönetsel fonksiyonların tamamının önünde yer almaktadır. Stratejik yönetim olgusu veya stratejik yönetim süreçleri, örgütün nasıl bir yol izlemesi gerektiği ve bu yolun örgütü nereye götürmesi gerektiği konusunda alınan kararların hedefe ulaştırabilmesi ile ilgili bir konudur. Örgütlerin yönetiminin temel fonksiyonları olan, planlama yapma, örgütlenme/organizasyon,

⁴⁸ Abdullah Karakaya, a.g.m., 228.



koordine etme, yürütme ve kontrol etme stratejik yönetim süreçlerinde de değişmemektedir. Ancak sıralanan fonksiyon veya yaklaşımlar dış çevreyi odak noktası haline getirmektedir.⁴⁹ Bu sebeplerden ötürü örgüt yapılarının dış çevre ile uyumu oldukça hayati öneme sahip bir unsur haline gelmektedir. Bu ön kabulden sonra Stratejik yönetim olgusunun temel bazı özellikleri şu şekilde ortaya konabilir:

- Stratejik yönetim, örgütlerin tepe yönetimin bir fonksiyonu şeklinde anlaşılmalıdır. Zira stratejik yönetim süreçleri tamamıyla örgütlerin geleceğini inşa etmeye yönelik bir karar ve eylemler bütünüdür.
- Stratejik yönetim örgütlerin vizyonuna yönelik bir yapıdır. Geleceğe dair uzun soluklu amaçları geliştirmek ve bu konuda sonuca ulaşabilmek adına hangi unsurların yapılması gerektiği noktasında düşünceler geliştirmektedir.
- Stratejik yönetim olgusu örgütsel yapıyı bir bütün olarak algılamaktır. Bu bütünü şekillendiren diğer alt parçalar da stratejik yönetimin ilgilendiği yapılardır. Kararlaştırılan stratejik hedefle-

⁴⁹ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 2003, 70-71

rin etkilerine ilişkin sonuçlar böylesi bir bütün-parça ilişkisi göz önünde tutularak değerlendirilir.

- Stratejik yönetimde çevresel koşullar son derece önemli bir etkidir. Bu sebeple örgütsel yapılar açık bir sistem olarak değerlendirilmelidir.
- Stratejik yönetim dış çevreye karşı toplumsal yapının çıkarlarını ve değerlerini gözetten bir sosyal sorumluluk anlayışını bünyesinde barındırmalıdır.
- Stratejik yönetim örgütlerin/yapıların/işletmelerin temel hedeflerine ulaşabilmesi adına kaynak dağıtımının en etkili biçimde yapıldığı bir anlayıştır.
- Stratejik yönetim belirlenen hedefler, bu konuda alınan kararlar ve yürütülen tüm faaliyetlerde en alt birimlerin dahi haberdar olduğu ve belli bir şeffaflık içinde yekvücut olarak hareket edildiği bir anlayış demektir.⁵⁰

Bu çerçevede stratejik yönetimin (stratejik planlamanın) temel bazı özellikleri şu şekilde daha net ifadelerle de ortaya konabilir:

- “Sonuç ve değişimlerin planlanması sürecidir.”
- “Gerçekçi hedeflere sahiptir ve en önemli kalite yönetim araçlarından biridir.”
- “Katılımcı bir yapıdadır ve hesap verebilirlik sorumluluğunun temelini oluşturmaktadır.”
- “Günü kurtarmak adına yapılmaz ve bir şablon olarak değerlendirilemez.”
- “Yalnızca bir belge olarak değerlendirilemez ve yalnızca mali konulara indirgenemez.”
- “Tepe yönetimlerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir.”
- “Bütün yapıyı kapsayan, esnek, bütünleştirici ve birleştirici bir olgudur.”
- “Net bir biçimde ortaya konmuş hedeflerden müteşekkil bir özelliğe sahiptir.”
- “Belirsizlikler ve öngörülmeleyen unsurlarla da ilişkilidir.”

⁵⁰ Nezahat Güçlü, a.g.m., 74.

- “Girişimci-yenilikçi bir felsefesi vardır ve bir çözümleme sanatı olarak düşünülebilir.”
- “Geleceğe odaklanmıştır ve önceliği uzun vadeli hedeflerdir. Olmazsa olmaz unsurlarından biri de ekip çalışmasıdır.”
- “Örgütü bir organizma/sistem şeklinde görmek ve organizasyonun faaliyet alanlarının kapsamını çizebilmektir.”
- “Çevresel yapı ile organizasyonu bütünleştirmek ve örgütün maddi-manevi tüm kaynaklarını büyük bir uyum içinde yönetebilmektir.”⁵¹

Burada altı çizilmesi gereken son derece önemli bir konu vardır. Stratejik yönetim anlayışları tüm bu temel prensipleri benimsendiği bir yapıda olsa dahi kimi zaman başarıya ulaşamaz. Tam tersine bu prensiplerin çoğuna aykırı hareket eden örgütlerin ya da yapıların çok farklı yöntemlerle başarıya ulaştığı bilinmelidir. Stratejik yönetimin bu genel prensipleri bir yol haritası olarak düşünülebilir ama tarihin her döneminde yeni yönetim anlayışları geliştiren, yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koyabilen ve en önemlisi “kendine özgü” bir yönetim anlayışına sahip olan organizasyonlar başarıyı yakalamışlardır. Bu sebeple stratejik yönetimin temel prensipleri akıldan çıkarılmaması gereken bir reçete olarak değil, geçmişin deneyimlerini göz önünde bulundurma şeklinde değerlendirilmelidir. Aksi hale geleneksel kalıplardan kurtulabilmek ve diğer yapılara öncülük eden bir organizasyon olabilmek mümkün değildir.



McKiernan’a göre stratejik yönetim ekolleri, planlama ve pratik ekolü, öğrenme ekolü, konuşlandırma ekolü ve kaynak temelli anlayış şeklinde sınıflandırılabilir. Stratejik yönetim olgusunun tarihsel gelişim çizgisinin farklı evrelerinde ortaya çıkan, 10 farklı düşünce ekolü olduğunu vurgulayan Mintzberg bu ekolleri, tasarım ekolü, planlama ekolü, konumlandırma ekolü, girişimci ekol, idrak ekolü, öğrenme ekolü, politik ekol, kültürel ekol, çevre ekolü ve bütünleştirici ekol şeklinde sınıflandırmaktadır.

Stratejik yönetime ilişkin farklı ekoller/okullar bulunmaktadır. McKiernan’a göre (1997) stratejik yönetim ekolleri, planlama ve pratik

⁵¹ Burak Hamza Eryiğit, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Vizyoner Dergisi*, 4(9), 2013, 154-155.

ekolü, öğrenme ekolü, konuşlandırma ekolü ve kaynak temelli anlayış şeklinde sınıflandırılabilir. Stratejik yönetim olgusunun tarihsel gelişim çizgisinin farklı evrelerinde ortaya çıkan, 10 farklı düşünce ekolünü olduğunu vurgulayan Mintzberg (1990) bu ekolleri, tasarım ekolü, planlama ekolü, konumlandırma ekolü, girişimci ekol, idrak ekolü, öğrenme ekolü, politik ekol, kültürel ekol, çevre ekolü ve bütünleştirici ekol şeklinde sınıflandırmaktadır.⁵² Bu ekollerin yanı sıra Stratejik yönetim olgusundaki belli başlı yaklaşımlar şu şekilde ortaya konabilir:

- ***Bütünleştirilmiş-Planlama Yaklaşımı:*** Bu yaklaşım temel olarak stratejik sorunların sistematik bir şekilde analiz edilmesini temel alır. Sorunların çözümünde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım öncelikli olarak organizasyonun stratejik planlarına odaklanır. Örgütün temel misyonu, uzun erimli politikaları, temel amaçları ve genel stratejileri tanımlanır. Bunlarla ilişkili olarak örgütün alt kademelerindeki kısa ve orta vadeli hedefler ve uygulama araçları tanımlanır. Sonraki aşamada ise programlanan hedeflerin icrası için taktiksel kararlar ve metodlar tespit edilerek uygulama safhasına geçilir.
- ***Uyumlaştırıcı-Araştırma Yaklaşımı:*** Bu yaklaşım öncelikli olarak, geniş bir perspektifle ilkeler oluşturmayı temel alır. Sorunların en rasyonel şekilde çözülmesini hedefler. Sorunun çözümü için uygulamaya konan her adım, bir önceki adımın içeriğine uygun bir biçimde düzenlenir ve bu süreç optimum ve rasyonel çözüm yollarına ulaşıncaya kadar devam eder. Atılan her yeni adımda organizasyonun içinde bulunduğu koşul ile aslında olması gereken koşullar arasındaki farklar tespit edilir ve amaçlar bu tespitler doğrultusunda şekillendirilir. Varılan stratejik hedefler uygulanabilir ise, yeni adımlar atılır. Eğer aksi istikamette gelişmeler yaşanır ise amaç ve stratejiler yeniden düşünülüp, değerlendirilir.
- ***Sezgisel Yaklaşım:*** Bu yaklaşımda stratejilerin belirlenmesi ya da uygulanmasında determinizm yapılmaz. Diğer bir anlatımla Aristo mantığını içeren sebep-sonuç ilişkisine çok fazla değer verilmmez. Yönetimden sorumlu olan kişi ya da kişiler büyük ölçüde sezgileri ile hareket eder.

⁵² Hüseyin Özgür, "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", *Çağdaş Kamu Yönetimi 2*, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, 2004, 10.

- **Stratejik Unsurları Tespit Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, organizasyonu başarıya ulaştırılacak stratejik unsurları tespit etme odaklıdır. Organizasyon içinde yer alan bölümler/birimler açısından kritik olan unsurlar tespit edilir. Bunun yanı sıra organizasyonun başarılı olması ya da başarısızlığa uğramasına etki edebilecek güçlü ve zayıf yönler tespit edilir. Bu kapsamda organizasyonun enerjisi güçlü yanlara kanalize edilir ve güçsüz olunan kısımlardaki sorunlar minimize edilmeye çalışılır.
- **Rasyonel Faaliyet Sahasını Seçme Yaklaşımı:** Geleneksel yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımda faaliyet yapılacak rasyonel alanların seçimi oldukça önemlidir. Diğer bir anlatımla, paydaşların/tüketicinin ihtiyaçları tespit edilir ve organizasyon bu ihtiyaçları karşılayabileceği alanlarda faaliyetlerini sürdürür. Bu yaklaşım, rekabette öne geçme ve bu düşük maliyetlerle gerçekleştirmeye odaklandığı için stratejik faktör yaklaşımıyla benzerlikler göstermektedir.
- **Taklit Etme Yaklaşımı:** En yaygın biçimde kullanılan yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşıma göre, başarılı olmuş diğer organizasyonlar ne yaptıysa benzer şekilde davranışlar geliştirilmelidir. Karar alıcılar yenilikçi ya da yaratıcı stratejiler geliştirmek yerine direkt olarak diğerlerini taklit ederek başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.⁵³ Taklit etme yaklaşımı her ne kadar negatif bir algı oluştursa da gerçekte bu tarz yaklaşımlar bazı organizasyonlar için önemli bir başarı yakalanmasını beraberinde getirebilmektedir. Halk arasındaki tabiriyle bazen, “Amerika’yı yeniden keşfetmeye gerek yoktur.”

Stratejik yönetim söz konusu olduğunda vurgulanması gereken iki temel kavram vardır. Bunlar, vizyon ve misyon kavramlarıdır. Stratejik yönetim sürecinde stratejik planların belirlenmesi ve uygulamaya konması safhalarından önce, vizyon ve misyon bildirelerinin şekillendirilmesi son derece önemlidir. Vizyon kavramı, temelde örgütün amaç ve hedeflerine ilişkin değerlerin bir bileşeni niteliğindedir.

Misyon kavramı ise, örgütte belirlenen amaçlar ile temelde ne elde edilmek istendiği, örgüt değerleriyle uyumlu bir biçimde arzulanan

⁵³ Nezahat Güçlü, a.g.m., 80-81



hedeflere ulaşmak adına yönetim kademesi ve diğer çalışanlar için neyin önemli ve öncelikli olduğunu ortaya koyan bir olgudur. Bu kapsamda hazırlanan vizyon ya da misyon belgelerinde başarı açık bir şekilde tanımlanmalı ve başarının hangi kriterlere göre ölçüleceği net bir biçimde ifade edilmelidir. Bunun yanı sıra, vizyon ve misyon belgelerinde organizasyonda motivasyonu, coşkuyu, kararlılığı, çalışma şevkini ve çalışma ahlakını arttıracak ifadeler yer verilmelidir.⁵⁴ Vizyon ve misyon belgeleri bu kapsamda ilgili organizasyonların manifestoları olarak kabul edilebilir. Özellikle sloganlarla süslenmiş, görsel öğelerle zenginleştirilmiş ve insanları motive edici ifadeler kullanmak bu belgelerde oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra çoğu insan öngörülemez, belirsiz ve somut karşılığı olmayan hedeflere ilerleme noktasında daha az motivedirler. İnsanoğlu doğası gereği önünü net biçimde görebilme ve somut kazanımlar elde etme güdüleriyle hareket eder. Böylesi bir psikolojik eğilimi kabul etmek ve stratejik yönetim anlayışlarında bu doğrultuda hareket etmek gerekmektedir.

⁵⁴ Tan Baykal, “Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 2018, 154.

Stratejik yönetim söz konusu olduğunda irdelenmesi gereken en önemli kavramlardan biri de “yönetişim” olgusudur. Yönetişim kavramı, grup halinde çalışmakta olan bireylerin seçilen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışabilmesini amaçlayan ve bu yapının dizayn edildiği ve devamlılığının sağlandığı bir süreçtir.⁵⁵ Bir başka tanıma göre ise yönetişim, toplumsal ve politik sistemlerdeki ilgili tüm aktörlerin ortak çabaları sonucu elde edilen yapı veya düzendir. Bu tanımların yanı sıra yönetişim kavramının muhtevasının çok farklı şekillerde belirlendiği de söylenebilir. Ancak en genel bir biçimde yönetişim, ayrımı belirsiz olan kamu kuruluşları ve özel sektör kurumları arasındaki sınırlarda ortaya çıkan yönetim tarzlarına işaret etmekte ve yönetimin daha iyi yönetebilmek hedefiyle yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Yönetişim olgusu birbirine bağlı olan pozisyonların veya çatışma içinde olan, karşıt çıkarılara sahip olan aktörlerin meydana getirdiği, farklı networkları koordine eden bir süreçler topluluğu olarak da anlaşılabilir. Zira yönetişim olgusu, toplumdaki aktörleri ortakları olarak görmekte ve toplum farklı katmanlarındaki ekonomik, siyasi ve toplumsal aktörlerin etkileşimlerinden doğan bir yönlendirme ve denetleme aracı şeklinde görülebilir. Bu bağlamda yönetişimin farklı aktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirilebilir. Yönetişim olgusu bu haliyle yönetmekten kaynaklanan, ancak bunun yanı sıra yönetmenin çok ötesinde bulunan aktörlerin ve kurumların varlığına vurgu yapmaktadır. Bu perspektife göre yönetme sistemine dair anayasal ya da formel hukuksal yaklaşımlar sınırlıdır ve yanlış yönlendiricidir. Bu sebeple yönetişim kavramı, kamu yönetimi aslanında siyaset/yönetim ayrımının sona ermiş olmasının doğal bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Zira yönetim toplumun tüm katmanlarıyla yönetsel ve politik süreçlerde etkileşim içindedir.⁵⁶

⁵⁵ Heinz Wehrich, “Management: Science, Theory, and Practice”, Heinz Wehrich ve Harold Koontz (Ed.), *Management: A Global Perspective*, McGraw-Hill, New York, 1993, 4.

⁵⁶ Mehmet Akif Özer, “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, 63(1), 2006, 60-61.

Yönetişim olgusu kavram olarak ilk kez Kuzey Avrupa'da, sonrasında ise tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın kökeni 16. yüzyıla kadar götürülebilmektedir. Özellikle 17. yüzyılda Fransa'da hükümeti sivil toplum ile uzlaştırmaya veya kombine etmeye çalışan bir bakış açısından esinlendiği bilinmektedir. Yönetişim kavramının gelişmesinde İngiltere'nin de önemli bir rolü vardır. İngiltere'de ilk olarak yönetim, İngiliz geleneğindeki klâsik Westminster modeline meydan okuma şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu modelde, parlamentonun üstünlüğü, güçlü bir kabine hükümeti sistemi ve seçimler aracılığıyla sağlanan bir sorumluluk sistemi söz konusudur. Hakim olan yaklaşım bakanlıkların sorumluluğu çerçevesinde üniter devletin yönetilmesidir. Yönetişim ise geleneksel anlayışı temsil eden bu yaklaşıma karşı çıkmakta ve mevcut sorunların bu yapının olumsuzluklarından kaynaklandığını savunmaktadır. Günümüz dünyasında ise kavramın, 1980'li yıllarda Latin Amerika'da ortaya çıkan demokratikleşme dalgasıyla ve bu dalganın 1990'lardan sonra Afrika'da yayılmasıyla birlikte dünya genelinde gelişiminin arttığı söylenebilir. Bu dönemde neoliberal bakış açısına sahip olanlar, daha inşacı ve siyasi bir yaklaşımla yönetim modeli ve kavramı üzerinde kümelenmeye başlamışlardır. Bu bağlamda yönetim olgusunun öne çıkan en temel özellikleri şu şekilde ortaya konabilir:

1- Ekonomik siyasi ve sosyal öncelikler: Yönetişim saydamlık, katılımcılık ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine inşa edilmekte ve bu ilkeler ekonomik, sosyal ve siyasi öncelikler konusunda ulaşılan bir konsensüs sonucunda meydana gelmektedir. Yönetişim alanındaki teorisyenler, bu önceliklerin sonucu olarak geleneksel sorumluluk kanallarının artık günümüz dünyasında yeni süreçler ile yer değiştirdiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu süreç içinde en fazla ön plana çıkan öncelikler tüketici tercihleri ve sorumluluk teorisi. Sorumluluk olgusu yönetim alanında zayıf bir boşluk meydana getirmiş ve bunun sonucunda yeni arayışlar ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetleri kalite ve miktar yönünden siyasi kararlara göre değil piyasa taleplerine göre belirlemek en öncelikli hedefdir. Bu hedef sayesinde servis sağlayıcılarının kendi performanslarına ilişkin anlık bilgiler almalarının önü açılmış ve tüketiciler bu sayede seçmiş oldukları kişilere başvurmaya gerek kalmaksızın hizmetleri etkileyebilme imkanına sahip olmuşlardır.



2- Katılımcılık: Saydam bir politika belirlemek, uygulamak ve uygulamanın neticelerini duyurmak, ilgili prosedürlerle beslenmek zorunda olan bir hedeftir. Yönetişimin öncelikleri arasında yer alan bu durum yetki devirleri ile ortaya çıkmaktadır. Günümüz dünyasında, kalkınma politikalarına müdahale etmek adına sivil toplum kuruluşları aracılığıyla yetki devri daha etkin bir hale getirilebilmekte ve aktif bir şekilde denetlenebilmektedir. Sivil toplum kuruluşları devletle ilişkilerinde kamu görevlileri ve bürokrasi ile yüz yüze gelmektedir. Kamu sektörünün işleyiş biçimini de bu karşılaşmanın içeriği belirleyebilmektedir. Çoğu ülkede kamu sektörünün etkin bir işleyebilmesi, aşırı merkezîyetçilik anlayışı, kamu hizmetlerinin etkin bir biçimde sunulmaması ve merkezi hükümetin katı kararları veya uygulamaları gibi yapısal sorunlar nedeniyle kısıtlanabilmektedir.

3- Seçilmiş görevlilerin değişken rolleri: Yönetişim seçilmiş olan görevlilerin fonksiyonlarını mevcut halinden çok daha az önemli gösterebilmektedir. Tartışmalarda böylesi bir bakış açısından hareket edildiğinde ise networklerin gelişimi ve kamu kaynaklarıyla özel kaynakların bir araya getirilmesi önemli hale gelmektedir. Onlar için hedef ve öncelikleri belirlemek halen geleneksek bir rol olarak mevcudiyetini koruyabilmektedir. Toplumun katılımı, böylesi bir ortamda bir zorunluluk şeklinde gündeme gelebilmektedir.

4- Yeni liderlik olgusu: Siyasal konseptte yönetim, çift taraflı liderliği gerekli hale getirmektedir. Bu ise rejimin değerleri arasında diyalog ve işbirliği oluşturma becerisini ve bunların farklı gerilimlerini dengeleyebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bunun yanı sıra kamu çıkarlarıyla ilgili karar veren halkın temsilcisi olabilmeyi, kurumsal performansı ve koruma duyarlılığını gerektiren imajı, kamuoyu fikirleri üzerindeki etkileri sınırlamayı gerektirmektedir. Son olarak temel hakları korumayı, hukukun üstünlüğünü sağlamayı ve vatandaşları demokratik yönetim sürecinde eğitici, olgunlaştırıcı ve halktan yana yapmayı gerekli kılmaktadır.

5- Saydamlık: Günümüz dünyasında suiistimallerin meydana gelmesi, önlenmesi veya kolektif çıkarların korunması adına başvurulması gereken en önemli mekanizmalardan biri de saydamlık mekanizması olmuştur. Bu sayede kurumsal bakış açısı, politikalarla uyumlu bilgi ve anayasal sistemde otorite-hiyerarşi ilişkisi daha net bir biçimde görülebilmektedir.

6- Bürokratik koşullar: Demokrasi bağlamında ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında siyasi sorumluluk ve bürokratik denetim fonksiyonları bir hayli önemli konular haline gelmektedir. Örgüt yapılarının bu süreçte demokratik yönetimi kendi kendilerine üretmesi gerekli hale gelmektedir. Ancak uygulamada rasyonel denetim ve süreçler, devamlı olarak siyasi liderlerin çıkarına hizmet etmekte ve bu yolla hiyerarşinin dışına çıkılabilmektedir.

7- Demokratik sorumluluk anlayışı: En genel bir biçimde yönetimde temel unsurun “demokratik sorumluluğun sağlanması” olduğu söylenebilir. Ancak demokratik sorumluluk, oldukça karmaşık ve sorunlu bir kriter olarak değerlendirilebilir. Zira sebep olma ve idare gücünü birbirinden ayırt etmek ve bunları bireysel-leştirmek oldukça zordur.⁵⁷

Yönetişim olgusunun genel özellikleri ve temel prensipleri bu şekilde ortaya konmuş olsa da akıldan çıkarılmaması gereken önemli bir nokta vardır. Yönetişim uygulamaları devletlere, şirketlere ya da uluslararası organizasyonlara göre değişkenlik gösterilebilir. Yine benzer

⁵⁷ Mehmet Akif Özer, *a.g.m.*, 61-68.

şekilde ele alınan konunun içeriğine göre de yönetim anlayışı farklılaşabilir. Örneğin çevresel-ekolojik bozulmanın önüne geçilmesi, halk sağlığı, kurum kültürünün korunması gibi çok farklı konularda yönetim uygulamaları değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra yönetim uygulamasının yürütüldüğü kurum, devlet ya da organizasyonun kimliği, beklentileri ve tecrübeleri de anlayış ve uygulama farklılıklarını beraberinde getirebilmektedir.



III.

Stratejik İletişimin Temel İlkeleri

G ünümüz dünyasında iletişim, yaşamın her alanında önem ve etkinliğini artırmıştır. Kişiler, kurumsal yapılar, şirketler, sivil toplum örgütleri ya da siyasi partiler yeni teknolojilerle birlikte hedef kitleleriyle diyalog kurmak ve etkilemek adına yeni olanak ve fırsatlara sahip olmuşlardır. Her geçen gün daha da gelişen bilgisayar ve internet ağları marifetiyle mesajlarını çok daha ucuz bir maliyetle ve çok daha çabuk bir biçimde hedef kitleye iletebilmektedirler. Artık web sayfası olmayan kamu kuruluşu, şirket ya da sivil toplum örgütü neredeyse yoktur. Hatta sadece internet üzerinden faaliyette bulunan oluşumlar da her geçen gün artmaktadır. Bankalar, oluşturdukları gelişmiş sistemler aracılığıyla müşterilerine evlerinden bile çıkmalarına gerek kalmaksızın bankacılık hizmetleri sunabilmektedirler. Benzer bir şekilde tüketiciler, internet vasıtasıyla gezindikleri mağazalardan istedikleri ürünleri sipariş vererek oldukça kısa sürede kapıda teslim hizmetinden yararlanmaktadırlar. Bu sayede zaman harcamadan, yorulmadan veya hiçbir masraf yapmadan hizmet alım imkanlarına sahip olmuşlardır. Bilgi iletişim teknolojilerinin günümüz dünyasında ulaştıkları düzey kapsamında ortaya çıkan en önemli toplumsal sonuç, iletişim ve enformasyon tabanlı olgu ve süreçlerin toplumsal yapıyı gittikçe daha çok şekillendirdikleridir. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, internet başta olmak üzere pek çok yeni araç, toplumsal iletişim süreçleri bağlamında önemli alternatif ve olanaklar sunabilmektedir.⁵⁸

⁵⁸ Ferlâl Örs ve Semra Tetik, "Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 2010, 449.

Günümüz dünyasında iletişim, eski geleneksel kalıplarından kurtularak, çok daha geniş kitlelere oldukça hızlı ulaşmayı sağlayan teknolojilerle donanmıştır. Bu yeni iletişim ortamı, hem bireyler hem de kamu ve özel yapılar için yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlardan faydalanmak, dinamik değişim süreçlerine hazırlıklı olmak ve geleceği şekillendirmek adına yönetim kavramı stratejik bir vizyonla yeniden değerlendirilmelidir. Zira yeni koşulların ortaya çıkardığı yeni paradigmlar, yaratıcı, akılcı, yenilikçi ve öngörüsü yüksek yönetim politikalarına ihtiyaç duymaktadır. Yeni süreçle beraber, yö-

netim anlayışının geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan ve Sana-yı Dönemi süresince bu dönemin fikri yapısına uygun olarak gelişen katı, bürokratik ve mekanik yapısından uzaklaşmıştır. Bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı postmodern öncüllerden hareketle yeni boyutlar kazanmaya başlaması örgütlenme ve işleyiş yapılarında kalite, verimlilik, etkinlik, rekabetçilik, esneklik, katılımcılık ve demokratikleşmeyi temel alan yeni tarz yönetim paradigmlarını gündeme getirmiştir. Yeni yönetim paradigmasının nüvesini oluşturan “yalın yönetim-etkin örgütlenme” prensipleriyle de yakından ilişkisi olan bu paradigmlar, güncel gelişmelere paralel olarak devamlı yeni boyutlar kazanarak nicelik ve nitelik açısından artmakla birlikte, bunların önemli bazılarının isimleri de şu şekilde sıralanabilir:⁵⁹



Stratejik iletişim yönetimindeki en temel perspektif reklamcılık, halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimini tek bir potada eritmektir. Günümüz dünyasında hedef kitleye yönelik mesajlar belirlenmiş stratejiler kapsamında hazırlanmakta ve bu hazırlığın bir sonucu olarak aktarılmaktadır.

- **Stratejik Yönetim**
- **Stratejik İletişim Yönetimi**
- **Yönetişim**
- **Toplam Kalite Yönetimi**
- **Kıyaslama (Benchmarking)**
- **Personel Güçlendirme (Empowerment)**
- **Sinerjik Yönetim**
- **Değişim Mühendisliği (Değişim Yönetimi)**

⁵⁹ Ferlâl Örs ve Semra Tetik, ag.m., 452.

Bu sebeple stratejik iletişim süreçlerinde stratejinin uygulandığı taraf uygulayana nazaran daha güçsüz bir pozisyonudur.⁶⁰ Stratejiler geliştirilirken dört temel paydaş grubundan hareket edilir:

1- Savunucu paydaşlar: Bu gruptakiler aktif ve destekleyen paydaşlardan oluşmaktadır. Üçüncü tarafın desteği, bağışlar, yatırımlar, mektup kampanyaları gibi destekleyici niteliği olan eylemlere katılımları istenen gruptur. Bu gruptaki paydaşlara yönelik mesajlar eylem merkezli ve davranış odaklı olmak zorundadır. Bu grup “koşulsuz paydaş” olarak da tanımlanmaktadır.

2- Uyuyan paydaşlar: Bu gruptakiler aktif olmayan ve destekleyen paydaşlardan oluşmaktadır. Katılıma hazır olmayan bir gruptur. Eğer aktif olmamaları enformasyon eksikliğinden kaynaklanıyorsa, mesajların kendilerini etkileyen sorun hakkında farkındalık ve kısıtlamaların algılanmasını azaltarak veya duygusal bağlantıyı arttıracak ipuçlarını kullanarak, mesajların ilgisizliğin potansiyel nedenlerine yönelmesi gerekir. Bu grup “beklentideki paydaş” olarak da tanımlanmaktadır.

3- Rakip paydaşlar: Bu gruptakiler aktif ve desteklemeyen paydaşlardan oluşmaktadır. Bu gruba ilk tepki savunmacıdır. Ancak, savunmacı mesajlar yalnızca bu grubun pozisyonunu güçlendirir. Savunmacı mesajlar uyanmış fakat destekleyici olduklarına veya olmadıklarına henüz karar vermemiş kitlelere yönelik olur- sa daha yerinde olur. Kuruluşlar eğer kazan-kazan (win-win) çözümü istiyorlarsa desteklemeyen paydaşlara çatışma çözümü stratejilerini kullanmalıdırlar. Bu grup “sessiz paydaş” olarak da tanımlanmaktadır.

4- Kayıtsız paydaşlar: Bu gruptakiler aktif olmayan ve desteklemeyen paydaşlardan oluşmaktadır. Bu gruba yönelik içgüdüsel tepki de yine umursamamaktır. Ancak bu grup bir sorun ile karşılaşır- sa ama bu bunun farkında değilse veya bunun etkisini henüz görmüyorsa halen uyanan, daha sonra farkında ve sonrasında da aktif bir kitle haline gelebilir. Daha iyi bir strateji, soruna

⁶⁰ Banu Karsak, Elgiz Yılmaz Altuntaş ve Gaye Aslı Sancar Demren, “Stratejik İletişim Yönetiminde Dijital Kanalların Önemi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Dijital Kanal Kullanımlarına Yönelik Niteliksel Bir Araştırma”, *Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 2018, 8-9.



farkındalığı konu henüz bir problem ya da bir kriz haline gelmeden kuruluşla bu konu hakkında işbirliği yapması için bir davet göndererek farkındalığı arttırmaktır. Bu grubu ilgili tutmaya devam etmek zor olabileceği için, iletişim çabalarının çoğu sorunun kendisine dikkati çekmeye ve katılımlarını sağlamak için davet etmeye yönelik olmalıdır.⁶¹

Günümüz dünyasında kurumların sundukları hizmet ya da ürünler kadar önemli hale gelen kurumsal imaj ya da itibar yönetimi, stratejik iletişim planlamalarında önem verilen unsurlardan bir diğeridir. Kurumlar ya da şirketler imaj ve itibarları için önemli yatırımlar yapmaktadırlar. Kurumsal itibar uzun vadede yapılan faaliyetlerle hedef kitle ya da paydaşların algısında yaratılan algıların bütünsel boyutudur. Kurumsal yapılar uzun vadede kazandıkları itibarlarını kaybetmemek ya da mevcudiyetlerini idame ettirebilmek için faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirmek zorundadırlar. Aksi durumda kurumsal yapının itibarı zedelenebilmektedir. Kurumla ilgili düşünce ya da algıların olumlu yönde değiştirilmesi elzem bir konudur. Bu bağlam-

⁶¹ İnci Çınarlı, "Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Teorisi'nin Eleştirel Bir Değerlendirmesi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 46(1), 2014, 29-30.

da, kurumsal yapının yerine getirmesi gereken unsurların, iletişim araçlarının bu amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi, paydaşlarla ilgili hakların değerlendirilmesi, sosyal sorumluluk projeleri, planlamaların da imaj ve kimlik geliştirmek doğrultusunda yapılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.⁶²

Kurumsal itibarı negatif veya pozitif yönde etkileyecek bir diğer önemli konu da günümüz dünyasında oldukça artan iletişim teknolojileri ve bu kapsamda sosyal medya kullanımının oldukça yaygınlaşmasıdır. Bu sebeple kurumsal yapılar sosyal medya kullanımı noktasında daha dikkatli, verimli ve hassas davranmalıdır. Kurumsal yapıyla bağlantısı olan her türlü gelişmeyi yakından takip edilmelidir. Zenelaj (2014), sosyal medyayı yakından takip etmenin, kurumsal itibarın sürdürülmesi ve geliştirilmesi noktasında kritik bir konu olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca sosyal medyanın dezavantajına da değinerek, itibar yaratmak adına hazırlanan kaynakların sosyal medya platformlarında küçük bir hatada dahi yok olabileceğine dikkat çekmiştir. Diğer bir anlatımla kurumsal yapılar tüm yıllarını olumu kurumsal itibar için harcarken anında hakkında çıkan olumsuz bir sosyal medya haberi ile kurumsal yapılar herhangi bir açıklama yapmadığı noktada tüm itibarlarını kaybedebilirler. Sosyal medyanın hayatın her alanında olmadığı dönemler göz önüne alındığında kurum yapılar sadece ürün veya hizmet satma, kazanç sağlama anlamında olan çalışmalara gerçekleştirirken bu durum günümüz dünyasında tam tersi olma noktasına gelmiştir. Günümüz dünyasında faaliyetlerini sürdüren kurumsal yapılar ya da markalar ürün ya da hizmeti satmanın yanında hizmeti satma öncesi, satma anı ve sonrasında da müşterilerle bir iletişim halindedir. Kurumsal yapılar artık hizmeti müşterilerine iletip geri çekilmek yerine onların yanında olup bu süreci de takip etmektedirler. Kurumsal yapıların bu şekilde müşterileriyle olan ilişkisi müşterilerin daha sadık olması ve marka bağlılığı konusunda katkı koymaktadır. Kurumlarda hâkim olan iç ya da dış müşterilerin gereksinimlerine cevap verme tutumu isteğe göre bir durum olmaktan öte artık mecburiyet olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla kurumlar adına sadece doğru olmak değil en doğru olmak, en iyisi olmak çok daha önemli hale gelmiştir.

⁶² Sevinç Kahveci, "Kurumsal İmaj ve İtibarda Uygulanan Stratejik İletişimin Sosyal Medyada Yansıması: Türk Hava Yolları", *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 2021, 163.

Kurumlar için iç ya da dış müşterilerinin ihtiyaçlarına göre faaliyetler yürütmek, yalnızca şu an için değil ilerleyen zamanlarda da ihtiyaçlarını öngörüp planlar yapmak ve hizmet geliştirmek mecburi bir durum haline gelmiştir.⁶³

Kurumsal imaj yönetiminin yanında “marka” kavramı da hem stratejik iletişimin hem de stratejik yönetimin önemli bir bileşenidir. Markanın özü itibarıyla aynı olmasına rağmen farklı bakış açılarından pek çok değişik tanımla bulunmaktadır. En genel biçimde ifade edilecek olursa marka, bir ürün, hizmet veya kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan sözcük, simge ya da sözcük birleşimi olarak tanımlanabilir. Marka bir ya da bir grup satıcının mal ve hizmetlerini rakiplerinden ayırt etmek için kullandığı isim, terim, işaret, simge, biçim veya bunların bileşkesidir. Marka bir ürünün üreticisini veya sunucusunu belirler. Markalama sadece günümüz dünyasının uygulaması değildir. Kadim dönemlerde de ürünlerin birbirinden ayırt edilmesini sağlayıcı resimler veya simgeler kullanılmıştır. Ürüne dair sorumluluğun belirlenmesi adına başlatılan markalama faaliyetleri, zaman içinde işletmelerin birbirlerinden üstünlüklerini vurguladıkları bir rekabet alanına dönüşmüştür. Markalama faaliyetleri, farklılaştırma stratejisinin birebir kendisidir. Farklılaştırmanın bedeli, doğal olarak algılanan değerden çok daha az olmalıdır. Lakin şirketler ya da diğer kurumsal yapılar, masrafları azaltma veya diğer kısa dönem taktiklerine başvurarak farklılaştırmayı erozyona uğratmanın aldatmacasına karşı uyanık olmak zorundadırlar.⁶⁴ Özetlenecek olursa marka olgusu isim, terim, renk, sembol, slogan, marka işareti gibi birtakım rasyonel ve somut işitsel ve görsel unsurlardan oluşmaktadır. Kişisel imaj, kullanıcı kimliği, kişilik, kültür, ilişkiler ve sembolik değerler gibi duygusal ve soyut unsurlardan oluşan ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyerek tercih edilmeyi sağlayan, hizmet, ürün ya da deneyimlerin kaynağını belirten ve bu sayede rakiplerden farklılaştıran özelliklerin tamamıdır.⁶⁵

⁶³ Sevinç Kahveci, a.g.m., 164.

⁶⁴ Barış Bulunmaz, “Otomotiv Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı ve Fiat Örneği”, *Global Media Journal Turkish Edition*, 2(3), 2011, 22.

⁶⁵ Mutlu Yüksel Avcılar-Ergün Kara, “Şehir Markası Kavramı ve Marka Şehir Yaratma Stratejilerine Yönelik Literatür İncelemesi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34(1), 2015, 81.

Tüketiciler üzerinde oluşturulmaya çalışılan her türlü algı, pazarlama iletişimi ve marka yönetimi konusu olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda fiyat, marka ve mağaza özelliklerinin bir karışımının konumlandırılması, tüketicilerin zihinlerinde hedeflenen algıyı oluşturmak için mesajlar ve taahhütler oluşturmayı amaçlar. Marka imajı, pazarlama stratejistleri tarafından bir dereceye kadar kontrol edilebilir olarak görülen tüketici algısı ile oluşturulur ve performans ve marka ile ilgili deneyimler için tüketicilerin marka hatırlamalarını içerir ve bilişsel ve duygusal tatmin ile sonuçlanır. Bu açıdan bakıldığında, marka imajı, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini yansıtır. Marka imajı, müşteriler için yaratılan değeri ve kimliği de ortaya çıkarır.⁶⁶

Marka, yalnızca işletmeler ve ürünleri değil çok daha geniş alanı kapsayan bir kavramdır. Ürün ve şirketlerin yanı sıra devletler (Brezilya, İngiltere), şehirler (Roma, Barselona) ve insanlar da (Messi, Ronaldo, Beyonce) birer markadır. Aslında tüm insanlar birer marka olarak düşünülebilir. Zira marka olgusu, anlam ya da çağrışımlara sahip olan bir etikettir özünde. Tabi ki güçlü markalar bunlara ilaveten ürünlere, hizmetlere ya da yerlere renk ve ses vermektedirler. Marka kişiliğinin oluşması safhasında markanın sahibi olanların yapısal bazı özellikleri önemli yer tutmaktadır. Örneğin bir şehrin marka kişiliğinin oluşumunda kentin halkı olan insanların toplumsal özellikleri de oldukça önemlidir. Marka imajı, kişinin marka hakkındaki duygu, düşünce, izlenim, inanç ve çağrışımların bir bütünüdür. Diğer bir anlatımla bir markanın rakip markalara göre nasıl algılandığıdır. Marka imajı, tüketicilerin ürünle özdeşleştirdikleri anlam veya tüketicilerin üründen anladıklarının toplamı şeklinde de tanımlanabilir. Marka imajı tüketicinin bir mar-



Kurumsal imaj yönetiminin yanında “marka” kavramı da hem stratejik iletişimin hem de stratejik yönetimin önemli bir bileşenidir. En genel biçimde ifade edilecek olursa marka, bir ürün, hizmet veya kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan sözcük, simge ya da sözcük birleşimi olarak tanımlanabilir.

Marka bir ya da bir grup satıcının mal ve hizmetlerini rakiplerinden ayırt etmek için kullandığı isim, terim, işaret, simge, biçim veya bunların birleşkesidir.

⁶⁶ T. Sabri Erdil, “Effects of customer brand perceptions on store image and purchase intention: An application in apparel clothing”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 2015, 197.



kaya ilişkin çeşitli kanallardan elde ettiği izlenimlerin sonucunda meydana gelir. Bir marka imajı, o markanın güçlü ya da zayıf yanları, olumlu ya da olumsuz tarafları gibi çoğunlukla kontrol edilebilir algıların bir araya gelmesidir.⁶⁷ Marka imajı aslında markanın kaderini belirleyen en önemli unsurdur. Marka potansiyelinin ortaya çıkarılması ve bu potansiyeli rasyonel bir şekilde yönetebilmesi noktasında marka imajı oldukça önemli bir unsurdur.⁶⁸

⁶⁷ Şuayip Özdemir-Yusuf Karaca, "Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 2009, 114-117.

⁶⁸ C. Whan, vd., "Strategic Brand Concept-Image Management", *Journal of Marketing*, 50(1), 1986, 135.



IV. Stratejik Liderliğin Temel İlkeleri

Stratejik liderlik olgusu stratejik yönetimin önemli unsurlarından biridir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği öngörme, esnekliği sağlama, vizyon oluşturma, stratejik olarak düşünme ve diğerleriyle çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüşümcü, etik, yönetsel ve politik olmak üzere 4 temel stratejik liderlik özelliğini kullanmaları gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde ortaya çıkar. Burada “biz” olma duygusunu, yani aidiyet hissini güçlendirme söz konusudur. Yönetsel liderlik, mevcut statükonun, istikrar ve düzenin korunmasını içermektedir. Etik liderlik, örgütlerde etik anlayışı yerleştirmek adına kullanılan önemli bir yöntemdir. Politik liderlik ise, çalışanları etkin bir biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak adına diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme yeteneğidir. Bu stratejik liderlik özelliklerinin bileşimi, çok farklı koşullarda ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda yöneticilere başarılı olma imkânı verecektir.⁶⁹



Yönetsel liderlik, mevcut statükonun, istikrar ve düzenin korunmasını içermektedir. Etik liderlik, örgütlerde etik anlayışı yerleştirmek adına kullanılan önemli bir yöntemdir. Politik liderlik ise, çalışanları etkin bir biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak adına diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme yeteneğidir.

⁶⁹ Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 2009, 121.



1960'lar ve 1970'lerde, organizasyonlarda klasik yönetim anlayışı hâkimdi. Bu yönetim anlayışında yöneticilere düşen görev, planlama, organizasyon, denetleme vb. klasik yönetici faaliyetlerini yerine getirmektir. Bu yönetim tarzının özelliği, yönetimin belirli kurallara bağlı olduğu ve bu kurallar işlediği müddetçe sorun olmadığıdır. Dolayısıyla, yöneticilere fazla iş düşmemektedir. Statik bir ortam bu şekilde yönetim organizasyonunun faaliyetlerinin devam etmesi için yeterlidir. 1980'lerden sonra ise tüm dünyada meydana gelen değişimler organizasyonların değişim ve dönüşümlerini zorunlu kılmış ve organizasyonlarda öncelikle üst kademe olmak üzere, yöneticilerin önemi daha da artmıştır. Dolayısıyla, yönetim ve liderlik araştırmaları daha çok üst kademe yöneticileri üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu araştırmalar sonucunda yönetim ve liderlik alanında karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birisi de stratejik liderlik olmuştur.⁷⁰

⁷⁰ Murat Gözübenli ve İsmail Şahin, "Emniyet Teşkilatında Stratejik Liderlik", Murat Gözübenli ve İsmail Şahin ve F. M. Harmanlı (Ed.), *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2014, 119.

Liderlik olgusu, geçmiş dönemlerde Sun-Tzu, Aristo ve Platon gibi pek çok düşünürün fikir yürüttüğü bir kavramdır. Liderlik olgusu özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Aristo, Sokrates, Eflatun gibi Yunan düşünürler liderlik olgusu insanoğlunun fiziksel, kişisel, sosyal özellikleri üzerinden incelemiştir. İlerleyen dönemlerde liderliğin doğuştan gelen bir yetenek/hediye olduğu iddia edilmiştir. Özellikle 1930'lu yıllardan sonraki dönemlerde fenomen haline gelen liderlik kavramı farklı kategorilerde ele alınmıştır. Bu kapsamda pek çok liderlik türü ve tanımı ortaya konmuştur. Bu tanımlardan bazıları kronolojik olarak şu şekilde sıralanabilir:⁷¹

Cooley (1902): “Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.”

Munson (1921): “En az çatışma ve en etkili işbirliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır.”

Copeland (1942): “İnsana özgü olarak var olan tüm alanlarda insanları etkileyebilme sanatıdır.”

Terry (1960): “Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.”

Mullins (1996): “Örgütler için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirme çabasıdır.”

Gallagher vd. (1997): “Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir.”

Northhouse (2001): “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir.”

Adair (2005): “Ortak amacın gerçekleştirilmesinde, bir kişinin bir grubu etkileyebilmesidir.”⁷²

⁷¹ Müslüme Akyüz, “Stratejik Liderlik”, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 2018, 50.

⁷² Yahya Altinkurt, “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, 8-9.

Organizasyonlarda değişim ve dönüşüm meydana getirmek için organizasyon kültürünün de değişmesi gerekmektedir. Wheelen ve Hunger'a (1995) göre stratejik liderlerin organizasyonlarda üst düzey yöneticiler olarak en büyük sorumlulukları, değişim için etkili bir organizasyon kültürü oluşturmak ve organizasyonun iklimini belirlemektir. Kültür kurumsallaştığında, bütün çalışanlar için yol gösterici olacaktır. Stratejik liderlerin oluşturduğu organizasyon kültüründe bulunması gereken unsurlar şunlardır:

- Gerçekçi ve uzun dönemli bir bakış açısı,
- Bilgi teknolojilerinden en üst seviyede istifade edilmesi, katılıma açık bir yönetim anlayışının sergilenmesi,
- Hesap verilebilir bir mali yapı oluşturulması,
- Yöneticilerin organizasyonun sorunlarının farkında olmaları ve bu sorunları çözebilecek kapasite, bilgi ve özgüvene sahip olmaları, çalışanlarına güven telkin etmeleri,
- Ödül ve cezalarda dengeyi gözetme.⁷³

Günümüz dünyasının çalışma ortamı ve organizasyonları daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızla gelişmekte ve değişmektedir. Küreselleşme süreci organizasyonları tüm dünya ile entegre etmeye başlamıştır. Bu organizasyonların büyük bir kısmı farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden insanları istihdam etme olanağına kavuşmuşlardır. Bu nedenle bir organizasyona liderlik etmek, organizasyon içindeki iç paydaşların performansını arttırmak adına oldukça önemli bir yetkinliktir. Liderlik takipçilerini etkileyebilme, beklenti ya da duygular yaratabilme ve etrafındaki insanların ilgisini uyandırabilme yeteneğidir. Liderlik aynı zamanda bir vizyon oluşturmak, hedefler



Adair, stratejik liderlik olgusunu "3 Halka Modeli" üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. 3 Halka Modelinde stratejik liderden üç temel rolü uygulaması beklenmektedir. Bu roller ortak bir amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynakları kapasitesini arttırmaktır.

⁷³ Murat Gözübenli ve İsmail Şahin, a.g.m., 124.

koymak, değer ya da eylem ilkelerini belirlemek ve bu sürece dahil olan her insanın ortak çabasını içermektedir. Liderlik, stratejik planlama ya da organizasyonel yapılanma söz konusu olduğunda kilit bir unsur haline gelmektedir. Ekibin bütün üyelerinin lidere odaklanmasına ve bağlı kalmasına olanak tanır. Ayrıca verimliliği en üst seviyeye yükseltmek adına ve organizasyonun hedeflerine ulaşılması noktasında liderlik olgusu önem kazanmaktadır.⁷⁴

Adair (2004), stratejik liderlik olgusunu “3 Halka Modeli” üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. 3 Halka Modelinde stratejik liderden üç temel rolü uygulaması beklenmektedir. Bu roller ortak bir amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynakları kapasitesini arttırmaktır. Adair üç temel rolü baz alarak, stratejik liderlik olgusunu 7 boyutta incelemiştir. Bu 7 boyut şu şekilde ortaya konabilir:⁷⁵

- 1- Stratejileri hayata geçirmek.
- 2- Uygulanan strateji ya da politikada başarıya ulaşmak.
- 3- Organizasyonu diğer organizasyonlara ve toplumsal yapıya entegre etmek.
- 4- Örgütlenme sürecine süreklilik kazandırmak ve bu kapsamda yeniden örgütlenebilmek.
- 5- Organizasyonun tamamı için ortak bir hedef ve yön belirlemek.
- 6- Bugünün lider kadrolarını seçmek ve geleceğin liderlerini yetiştirebilmek.
- 7- Örgütün kimliğini ve ruhunu şekillendirmek.

Tarihsel süreçte farklı anlamları ihtiva edecek biçimde tanımlanan liderlik olgusu karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik ve mentorluk gibi çok farklı şekillerde algılanmış ve tanımlanmıştır. Yirminci yüzyılın ilk yıllarında liderliğin doğuştan gelen bir özellik

⁷⁴ Fatma Yeşilkuş, Onur Başar Özbozkurt ve Haluk Korkmazıyrek, “Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Yeni Nesil Stratejik Yönetim: Bilişsel Okulu’ndan Nörostrateji ve Nöroliderliğe Doğru”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), Haziran 2021, 664.

⁷⁵ Yıldız Feryat Taş ve Ali Aksu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, 355.

olduğu yönünde bir anlayış söz konusuydu. 1930’lu yıllarda Lova Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar ise etkili liderliğin eğitim ve tecrübe ile geliştirilebilen bir yapısal özelliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda liderin kendine özgü özelliklerin liderlik sürecinde etkinliğini belirleyen çok önemli etken olduğunu iddia eden “Özellikler Teorisi” ortaya konmuştur. Liderlik olguya ilgili teorilerden bir diğeri de “Davranışsal Liderlik Teorisi”dir. Bu yaklaşıma göre liderleri güçlü yapan unsur liderlerin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlik yaparken gösterdikleri davranışlardır. Liderlik çalışmalarındaki üçüncü önemli teori 1970’lerde Hersey ve Blanchard tarafından ortaya konan Durumsal Liderlik Teorisidir. Bu yaklaşıma göre liderlik sürecinde ortaya çıkan farklı durumları yönetilmek adına farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Küreselleşme sürecinin de etkisiyle son yıllarda toplam kalite yönetimi ya da çağdaş yönetim anlayışının beraberinde getirdiği değişimle birlikte, Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderlik gibi yeni liderlik anlayışları ortaya konmuştur.⁷⁶ Bu anlayışların yanı sıra Pisapia, Guerra ve Semmel (2005)’e göre stratejik liderlik olgusu ilişkisel liderlik, siyasi liderlik, etik liderlik, yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderlik şeklinde beş farklı kategorik ayırma tabi tutulabilir:⁷⁷

1- İlişkisel Liderlik Yaklaşımı: Bu tarz liderlik anlayışında temel amaç güçlü ilişkiler kurma ve bunun yanı sıra kendi kişisel çıkarlarını değil örgütün çıkarlarını ön planda tutmak önemlidir. İlişkisel liderler çalışanlarına değerli olduklarını hissettir. Bu sebepten ötürü çalışanların liderlerine olan sadakatleri çok yüksek seviyelerdedir. İlişkisel liderlikte ekip içi uyum, motivasyon ve iletişim kalitesinin artırılması oldukça önemlidir.

2- Siyasi Liderlik Yaklaşımı: Paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi unsurlarla bütünleşmek ve organizasyonun gelişimi için kaynak bulabilmek en temel hedeftir. Siyasi liderlikte ekip çalışması ve örgütsel performansı artırmak adına iletişim yeteneklerinin etkin bir biçimde kullanılması oldukça önemlidir. Siyasi yeteneğe sahip liderlerin en temel özelliği sürekli bir de-

⁷⁶ Müslüme Akyüz, a.g.m., 52.

⁷⁷ Fatih Ferhat Çetinkaya ve Yusuf Akkoca, “Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 2021, 73.-74.

ğişkenlik içinde olan iç ve dış çevreye hızla adapte olabilmelidir. Böylesi bir anlayış esnek ve etkin şekilde çalışma olanağı sağlamaktadır.

3- Etik Liderlik Yaklaşımı: Bu tarz liderlikte organizasyon mensuplarının işlerini yaparken etik davranışlar sergilemeleri beklenir. Organizasyonun temel amaç ve değerlerini benimsemeleri noktasında çalışanlara rol model olabilmek oldukça önemlidir. Bu tarz davranış sergilemeleri adına çalışanlara her türlü maddi ve manevi destek sağlanır. Bu tarz liderlikte liderin taahhütleri ve davranışları arasında tutarlılık son derece önemlidir.

4- Yönetimsel Liderlik Yaklaşımı: Bu tarz liderlikte en temel hedef organizasyonun amaç ve hedeflerini etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek adına düzen ve istikrarın korunması en öncelikli konudur. Yönetimsel liderlerin en temel özellikleri sabırlı, azimli, çalışkan, tahammül seviyesi yüksek ve samimi insanlar olmalarıdır.

5- Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı: Bu tarz liderlikte organizasyonun karmaşık veya belirsiz durumlarda sürekli öğrenme içinde olması çok önemlidir. Örgüt kültürü ve kimliği inşa edilerek değişimlere adapte olabilen, sorunlarla mücadele etme becerisine sahip ve değişimlere ve yeniliklere açık olan bir anlayış söz konusudur.

Bunların yanı sıra diğer liderliğe ilişkin literatürdeki diğer bazı önemli yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:

1- Vizyoner Liderlik Yaklaşımı: Vizyoner liderlerin en temel özelliği gelecekte ulaşmayı hedefledikleri hayyallere dair gerçeğe uygun düşler kurabilmelidir. Vizyoner liderler, insanları etkileyebilecek ya da harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğine sahip kişilerdir. Jonathan Swift, vizyon olgusunu “Vizyon, görünmeyeni kavrama sanatıdır” diyerek ortaya koymaktadır. Bu kapsamda vizyon, liderleri geleneksel yöneticilerden ayırştırmaktadır. Vizyoner liderler, geleneksel karar alma süreçlerinde, var olan mevcut kurallarda ya da değerlerde değişiklik yapılması gerektiğini savunurlar. Vizyoner liderler adeta bir değişim ajanı

rolünü üstlenirler ve özgün yenilikler ortaya koyarlar. Vizyoner liderler mevcut yapıyı/statükoyu değiştireceği için takipçilerini bu kapsamda teşvik eder ve onlara ilham verirler.⁷⁸

2- Kültürel Liderlik Yaklaşımı: 1980’li yıllardan sonra yönetim alanında kültürel konuların önem kazanmaya başlaması, örgütsel kültür alanından çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmasına sebep olmuştur. Örgütsel/kurumsal kültürün örgütsel etkinlik bağlamında temel bir gösterge olarak görülmeye başlanması, kültürel liderlik olgusunun gelişmesine olanak tanımıştır. Kültürel liderlerin güçlü bir liderlik ortaya koyabilmesi, kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturulabilmesine, örgüt kültürünün esnek bir yapıya sahip olabilmesi ve demokratik usullerle yönetilmesine bağlıdır. Kültürel liderlik yaklaşımında liderler örgüt kültürünün şekillenmesinden bizzat sorumludurlar. Kültürel liderler örgütteki değer ve inançları bir koro şefi gibi ustalıkla yönetmesi gerekir. Kültürel liderliğin en önemli ölçütü böylesi bir nizam ve ahengi yaratabilme yeteneğidir.

3- Kişisel Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre liderler belirli karakteristik özelliklere, ayırt edici sosyal ve fiziksel özelliklere sahiptirler. 1940-1950’li yıllarda dönemin en önemli yaklaşımı olarak görülen kişisel özellikler yaklaşımına göre “liderlik doğuştan gelen bir özelliktir ve sonradan kazanılması mümkün değildir.” İnsanın doğuştan gelen özellikleri önemli olmakla birlikte, liderlik sadece antropolojik ya da ırksal özelliklere bağlanamaz. İnsanoğlu gelişen, olgunlaşan bir varlıktır ve liderliğin sonradan edinilmiş tecrübelerle kazanılması da mümkündür.

4- Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre liderlik yapabilme yeteneği içinde bulunulan duruma bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, farklı koşullarda ortaya çıkabilecek liderlik reflektörünün önceden öngörülemediğini varsaymaktadır. Bu bağlamda durumsal liderlik yaklaşımı her durumda, her olayda, her dönemde geçerli olan liderlik yaklaşımları yerine koşullara göre şekillenen liderlik olgununa önem verilmesi gerektiği savunmaktadır.

⁷⁸ Münevver Yalçınkaya, “Akyüz Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 2002, 112-114.

5- Davranışsal Yaklaşım: Özellikle 1950’li yıllarda etkili lider kimdir sorusunun cevabı “ Liderler neler yapar? Nasıl davranırlar?” soruları ekseninde aranmıştır. İşte bu noktada davranışsal yaklaşım, liderlerin nasıl ortaya çıktığına değil, liderlerin etkililiğine odaklanmıştır. Davranışsal yaklaşım, lider davranışının iki önemli boyutu olduğunu savunmaktadırlar. Bu boyutlardan birincisi, görev eğilimli liderlik davranışdır. İkincisi ise ilişki eğilimli liderlik davranışdır. Görev eğilimli liderlik davranışı astların iş yapma kapasiteleri herşeyin önündedir. İlişki eğilimli liderlik davranışı ise, astların mutluluk ve huzurunun yapılan işten daha önemli olduğu anlayışına sahiptir.

6- Kolaylaştırıcı Liderlik Yaklaşımı: Bu anlayışta demokratik karar alma sürecinin işletilmesi en öncelikli konudur. kolaylaştırıcı liderlikte, liderin vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaktır. Kolaylaştırıcı liderler sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanmaya gayret eder. Ekipler kurarlar, geri dönüş/feedback konusu önemserler. Koordine ederler, çatışmaları yönetirler, iletişim ağları yaratırlar, ortak politikaları uygulamaya geçirirler ve tüm bunların doğal bir sonucu olarak örgütün vizyonunu şekillendirirler.

7- Süper Liderlik Yaklaşımı: Bu liderlik anlayışı 1990’lı yıllardan itibaren öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi yaklaşımların ortaya çıktığı bir dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Süper liderlik anlayışında en önemli unsur herkesin kendi kendisinin lideri olmasıdır. Süper liderlik yaklaşımı liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmekte ve liderliği tek bir kişiye indirgememektedir. Süper liderlikte önemli olan örgütsel öğrenmedir.

Tüm bu liderlik yaklaşımlarına ek olarak özgün bir katkı sunmak adına şu tarz liderlik yaklaşımları da tartışılabilir. Örneğin, bunlardan ilki “slogan liderliği ya da popüler liderlik” olarak isimlendirilecek anlayıştır. Bazen slogan ya da söylemlerin gücü kullanılarak suni liderler ortaya çıkabilmektedir. Doğal olarak bu tarz liderlerin devri kısa sürmekte ve takipçilerinin peşinden gelmeleri anlık bir refleks olmaktadır. İkinci bir yaklaşım ise “mecburi liderlik” olarak isimlendirilebilecek kavramsallaştırmadır. Bazen şartlar öyle ağırdır ki aslında hiçbir liderlik özelliği olmayan insanlar kitlelere liderlik edebilir. Özellikle



devletlerde savaş, şirketlerde iflas gibi olağanüstü dönemlerde bu tarz liderler ortaya çıkabilir. Üçüncü bir yaklaşım olarak “müşfik/sevecen liderlik” anlayışı literatüre kazandırılabilir.

Bazen bir insan hiçbir liderlik vasfı taşımasa da samimiyeti ya da sevecenliği ile içinde bulunduğu organizasyonel ya da toplumsal yapının kanaat önderi haline gelebilir. Sonuç olarak liderlik çok farklı nedenlerle ortaya çıkabilir, çok farklı kaynaklardan beslenip güçlenebilir ve kitleleri etkileme yeteneği çok farklı yapısal faktörlere bağlı olabilir. Bu nedenle liderlik demek, insanları etkileyebilme yeteneği demektir. Bu yetenek kişiden kişiye, içinde bulunulan sosyal yapıya ve zamanın dinamiklerine göre değişkenlik gösterebilir.

Stratejik liderlik ortaya konan yaratıcılık, yetenek ve uygulama gücü ile geleneksel liderlik anlayışını başka bir boyuta taşımak demektir. Aslında stratejik liderliğin ne olduğunun genel-geçer bir tanımı yoktur. Stratejik liderlikte liderin kişiliği ve karakteri bakış açısını şekillendirmektedir. Bu nedenle stratejik liderlikte liderin kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Stratejik liderlikte etki alanları yani beceriler liderin kişilik özelliklerine uygun bir biçimde dizayn edilmelidir.

Bu bağlamda stratejik liderlikle ilgili bir model ortaya konabilir. Bu modeldeki temel unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

1- *Yeterlilik alanları:*

- **Geliştirme:** Stratejik lider etkisi altındaki ekip ya kitleyi geliştirmelidir. İnsanların çabalarını yönlendirebilmeli ve becerilerini kullanabilmelidir.
- **Öngörme:** Stratejik lider şimdiki biçimlendirirken geleceğe ilişkin projeksiyonlar da ortaya koyabilmelidir.
- **Etkinleştirme:** Stratejik lider önderlik ettiği kitlenin yeteneklerini ve potansiyelleri ortaya çıkarabilmelidir.
- **Sorgulama:** Stratejik lider diyaloga açık olmalıdır. Özgür ve şeffaf bir biçimde konuların tartışılmasının önünü açmalı ve bunları teşvik etmelidir.
- **Katılım sağlama:** Stratejik lider en alt kademeden en üst makamlara kadar beşeri, maddi ya da manevi her unsuru sürece dahil eder. Stratejik liderin yönetiminde atıl halde kalan hiçbir güç unsuru bulunmaz.

2- *Kişisel özellikler:*

- **Öz farkındalık:** Stratejik liderin en temel özelliği “kendini tanımasıdır.” Böylesi bir farkındalık liderin yönünü rasyonel bir biçimde belirlemesindeki en önemli pusuladır.
- **Dürüstlük:** Stratejik lider söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olmak zorundadır.
- **Özgünlük:** Stratejik lider geleneksel yöneticilik anlayışının hiyerarşiyi hissettirerek yönetme anlayışını benimsemez. Stratejik lider daha özgün ve daha samimi bir liderdir. Rol yapmaz, manipülasyon yaratmaz. Bu da önderlik ettiği kitlenin aidiyet hissini kuvvetlendirir.
- **İrade:** Stratejik lider bazen kaybedebilir, hayal kırıklığı yaşatabilir. Fakat bu engelleri süreç içindeki küçük çakıl taşları gibi görüp yoluna devam etme iradesi gösterir.

- **Öz inanç:** Stratejik lider hem kendine hem de liderlik ettiği kitleye inanır. İnanmadığı hiçbir hedefe yönelmez, inanmadığı söylemleri uygulamaya koymaz.

3- *Stratejik liderin diğer özellikleri:*

- **Öncelikleri belirlemek:** Stratejik liderlikte en önemli konulardan biri öncelikleri belirleme yeteneğidir. Stratejik liderin, tek seferde en fazla üç ila beş konuya müdahil olması gerekmektedir. Bu sayıdan fazlası stratejik liderin enerjisini yanlış kullanmasına ve performans düşüklüğüne sebebiyet verecektir.
- **Amaç:** Stratejik liderlerin açık ve net bir biçimde ortaya koyduğu amaçları ve hedefleri olmalı. Bu amaç ve hedeflerden takipçileri haberdar olmalıdır. Ortak bir amaç örgütü yekvücut olarak hareket etme noktasında motive edecektir.
- **Güven:** Stratejik lider kendine güvenmeli ve çevresine de güven vermelidir. Güven olmaksızın ilerlemek mümkün değildir.
- **Cesaret:** Stratejik liderler cesur olmalıdır. Fakat cesaretin tam olarak ne anlama geldiğini de bilmelidir. Sınırları çizilmemiş cesurluk ile planlanmış cesaret arasındaki ince çizgiyi bilmeli ve liderlik ettiği örgüt ve kişileri riske atmamalıdır. Risk/Cesaret dengesi stratejik liderlikteki en hassas konulardan biridir.
- **Ahlaki Sorumluluk:** Stratejik liderler salt kar maksimizasyonu güdüsüyle hareket etmemelidir. Çıkarları elde etmek adına her yol mubahtır şeklinde özetlenebilecek bir dünya görüşüne karşı çıkmalıdır. Toplumsal hayata katkı sunmalı, ahlaki sorumlulukları önemsemeli ve bu ahlaki öğretiyi tüm paydaşlarına rol-model olmalıdır.⁷⁹

Liderlik ve Yöneticilik zaman zaman birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Oysa ki liderlik bir önderliği, yöneticilik ise resmi otoriteyi temsil etmektedir. Lao Tzu liderlerle ilgili şunları söylemektedir: “liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez. Karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı

⁷⁹ Yasemin Gedik, “Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3(2), 2020, 21-23.

göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık derler.”

Lider ve yönetici olgularını farklılaştıran temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Güç**
- **Otorite**
- **Etkileme**

Bir örgütte ya da kurumsal yapılanmada insanların yönlendirilmesi adına kullanılan iki ana unsur olan otorite ve etkilemenin kullanılma biçimi kişileri yönetici de yapabilir lider de. Yönetici temelde bir yaptırım aracı olarak otorite ve yetkiyi kullanır. Lider ise etkileme yoluyla insanları motive etmeyi hedefler. Bu iki farklı yaklaşımdan zor olanı liderin seçtiği yoldur. Bu yol zor olsa da diğerine nazaran daha sürekli ve kalıcıdır. Otoritesi olmayan bir lider insanları etkileyebilirken, otoriteye sahip olan bir yönetici bu gücüne rağmen astlarını etkileme noktasında başarısız olabilir.⁸⁰

Stratejik liderlik süreci, birbiriyle ilişkili iki temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar stratejik planlama ve uygulama safhalarından oluşmaktadır. Birinci safhayı ifade eden stratejinin planlanması aşamasında, organizasyonun çevresi detaylı bir şekilde araştırılmak suretiyle analiz edilmektedir. Daha sonra sırasıyla, vizyon ve misyon açık bir şekilde tanımlanmakta, örgütsel amaçlara karar verilmekte, başarının ölçütleri incelenmekte bu bağlamda amaçlara ulaşmada izlenecek stratejiler geliştirilmekte ve her bir stratejinin uygulanmasına yönelik özgün taktikler tespit edilmektedir. Benzer şekilde, Bryson (1988) kısaca bu safhada, özellikle misyon, vizyon ve örgütsel tasarımın oluşturulması ile ilgili olduğuna dikkat çekmektedir. Stratejinin önceden niyet edilmiş olan rasyonel bir planlama yaklaşımıyla gerçekleşip gerçekleşmediğine ya da kendiliğinden oluşup oluşmadığına bakılmaksızın, liderlerin bu stratejiyi eyleme dönüştürmeleri beklenmektedir. Buradan hareketle, stratejik liderlik sürecinin ikinci temel basamağını, uygulama safhası oluşturmaktadır. Uygulama saf-

⁸⁰ Orhan Erdem ve A. Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 2009, 202.

hasının ilk adımında, grup üyeleri ile katılımcıların rolleri ve sorumluluklarının tanımlanmasının ardından sırasıyla, iletişim süreçleri oluşturulmakta, organizasyondaki takımların etkililiği geliştirilmeye çalışılmakta, başarı ölçülüp rapor edilmekte, geri bildirim mekanizması düzenli bir şekilde sağlanmakta ve başarı takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.⁸¹

Stratejik liderlerin en önemli sorumluluklarından birisi organizasyonun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini belirlemektir. Misyon, organizasyonun halihazırda ne iş yaptığını ve varoluş felsefesini de içeren kavramı ifade etmektedir. Misyon, kar amacı gütsün veya gütmesin, her organizasyonda “Niçin varız?” sorusunun cevabını teşkil eden, diğer bir ifadeyle “varlık sebebini” tanımlayan kavramdır. Misyon, organizasyonun ne iş yaptığının yanında, ne yapması gerektiğini açıklar. Stratejik lider, organizasyonun misyonunu net bir şekilde ortaya koyar ve tüm çalışanların bu misyon doğrultusunda görev yapması için çaba gösterir. Vizyon, organizasyonun gelecekte beklediği ve kendisinin olması gerektiğine inandığı noktayı temsil etmektedir. Vizyon, stratejik liderin organizasyon için amaç ve hedefleri belirlemesinde kendisine ve çalışanlara yol göstermek amacıyla geleceğe doğru tutulmuş bir projeksiyondur. Üyelerini ortak bir amaca kanalize edemeyen organizasyonlar, personelini olması gerekenden fazla yetkilendirse dahi yine de başarıya ulaşma şansları düşüktür. Bu nedenle stratejik liderin en önemli görevlerinden biri organizasyon vizyonunu üyelere aktarmaktır. Fakat vizyonu oluşturmaktan öte, bu konuda üyeleri ikna etmek zorundadır.⁸²

Stratejik liderlikte değinilmesi gereken bir diğer yaklaşım “öğrenen örgütler” anlayışıdır. Küreselleşme süreci ile birlikte bilgi toplumu dönemi başlamıştır. Bilgi toplumunda en temel değer, öğrenmenin önemidir. Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninde bilgi tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Asıl önemli olan husus öğrenmedir. Zira bilgi, öğrenme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Fakat öğrenme sayesinde bilgi elde edilip, kullanılabilir hale gelebilmektedir. Bu bağlamda öğrenme, bilgi edinme süreci şeklinde de tanımlanabilir. Bu sürecin en önemli unsuru düşünme, yaratıcılık,

⁸¹ Yasemin Gedik, “Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3(2), 2020, 1050.

⁸² Murat Gözübenli ve İsmail Şahin, a.g.m., 125.



paylaşma ve öğrenme yetenekleri marifetiyle yeni bir insan inşa edebilmektir. Senge'ye göre (1993) öğrenen örgütler, geleceğini inşa etme kapasitesini sürekli genişleten örgütlerdir. Bu bağlamda öğrenen örgütlerin beş temel özelliği şu şekilde ortaya konabilir:

- **Kişisel yetkinlik anlayışı:** Bu anlayış bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki bağlantıya işaret etmektedir. Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan meydana gelir. Birlikte öğrenmeye bağlılık ise ancak bireysel öğrenmeye verilen önemle gerçekleşir. Örgüt, yalnızca bireyleri aracılığıyla öğrendiği için, bireylerinin kişisel yetkinlik becerilerini yükseltmeye çalışmalıdır. Birey merkezli bu bakış açısı öğrenen örgütler için son derece önemli bir konudur.
- **Sistematik düşünme becerisi:** Problemleri bir bütün şeklinde algılayarak değerlendirebilme yeteneğidir. Diğer bir anlatımla puzzle'ın parçalarından ziyade resmin bütünü görebilmek ve sistemik bir bakış açısına sahip olabilmektir.
- **Ortak bir vizyonun oluşturulması:** Örgütün stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanların da bu amaç ve hedefleri

benimsemesi ve bunlara ulaşmak için çaba göstermeleridir. Böyle bir aidiyet hissi oluşturulursa örgütün tüm çalışanları kendi isteğiyle inandıkları bu vizyon kapsamında daha motive halde çalışacaklardır.

- **Düşünsel modeller:** İnsan zihninde yer edinmiş genelleme, varsayım, önyargı ve sembollerden oluşmaktadır. İnsanlar bir başkasıyla etkileşim içine girdiğinde ilk yaptığı onu zihnindeki kalıplardan birine yerleştirmektir. Bu algılama ve kalıba sokma sürecinde karşımızdaki kişinin bizim için pek de önemi yoktur aslında. Fakat bu kalıplardan kurtulmak ve daha özgür bir düşünme sistematğine sahip olmak gerekmektedir.
- **Takım halinde öğrenme:** Gerçek anlamda öğrenme, grup halinde çalışan bireylerin birlikte öğrenmesi ile sağlanabilir. Burada önemli olan husus, tartışma değil diyalog yoluyla insanların birbirini anlaması ve bildiklerini karşılıklı olarak birbirlerine aktarabilmesidir.⁸³

Stratejik liderlik konusunda değinilmesi gereken bir başka yaklaşım ise “Kendi Kendine Liderlik”tir. Kendi kendine liderlik, bireylerin görev ve işlerini yerine getirebilmek adına ihtiyaç duydukları kendi kendine yönetim ya da motivasyonu temin ederek gerçekleştirdikleri kendi kendini etkileme sürecidir. Kendi kendine liderlik olgusu, bireylerin eylem ve düşüncelerini kontrol altında tutabilmek adına kendi kendilerini etkilemeleri yoluyla ortaya çıkan bireysel düzeyde bir bakış açısıdır. Kendi kendine liderliğin en temel amacı, bireylerin belli davranışsal ve bilişsel stratejileri öğrenmeleri ya da uygulayabilmeleridir. Bireylerin yaşamlarını ve işlerini daha iyi hale getirebilmek adına kendi kendilerini daha etkili bir şekilde yönetebilme becerileridir. Kendi kendine liderlik yaklaşımı, ilk kez 1980’lerde kendi kendine yönetim kavramının genişletilmesi ile ortaya çıkmıştır. Kökenleri kendi kendine kontrol teorisine ve Kerr ve Jermier’in (1978) liderlik ikameleri (substitutes for leadership) yaklaşımına dayanmaktadır. Bu teorik temellerin üzerine inşa edilen kendi kendine liderlik yaklaşımı, bireysel performans çıktılarını pozitif olarak etkilemeyi amaçlayan

⁸³ Bahar Yalçın ve Canan Ay, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 2011, 16-18.

belirli davranışsal ve bilişsel stratejiler önermektedir. Kendi kendine liderlik stratejileri temelde üç farklı sınıflandırmaya tabi tutulabilir:

- 1- Doğal ödül stratejileri (natural reward strategies)
- 2- Davranış odaklı stratejiler (behavior-focused strategies)
- 3- Yapıcı düşünce modeli stratejileri (constructive thought pattern strategies)⁸⁴

Davranış odaklı stratejilerin temel amacı bireyin öz farkındalığının artırılmasıdır. Bu sayede gerekli ancak belki de hoş olmayan işleri içeren davranışlar kontrol altına alınabilmektedir. Doğal ödül stratejilerindeki temel odak noktası iş ya da etkinliğin hoşlanılan (keyif veren) taraflarıdır. Temel hedef bireyin iş veya etkinliğin kendisi tarafından motive edildiği ve ödüllendirildiği koşulları yaratabilme-dir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri ise performansı olumlu yönde etkileyebilecek olan düşünce modellerinin inşa edilmesi ve ortaya çıkan bu modelin sürdürülmesini içermektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyler işlevsel ya da işlevsel olmayan davranışsal alışkanlıklar edinme eğilimindedir. Düşünce yapısındaki bu alışkanlık ya da kalıplar bireyin algılama kapasitesi ya da kavrayışını doğrudan etkilemektedir. Bu algılama ve kavrayış ise doğal olarak verdiği kararları etkilemektedir.⁸⁵

⁸⁴ Özgür Uğurluoğlu, "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 2010, 177.

⁸⁵ Özgür Uğurluoğlu, a.g.m., 178.



V.

Stratejinin Temel Unsuru Olarak “Güç” Kavramının Analizi: Yumuşak Güç, Sert Güç, Akıllı Güç

Güç olgusu sosyal bilimlerin her alanında inceleme konusu olan en temel kavramlardan biridir. Uluslararası ilişkiler disiplini içinde de güç politikalarının analizi yapılmakta ve güce ilişkin geliştirilen yaklaşımlar alana yön vermektedir. Tarihsel süreçte devletlerin en temel motivasyonlarından biri ulusal gücünü arttırmak olmuştur. Ulusal gücün korunması ya da maksimize edilmesi adına uygulanan politika ve stratejilerin başarı ya da başarısızlığı ise devletlerin kaderini belirlemiştir. Gücün ne olduğu, nasıl artırılabilir, hangi önemli bileşenlere sahip olduğu noktasında çok farklı yaklaşımlar olsa da temelde güç, sahip olunan maddi kapasite ile eş anlamlı görülmüştür. Ekonomik ve mali kaynaklar, hammadde, askeri kapasite, nüfus, coğrafi yapı ve konum, doğal kaynaklar gibi pek çok unsur üzerinden güç analizleri yapılmıştır. Gücün bir yüzü sahip olunan kapasite ile açıklanırken diğer yanı da bu kapasitenin nasıl kullanıldığına odaklanmaktadır. İşte bu noktada, sert güç, yumuşak, güç ve akıllı güç gibi bazı kavramsallaştırmalar ortaya çıkmaktadır.

Güce ilişkin sınıflandırmalar sert, yumuşak ve akıllı güçle sınırlı değildir. Sektörel olarak sınıflandırıldığında, askeri güç, ekonomik güç, siyasi güç, kültürel güç gibi farklı kategoriler ortaya çıkmaktadır. Coğrafi olarak bir sınıflandırma yapıldığında, ülkesel/



Talcott Parsons'a göre güce ilişkin yapılan tanımların hemen hepsinde ortak bazı kelimeler vardır: Amaç, Etkinlik ve Yetenek. Bu üç kelimedenden hareketle güç en genel anlamda, “Amaca yönelik olarak etki yaratabilme yeteneği” şeklinde tüm farklı güç yaklaşımlarının ortak noktalarının bileşimi kullanılarak tanımlanabilir.

ulusal güç, bölgesel güç ve küresel güç gibi etki sahasına göre şekillenen güç kavramsallaştırmaları bulunmaktadır. Bunların yanı sıra gücün büyüklüğü ve etkinliği bağlamında yapılan sınıflandırmada ise, orta büyüklükte güç, süper güç, hegemon güç gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada sert, yumuşak ve akıllı güç ayrımı üzerinden güç olgusunun analiz edilmesinin temel sebebi, bu üç kavramsallaştırmanın literatürde genel kabul gören bir yaklaşım olması ve açıklayıcılık açısından daha net bir sınıflandırma olanağı tanınmasıdır. Bunun yanı sıra bu üç farklı güç yaklaşımı yeniden düşünülmeli ve revize edilmedir. Bu bağlamda çalışmanın temel varsayımı, küreselleşme süreciyle birlikte sert, yumuşak ve akıllı güç ayrımını yapabilmenin oldukça zorlaştığı ve bu nedenle bu üç kavramsallaştırmanın güncellenmesi gerektiğidir.

Geleneksel uluslararası ilişkiler teorileri ve özellikle realizm, güce en fazla değer atfeden yaklaşımdır. Devletler için en temel hedefin gücünü maksimize etmeleri olduğunu savunan realistler için uluslararası ilişkiler demek, güç mücadelesi demektir. Realizme benzer şekilde neorealizmin odak noktasında da güç politikaları ve özellikle güç dengesi olgusu vardır. Pozitivist metodoloji ile bilimsel çalışmaları yürüten realizm ve neorealizm gibi yaklaşımlar gücü, maddi kapasiteye indirgemişlerdir. Gücün soyut yönünü, söylem olarak inşasını ve algı düzeyindeki tezahürlerini görmezden gelmiştir. İşte bu anlayışa tepki olarak gücün somut yansımalarının ötesinde anlamlar ihtiva ettiğini savunan eleştirel teori, konstrüktivizm ve postmodernizm gibi post-pozitivist yaklaşımlar güç kavramını içine sıkıştığı dar çerçeveden kurtarmışlardır. Bu teorik zenginleşme sayesinde gücü, sert güce ve özellikle de askeri kapasiteye indirgeyen realist anlayış terk edilmeye başlanmıştır. Bu çalışmanın temel inceleme birimi olan sert güç, yumuşak güç ve akıllı güç sınıflandırmasının temelinde de geleneksel realist anlayışın dar kalıbını kırma çabası vardır.

Askeri kapasite her ne kadar önemli bir ulusal güç unsuru olmaya devam etse de küreselleşme sürecinin etkisiyle bir devletin gücünü belirleyen temel parametrelerde değişim yaşanmaktadır. Ekonomi, kültür, eğitim, teknoloji, spor, sanat, tarım, turizm gibi pek çok alanda yaşanan gelişmeler askeri gündemin önüne geçmeye ve gücü yeniden biçimlendirmeye başlamıştır. Güç olgusunun yaşadığı bu değişim ve dönüşüm sürecinin analiz edilmesi bu çalışmanın temel amacıdır. Bu

bağlamda çalışmanın ilk bölümünde güç olgusu, kavramsal, tarihsel ve kuramsal açıdan ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise yumuşak güç, sert güç, akıllı güç ve diğer güç yaklaşımları karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir. Bu bölümde gücün yaşadığı anlam değişimi, bu değişimin temel sebepleri ve olası sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1. Gücün Kavramsal, Tarihsel ve Teorik Arka Planı

Güç olgusu tarihsel süreçte her zaman düşünürlerin ilgi odağında olan bir kavram olmuştur. Bertrand Russell'a göre (1938) fizik bilimlerinin temel/asli kavramı nasıl ki enerjidir, sosyal bilimlerdeki en önemli kavram da güçtür. Güce ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu nedenle güç olgusunun herkes tarafından kabul edilen genel bir tanımını yapmak zordur.⁸⁶ Fakat yapılan tanımlamaların ortak noktaları üzerinden gücün bazı genel özellikleri ortaya çıkarılabilir. Talcott Parsons'a göre (1963) güce ilişkin yapılan tanımların hemen hepsinde ortak bazı kelimeler vardır, Amaç, Etkinlik ve Yetenek. Bu üç kelimedenden hareketle güç en genel anlamda, "amaca yönelik olarak etki yaratabilme yeteneği" şeklinde tüm farklı güç yaklaşımlarının ortak noktalarının bileşimi kullanılarak tanımlanabilir.⁸⁷ Bu ön kabulden sonra güç kavramının sözlük anlamına bakılabilir. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre güç, fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneğidir.⁸⁸ Merriam-Webster Sözlüğüne göre güç, özünde bir etki yaratma yeteneğidir. Ayrıca başkaları üzerinde kontrol, yetki ve nüfuza sahip olma anlamına da gelmektedir.⁸⁹

Güç dendiği zaman akla gelen iki yakın anlamlı kavram daha vardır. Bunlar, etki (influence) ve kontrol (control)dür. Bu perspektiften bakıldığında güç, mevcut olmasaydı gerçekleşmeyecek davranışlarla sonuçlanan, herhangi bir kuvvet olarak tanımlanabilir.⁹⁰

⁸⁶ David Buchanan and Richard Badham, *Power, Politics, and Organizational Change*, SAGE Publications, 2020, London, 2.

⁸⁷ Talcott Parsons, "On the Concept of Political Power", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107(3), 1963, 232.

⁸⁸ <https://sozluk.gov.tr/>

⁸⁹ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/power>

⁹⁰ David Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 1962, 351.

Robert A Dahl'a göre (1957), güç kelimesi ile yakın ve kimi zaman eş anlamlı olarak görülen bazı kelimeler daha mevcuttur. “Zorlama, Otorite, İkna, Caydırma, Teşvik, Kuvvet” kelimeleri bazen güç olgusunun yerine, bazen de onun bir yönünü açıklamak adına kullanılan kavramlardır.⁹¹ Yine Dahl'a göre güç en genel anlamda insanlar arası ilişkinin bir formudur. Bu nedenle gücün ne olduğunu anlamak ve gücü anlamlandırabilmek adına insan psikolojisi ve sosyolojik yapıları analiz etmek gerekmektedir. Çünkü gücün en önemli özelliği insandan insana farklı algılamaların söz konusu olması ve bu nedenle kavramın göreceli bir yapısal özelliğe sahip olmasıdır.⁹²

Max Weber gücü (Macht), sahip olunan imkanlarla başkalarını kendi istekleri doğrultusunda etki altına alabilme imkanı olarak tanımlamaktadır. Hannah Arent'e göre ise güç (Gewalt), diğerlerini etki altına alıp çıkar elde etmek değildir. Arent'e göre güç ortak paydada buluşma, sorunları birlikte çözme ve işbirliği gibi amaçları içeren rasyonel eylemlerdir.⁹³ Yine güç konusunda yaklaşımlar geliştiren Antony Giddens'a göre güç etki etmek, elde etmek gibi dar kalıplara sokulmamalıdır. Güç olgusunun en rasyonel tanımı, “diğerlerini dönüştürebilme kapasitesi ve kudreti” şeklinde olmalıdır. Michel Foucault ise “güç eşittir bilgi” şeklinde formülize edilebilecek bir güç yaklaşımını benimsemektedir.⁹⁴ Bilgi-iktidar ilişkisi bağlamında şekillenen bu anlayış eleştirel teorisyenlerin hemen hepsi tarafından benimsenmekte ve bu kapsamda bilgiyi kontrol edebilmek en değerli güç unsuru olarak kabul edilmektedir.

David Baldwin gücü, bir aktörün diğer bir aktöre istediklerini yaptırabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kenneth Waltz'a göre ise güç, bir aktörün diğer aktörleri, onların kendisini etkilediğinden daha fazla etkileyebilmesi şeklinde tanımlamaktadır.⁹⁵

⁹¹ Robert A Dahl, “Power”, *Power: A Reader*, Mark Haugaard (Ed.), Manchester University Press, Manchester, 2002, 10.

⁹² Robert A Dahl, “The Concept of Power”, *Behavioral Science*, 2(3), 1957, 203.

⁹³ Jürgen Habermas and Thomas McCarthy, “Hannah Arent's Communications Concept of Power”, *Social Research*, 44(1), 1977, 3.

⁹⁴ Dennis Hume Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Transaction Publishers, New Jersey, 1980, 20-24.

⁹⁵ Robert O. Koehane, “International Relations Theory: Contributions of a Feminist Standpoint”, *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 18, No. 2, 1989, 246.

Adam D. Galinsky, Deborah H Gruenfeld ve Joe C. Magee'ye göre (2003) güç, başka aktörlerin müdahalesi olmaksızın kaynakları kontrol edebilmek ve bu kaynaklara sahip olabilmektedir. Yazarlara göre kaynaklara sahip olanlar diğerlerine daha az bağımlı olurlar. Diğer bir anlatımla bir aktör diğer aktörlere ne kadar az bağımlı ise o denli güçlüdür. Böylesi bir güç, diğerlerini etki altına alma ve kontrol etmenin de önünü açmaktadır.⁹⁶



Antony Giddens'a göre güç etki etmek, elde etmek gibi dar kalıplara sokulmamalıdır. Güç olgusunun en rasyonel tanımı, "diğerlerini dönüştürebilme kapasitesi ve kudreti" şeklinde olmalıdır. Michel Foucault ise "güç eşittir bilgi" şeklinde formülize edilebilecek bir güç yaklaşımını benimsemektedir.

Günümüzde güç dengesi sistemini geleneksel anlamı içine hapsetmek olanaksız hale gelmiştir. Bu nedenle güç dengesine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. T. V. Paul'un yaptığı tasnif güç dengesinin yaşadığı kavramsal genişleme sürecini ortaya koymaktadır. Yazara göre günümüzde üç farklı türde güç dengesinden söz edilebilir. Bunlar, "Sert Dengeleme", "Yumuşak Dengeleme" ve "Asimetrik Dengeleme"dir. Sert dengeleme, geleneksel güç dengesi sistemine işaret etmekte ve realistlerle neorealistlerin güç dengesi anlayışını yansıtmaktadır. Yumuşak dengeleme, askeri unsurların ötesinde ekonomik, kültürel ve siyasi araçları kullanarak devletlerin hem birbirleriyle hem de uluslararası örgütlerde işbirliğine girişmesi sonucu ortaya çıkan güç dengesi sistemidir. Çin ve Rusya arasındaki ekonomik ilişkilerin her geçen gün artan ivmeye ulaşması ve Avrupa Birliği'nin yumuşak güç unsurları ile küresel bir aktör olma çabaları bu kapsamda değerlendirilebilir. Asimetrik dengeleme ise devletlerin, devlet-dışı legal ya da illegal yapılarla giriştiği işbirliği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yazara göre Amerikan hegemonyasını dengelemek adına diğer bazı devletlerin en çok başvuracağı yöntemlerden biri Amerikan karşıtı terör örgütlerine verilecek destektir.⁹⁷ Fakat asimetrik dengelemenin yalnızca dönemin hegemon devleti sayılan ABD karşı kullanılmadığı, artık çoğu devletin bölgesel ya da küresel dengeleri

⁹⁶ Adam D. Galinsky, Deborah H Gruenfeld and Joe C. Magee, "From Power to Action", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 2003, 454.

⁹⁷ T. V. Paul, "Introduction: The Enduring Axioms of Balance of Power Theory and Their Contemporary Relevance", T.V. Paul, James J. Wirtz and Michel Fortmann (Ed.), *Balance of Power*, Stanford University Press, Stanford-California, 2004, 14-16.





korumak ya da değiştirmek adına yürüttükleri Vekâlet Savaşları ortaya çıktığı söylenebilir.

Ulusal güç çok farklı versiyonları ile karşımıza çıkabilir. Örneğin bir devlet askeri gücü ile ulusal çıkarlarını korumak ya da güçlendirmek adına faaliyetlerde bulunabilir. Bu güç sayesinde diğer devletleri istediği noktaya getirebilir. Yine bir devlet ekonomik gücü aracılığıyla yürüttüğü ticari yaptırımlar ya da tam tersi En Çok Kayrılan Ülke Statüsü gibi olumlu adımlar sonucu ilgili ülkelerden istediğini elde edebilir. Gücün farklı bir versiyonu olarak bir devlet diplomatik ya da siyasi gücünü Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütleri kendi ulusal çıkarları yönünde harekete geçirebilir.⁹⁸

Uluslararası ilişkilerde güç olgusuna en çok değer atfeden yaklaşım hiç kuşkusuz realizm. Uluslararası ilişkileri bir güç mücadelesi olarak gören realist düşünce geleneğinin kökenleri Yunanlı tarihçi Thucydides'e kadar uzanmaktadır. Peleponezya Savaşları'nın Tarihi adlı eserinde güç, ittifak, silahlanma gibi kavramlar üzerinden geliştirdiği düşünceler realist düşünürler için esin kaynağı olmuştur. 16. yüzyılda Nicolas Machiavelli, Prens adlı eseriyle ve 17. yüzyılda Thomas Hobbes Leviathan yaklaşımıyla realizmin düşünsel temellerini atan en önemli düşünürlerdir. E. H. Carr, George Kennan, Henry Kissinger ve Hans Morgenthau realist geleneği temsil eden diğer önemli düşünürlerdir.⁹⁹

E. H. Carr iki savaş arası dönemin baskın paradigması olan idealizmi, ütopyacılık olarak nitelendirmekte ve güç merkezli bir bakış açısı olan realizmi bunun karşısına konumlandırmaktaydı. Geleneksel realist anlayış için güç en genel anlamda, bir devletin maddi kapasitesini kullanarak başka bir devlet ya da devletler grubunun davranışlarını kendi istekleri/çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmesidir.¹⁰⁰

Hobbes'un anarşi yaklaşımının büyük etkisiyle realistler, üst otoritenin olmadığı bir anarşi halinde gücü bir devletin ayakta kalabilmesi

⁹⁸ Michael Byers, *Custom, Power and the Power of Rules: International Relations and Customary International Law*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, 5.

⁹⁹ Jack Donnelly, *Realism and International Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, 1.

¹⁰⁰ Michael Barnett and Raymond Duvall, "Power in Global Governance", *Power in Global Governance*, Michael Barnett and Raymond Duvall (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge, 2005, 2.

ve çıkarlarını maksimize edebilmesi adına kullanabileceği en önemli araç olarak görmektedirler.¹⁰¹

Morgenthau realizmi sistematik bir teori haline dönüştürdüğü için bu alandaki en önemli temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Hans Morgenthau (1960) güç kavramının uluslararası ilişkiler teorilerinin en önemli olgusu olduğunu savunmaktadır. Morgenthau'ya göre zaten siyaset dediğimiz olgu bir güç mücadelesinden ibarettir. Bu nedenle bütün devletlerin en temel motivasyonu ve hedefi güce ulaşmaktır. Gücünü maksimize etmek bu nedenle devletlerin en temel ulusal amacıdır. K. J. Holsti (1964) ise Morgenthau'nun güç yaklaşımını eleştirmektedir. Yazara göre "güç mücadelesi" kavramsal içeriği belli olmayan, muğlak bir kavramdır. Örneğin ABD-Kanada veya Norveç-İsveç ilişkilerini anlamak ve anlamlandırmak adına içeriği belirsiz olan güç mücadelesi yaklaşımını kullanamayız. Bu nedenle Holsti'ye göre sistemdeki diğer değişkenleri göz ardı edip uluslararası ilişkileri yalnızca güç mücadelesinden müteşekkil bir yapı olarak görmek indirgemeci bir yaklaşım olacaktır.¹⁰²

David Baldwin'e göre (2013) güç kimi zaman mevcut ve potansiyel kazanımlarla ilgilidir. Diğer bir anlatımla, güç sahip olunan ve sahip olunması muhtemel kapasite şeklinde yorumlanabilir. Bir başka bakış açısına göre ise güç karşı tarafın davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmektir. Bu iki bakış açısının ortak noktasının ise gücün nereden bakıldığına ve ne ile kıyaslandığına bağlı olarak değişkenlik gösterebilen göreceli bir kavram olduğudur.¹⁰³



Morgenthau'ya göre zaten siyaset dediğimiz olgu bir güç mücadelesinden ibarettir. Bu nedenle bütün devletlerin en temel motivasyonu ve hedefi güce ulaşmaktır. Gücünü maksimize etmek bu nedenle devletlerin en temel ulusal amacıdır.

¹⁰¹ Joanne Gowa and Edward D. Mansfield, "Power Politics and International Trade", *The American Political Science Review*, 87(2), 1993, 408.

¹⁰² K. J. Holsti, "The Concept of Power in the Study of International Relations", *Background*, 7(4), 1964, 179-194

¹⁰³ David A Baldwin., "Power and International Relations", *Handbook of International Relations*, Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (Ed.), SAGE Publications, California, 2013, 275.



Baldwin'e göre gücün ölçülmesi ise oldukça zor bir süreçtir. Çünkü bir devletin ulusal gücünü belirleyen çok farklı değişkenler ve parametreler söz konusudur. Eğer pozitivist bir metodoloji ile bir ülkenin ulusal gücü ölçülüyorsa doğal olarak somut/materyal veriler üzerinden hareket edilecektir. Ülkenin Gayri Safi Milli Hasılası, asker sayısı, silah sayısı gibi veriler üzerinde güç analizleri yapılabilir.¹⁰⁴ Pozitivist metodoloji ile yapılan böylesi hesaplamalar belli bir noktaya kadar gerçekliği açıklayabilmektedir. Ulusal kimlik, stratejik kültür, ulusal ahlaki ve moral değerler gibi beş duyu organıyla algılanamayan ve bu nedenle deneye ve gözlemeye tabi tutulamayan normatif unsurlar ise bu güç hesaplamalarında kapsam dışı bırakılmaktadır. İşte bu noktada post-pozitivist metodolojiler devreye girmekte ve gücün farklı bileşenleri üzerinden analizler yaparak, bu doğrultuda yaklaşımlar geliştirmektedirler.

(Klasik) Realizm, Anarşik bir uluslararası ortam, bireysel ve toplumsal egoizm/bencillik, güç ve güvenlik arayışı üzerine kurulu bir ulus-

¹⁰⁴ David A Baldwin., "Power and International Relations", *Handbook of International Relations*, Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (Ed.), SAGE Publications, California, 2013, 280.

lararası ilişkiler anlayışı üzerine inşa edilmiştir.¹⁰⁵ Pesimistik bir bakış açısına sahip olan realizm, sürekli bir anarşi halinin var olduğu uluslararası ortamda çatışmayı kaçınılmaz görmektedir.¹⁰⁶ Bu temel varsayımlar sonucu ortaya attıkları en önemli tez, ulus devletlerin böylesi bir uluslararası arenada en temel amaçlarının güç maksimizasyonu olduğudur.¹⁰⁷ Realistlerin güç olgusundan anladıkları ise "maddi kapasite"dir. Böylesi güç tanımlamalarında normatif değerlere yer yoktur.¹⁰⁸ Tarihsel süreç açısından bakıldığında realizmin Soğuk Savaş dönemini domine eden başlıca uluslararası ilişkiler teorisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, Soğuk Savaş döneminde ABD-SSCB rekabeti oluşan iki kutuplu sistemde savaş, çatışma, çıkar, rekabet, ittifak gibi kavramların ön plana çıkması ve realizmin bu konjunktürde, basit ve anlaşılır bir şekilde, açıklayıcılık ve yol göstericilik gücünü kullanmasıdır.¹⁰⁹

E. H. Carr ve Hans Morgenthau gibi realistler bu güç maksimizasyonunun temelinde ekonomik gücü görürler.¹¹⁰ Realistler güç politikaları ve ulusal çıkarı indirgedikleri uluslararası ilişkileri normatif değerlerden arındırmak ve pozitivist bir bakış açısıyla "objektif" analizler yapmayı amaçlamışlardır.¹¹¹ Bu bağlamda metodoloji olarak pozitivizmi benimserler. Morgenthau'ya göre bir teori dogmatik düşüncelerden arındırılmalı ve ampirik gözlemlere dayanmalıdır.¹¹² Yine

¹⁰⁵ Jack Donnelly, "The Ethics of Realism", Christian Reus-Smit ve Duncan Snidal (Ed.), *The Oxford Handbook of International Relations*, Oxford University Press, Oxford, 2008, 150.

¹⁰⁶ Andrew H. Kydd, *International Relations Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 2015, 127.

¹⁰⁷ Harald Müller, "Security Cooperation", Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (Ed.), *Handbook of International Relations*, SAGE Publications, London, 2002, 371.

¹⁰⁸ Emanuel Adler, *Communitarian International Relations: The Epistemic Foundations of International Relations*, Routledge, London, 2005, 193.

¹⁰⁹ Stephen M. Walt, "International Theories: One World, Many Theories", *Foreign Policy*, No. 110, Spring 1998, 31.

¹¹⁰ Spyros Economides and Peter Wilson, *The Economic Factor in International Relations: A Brief Introduction*, I. B. Taurus, London, 2001, 10.

¹¹¹ Richard Devatek, "An Introduction to International Relations: the origins and changing agendas of a discipline", Richard Devatek, Antony Burke and Jim George (Ed.), *An Introduction to International Relations*, Cambridge University Press, New York, 2012, 7.

¹¹² Martin Griffiths, *Fifty Key Thinkers in International Relations*, Routledge, London, 1999, 40.



Morgenthau'ya göre devletlerin temel amacı “moral değerlerden arındırılmış” bir bakış açısı içinde güç kazanmak ve kazandığı bu gücü sürdürebilmektir.¹¹³ Bu nedenle Morgenthau'ya göre devletler moral değerlere göre değil insan doğasında yer alan doğal güdülere göre hareket etmektedir.¹¹⁴ Hiç kuşkusuz Morgenthau, zikredilen bu düşünce sistematığı ile “uluslararası politika bilimi” inşa etmeye çaba göstermiştir. Disiplinin bir bilimi haline gelmesi için büyük bir uğraş vermiştir. Ama insan doğasından hareket ettiği halde, insan doğasının şekillendiği “sosyal süreçleri” görmezden gelmiştir.¹¹⁵ Bunun yanı sıra Morgenthau'ya yönelik en önemli eleştirilerden bir diğeri de uluslararası ilişkileri “Amerikan Sosyal Bilimi” yapmaya çalıştığı yönündeki eleştirilerdir.¹¹⁶

Realizmin farklı bir varyasyonu olan neorealizm (yapısal realizm) için de güç ve güç dengesi olguları uluslararası ilişkiler alanındaki en temel kavramlardır. Neorealizmin en önemli temsilcisi olarak kabul

¹¹³ Ward Thomas, *The Ethics of Destruction: Norms and Force in International Relations*, Cornell University Press, New York, 2001, 52.

¹¹⁴ Jack Donnely, *Realism and International Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, 7.

¹¹⁵ John Lewis Gaddis, “International Relations Theory and the End of the Cold War”, *International Security*, Vol. 17, No. 3, Winter, 1992-1993, 7.

¹¹⁶ Bu konuda yazılmış bir makale için bakınız: Stanley Hoffmann, “An American Social Science: International Relations”, *Daedalus*, Vol. 106, No. 3, Summer, 1977, 41-60.

edilen Kenneth Waltz, 1979 yılında yayınlanan Uluslararası Politika Teorisi (Theory of International Politics) adlı eseriyle neorealizmin temel ilkelerini ortaya koymuştur. Hiyerarşik ve anarşik bir ortamda yapıları şekillendiren sistemin özellikleri üzerinde durulması gerektiğini savunan Waltz, belki de güç dengesi olgusuna en fazla değer atfedilen uluslararası ilişkiler düşünürüdür.¹¹⁷ Güç dağılımı ve anarşi ön kabullerinden hareketle devletlerin çıkarları peşinde koşan rasyonel birimler olarak gören neorealist anlayış sistemik bir yapıda dışsal etkenlerin önceliğine vurgu yapmaktadır.¹¹⁸

Neorealizmin en önemli savlarından biri, böylesi bir anarşik yapıda, çok taraflı bir güç dengesi sisteminin uluslararası barış ve güvenliğin korunması adına en rasyonel sistem olduğudur. Çatışmaların önüne geçilmesi adına güç dengesi sistemi korunmalı ve küresel istikrar bu şekilde sağlanmalıdır.¹¹⁹

Neorealizmin en önemli düşünürü hiç şüphesiz Kenneth Waltz'dur. 1979 yılında yayınlanan "Theory of International Politics" adlı eseriyle neorealizmin temel ilkelerini ortaya koymuştur. Bu eserde Waltz, uluslararası politik sistemin bilimsel bir açıklamasını yapmaya çalışmıştır. Klasik realizmin ulusları ilişkileri devlet merkezli bir yaklaşımla açıklaması ve anarşik bir uluslararası ortam gibi kimi temel düşüncelerinden Waltz da yararlanmıştır. Onun klasik realistlerden ayrıldığı noktalar ise şu şekilde sıralanabilir, Öncelikli olarak bilimsel bir uluslararası ilişkiler teorisi öncelikli olarak "sisteme" bakmalı ve bilimsel çalışmalarını sistemin değişimler üzerine yoğunlaştırmalıdır. Klasik realizmde asıl odak noktası devletler ve dolayısıyla devletlerinin karar alıcılarıydı. Waltz sistemik değişimlerin devletlerin karar alıcılarından daha önemli olduğunu vurguladıktan sonra, bu sistemik değişimlerin büyük güçlerin yükseliş ve düşüşüyle, diğer bir anlatımla güç dengesinde yaşanan değişimlerle yaşandığını be-

¹¹⁷ Jack Donnelly, *Realism and International Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, 16-17.

¹¹⁸ Alexander Wendt, "Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics", *International Organization*, 46(2), 1992, 391-392.

¹¹⁹ Zeev Moaz, Lesley G. Terris, Ranan D. Kuperman and Ilan Talmud, "International Relations: A Network Approach", Alex Mintz and Bruce M. Russett (Ed.), *New Directions for International Relations: Confronting the Method of Analysis Problem*, Lexington Books, Oxford, 2005, 59. Ariel Ilan Roth, *Leadership in International Relations: The Balance of Power and the Origins of World War II*, Palgrave Macmillan, New York, 2010, 28.

lırtmaktadır.¹²⁰ Bu nedenle neorealizm realizmin aksine dinamik ve değişken bir veri üzerinden, yani sistem analizi üzerinden yaklaşımlarını geliştirmektedir. Ayrıca realizm gibi indirmeci bir bakış açısı yerine uluslararası ilişkilerin daha büyük ve daha önemli bir resmini görmeye gayret etmektedir.¹²¹ Ve son olarak neorealizm, realizm gibi insan doğasının kötülüğü üzerinden pesimist bir yaklaşım geliştirmek yerine, daha bilimsel bir bakış açısı ile olay ve olguları anlamlandırmaya gayret etmektedir.¹²²

Realistler güç politikası anlayışlarının temeline insan doğasını yerleştirirken, neorealistler anarşi olgusu üzerinden güç yaklaşımlarını şekillendirmektedirler. Konstrüktivizmin en önemli temsilcisi olarak kabul edilen Alexander Wendt (1992) ise uluslararası ilişkilere yönelik bakış açısını kimliklere yöneltmekte ve kimliklerin çıkarları belirlediği ve bu nedenle güç olgusunu da kimliklerin şekillendirdiğini savunmaktadır.¹²³

Michael Barnett ve Raymond Duvall'a göre (2005) güç olgusunun farklı varyasyonları şu şekilde sıralanabilir:

1-Zorlayıcı Güç: Burada bir aktörün güç kullanma tehdidinde bulunarak veya direkt güç kullanarak diğer aktörleri kontrolü altına alması söz konusudur.

2-Kurumsal Güç: Bir aktörün özellikle uluslararası örgütlerdeki baskın gücünü kullanarak diğer aktörleri etki altına alması ve bu kurumsal gücü kendi ulusal çıkarları adına kullanması söz konusudur.



Klasik realizmde asıl odak noktası devletler ve dolayısıyla devletlerin karar alıcılarıydı. Waltz sistemik değişimlerin devletlerin karar alıcılarından daha önemli olduğunu vurguladıktan sonra, bu sistemik değişimlerin büyük güçlerin yükseliş ve düşüşüyle, diğer bir anlatımla güç dengesinde yaşanan değişimlerle yaşandığını belirtmektedir.

¹²⁰ Robert Jackson and Georg Sorensen, *Introduction to International Relations*, Oxford University Press, Oxford, 2013, 79-80.

¹²¹ Anders Wiel, "Kenneth Waltz: Theory of International Relations", Henrik Bliddal, Casper Sylvest and Peter Wilson (Ed.), *Classics of International Relations: Essays in Criticism and Appreciation*, Routledge, Oxon, 2013, 159-160.

¹²² Michael P. Marks, *Metaphors in International Relations Theory*, Palgrave Macmillan, New York, 2011, s.30.

¹²³ Alexander Wendt, a.g.m., 395-398.

3- Yapısal Güç: Baskı ve zorlamadan öte bir aktörün sosyal, kültürel ve ekonomik gücü ile sistemi domine etmesi ve diğer aktörlerin de onun kurduğu sisteme rıza göstermeleri sonucu ortaya çıkan güçtür.

4- Üretken Güç: Burada bilgiyi kontrol ederek toplumsal yapılar üzerinde kurulan hakimiyet üzerinden güç politikası uygulanmaktadır. Üretken güç daha çok algı düzeyinde yürütülen bir mücadeledir.

Barnett ve Duvall'a göre bu tarz güç sınıflandırmaları gücü belli bir ölçekte değerlendiren ve yalnızca maddi kapasiteye indirgeyen realist anlayışın boyunduruğundan kurtulmak anlamına gelmektedir. Yazarlara göre güç, çok katmanlı ve çok boyutlu bir olgudur.¹²⁴ Robert J. Art'a göre (1980) ise uluslararası ilişkilerde güç kullanması dört farklı sebeple ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Savunma, Caydırıcılık, Zorlama ve Prestij politikalarıdır. Devletlerin bu güç politikalarını kime karşı, ne zaman ve hangi motivasyonla kullandıklarını ayırt etmek ise oldukça zordur.¹²⁵ Yine uygulanan gücün karşı tarafı ne ölçüde etkilediğini belirleyen temel unsurlardan biri karşılıklı bağımlılık olgudur. Diğer bir anlatımla karşılıklı bağımlılık lehine olan tarafın uyguladığı güç bu bağımlılığın derecesi ile doğru orantılıdır.¹²⁶

Güç konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta, gücün nasıl algılandığının oldukça önemli olduğudur. Uluslararası ilişkilerde güç yaklaşımlarının odağında hep güç kullanımı vardır. Fakat güce maruz kalan aktör yeterli düzeyde ele alınmamıştır. Bir aktörün çok benzer araçlarla ve benzer ağırlıkta kullandığı bir güç unsuru A aktöründe oldukça önemli bir etki oranına ulaşırken B aktöründe istenen etki elde edilemeyebilir. Hatta üçüncü bir olasılık olarak B aktöründe hiçbir etkisi olmadığı gibi bumerang etkisi gibi güç kullanımına başvuran aktöre karşı güç kullanımının da önünü açabilir.

¹²⁴ Michael Barnett and Raymond Duvall, "Power in Global Governance", *Power in Global Governance*, Michael Barnett and Raymond Duvall (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge, 2005, 3-4.

¹²⁵ Robert J. Art, "To What Ends Military Power", *International Security*, 4(4), 1980, 11.

¹²⁶ D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings (1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 217-218.

Robert A Dahl'a göre (1957), güç kullanımında karşı tarafın ekonomik, sosyolojik, siyasi, dini, milli, kültürel ve askeri yapısı oldukça önemlidir. Diğer bir anlatımla güç kullanılan aktörün kimliği, gücün etkinlik seviyesini belirlemektedir. Yine güç kullanımının hangi ölçekte yapılacağı da bir diğer önemli husustur. İlgili aktörün tüm birimlerine karşı, ilgili aktöre mensup belli bir toplumsal sınıfa yönelik veya ilgili aktörün karar alıcı elitlerine yönelik olarak güç ölçeği değişkenlik gösterebilir.¹²⁷ Stefano Guzzini'ye göre de (2005) yine benzer şekilde güç uygulayacağınız aktörün sektörel olarak da bu güce tepkisi farklılaşabilir. Örneğin ekonomi alanında uygulayacağınız bir güç enstrümanı ilgili aktörü siyasi ya da askeri açıdan etkileyebilecekken, görece daha güçlü olduğu kültürel ve ekonomik sektörlerde bu gücün etkinliği azalabilecektir. Bu nedenle güç uygulanan aktörün zayıf ve güçlü sektörlerinin bu güce verecekleri tepki farklılaşabilir.¹²⁸

2. Yumuşak Güç, Sert Güç ve Akıllı Gücün Karşılaştırmalı Analizi

Realist ve neorealist perspektiften bakıldığında güç olgusu ile kastedilen “sert güçtür.” Özellikle askeri kapasite, askeri tehdit, askeri hareket kabiliyeti gibi olgularla anlamlandırılan sert güç anlayışı devlet merkezli bir bakış açısıdır. Neoliberal ve konstrüktivist bakış açılarının sert gücün alternatifi olarak kavramsallaştırdıkları olgu ise “yumuşak güçtür.”¹²⁹ Askeri gücün yanında ekonomik unsurların da gücün önemli bir bileşeni olduğu ve ayrıca karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin gücün temel belirleyicisi olduğu ilk kez Robert O. Keohane ve Joseph S. Nye (1973) tarafından ortaya konmuştur.¹³⁰

Sert güç en genel anlamda askeri müdahale, zorlayıcı diplomasi ve ekonomik yaptırımlar gibi araçları kullanarak uygulanan bir dış politika stratejisidir. Yumuşak güç ise daha çok ekonomik, siyasi ve kültürel araçlar kullanılarak yürütülen bir stratejidir. Akıllı güç ise Ernest J. Wilson'ın (2008) tanımına göre, bir aktörün, sert güç ve yumuşak

¹²⁷ Robert A Dahl, a.g.e., 8.

¹²⁸ Stefano Guzzini, The Concept of Power: a Constructivist Analysis, *Millennium: Journal of International Studies*, 33(3),2005, 514.

¹²⁹ Giulio M. Gallarotti, *Cosmopolitan Power in International Relations: A Synthesis of Realism*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, 5.

¹³⁰ Robert O. Keohane ve Joseph S. Nye (1973), “Power and Interdependence”, *Survival*, 15(4), 158.

güç unsurlarını, aktörün amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde geliştirecek bir biçimde ve karşılıklı olarak güçlendirecek şekilde birleştirme kapasitesidir. Wilson’a göre akıllı güç stratejilerinin başarıya ulaşabilmesi için, bu gücü uygulayan aktörün her şeyden önce net hedefler doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Ayrıca akıllı güç uygulanan bölge, ülke ya da toplumsal gurubun da bu gücü fark etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra akıllı güç uygulamasında kullanılacak araçların kombinasyonu, stratejinin zamanlaması, uygulama birimlerinin becerileri gibi pek çok faktör akıllı güç stratejilerinin başarısını etkileyen faktörlerdir.¹³¹

Nye’a göre önümüzdeki yüzyılda ABD süper güç konumunu sürdürmek istiyorsa bu unsurları göz önünde tutmak zorundadır. Zira, yalnızca kaynaklara sahip olabilmek değil, diğer devletleri de kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmek gerekmektedir. Henry Kissenger’ı referans alarak dile getirdiği şu düşünceler Nye’in yumuşak güç anlayışını özetlemektedir, “Dünya yeni bir döneme girmektedir. Geleneksel anlayışlar terk edilmelidir. Dünya artık ekonomik, teknolojik ve toplumsal olarak karşılıklı bağımlı hale gelmiştir.” Karşılıklı bağımlılığın ortaya çıktığı bir dünyada ilişkiler artık yumuşak güç üzerinden şekillenecektir.¹³²

Yumuşak gücün pek çok unsuru vardır. Siyasi, ekonomik, kültürel, sportif, sanatsal ve toplumsal kriterler bu gücün ölçülmesinde oldukça yol göstericidir. Bunun yanı sıra kamu diplomasisi, stratejik iletişim, kültürel diplomasi ve ulus markalaşması gibi pek çok araç bir ülkenin yumuşak gücüne katkı sağlamaktadırlar. Günümüzde ülkelerin yumuşak gücünü sıralayan pek çok çalışma vardır. Bunlardan biri 2021 yılı verilerine göre aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Nye’a göre akıllı gücün en önemli uygulama alanlarından biri kamu diplomasisi faaliyetleridir. Kamu diplomasisi, akıllı güç stratejilerinde önemli bir araçtır ancak akıllı güç unsuru olarak kullanılan kamu diplomasisi, güvenilirlik, özeleştirme ve yumuşak güç üretiminde sivil toplumun rolünü ihmal etmemelidir.

¹³¹ Ernest J. Wilson, “Hard Power, Soft Power, Smart Power”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 2008, 115.

¹³² Joseph S. Nye, “Soft Power”, *Foreign Policy*, No. 80, Autumn 1980, 155-156.

Ranking	Countries	Ranking	Countries
1	Germany	16	New Zealand
2	Japan	17	United Arab Emirates
3	England	18	Finland
4	Canada	19	Italy
5	Switzerland	20	Singapore
6	USA	21	Belgium
7	France	22	Spain
8	China	23	Austria
9	Sweden	24	Saudi Arabia
10	Australia	25	Israel
11	South Korea	26	Qatar
12	Netherlands	27	Türkiye
13	Russia	28	Portugal
14	Norway	29	Ireland
15	Denmark	30	Iceland

(brand-finance-global-soft-power-index-2021.pdf)

Yumuşak güç kavramını 1980’li yılların sonlarına doğru ortaya çıkaran düşünür ise Joseph S. Nye’dir. Ona göre geleneksel güç anlayışında askeri güç ve bu güç aracılığıyla zaferler elde etme mantığı hakimdi. Fakat tarihsel süreçte teknoloji, eğitim ve ekonomik gelişme askeri güçten daha önemli hale gelmiştir. Artık coğrafya, hammadde ya da nüfus gibi geleneksel güç anlayışının bileşenlerinin önemi azalmıştır.¹³³ Zira kimi devletler çok zengin kaynaklara sahipken uluslararası arenadaki güçleri azdır. Bunun tam tersi, sınırlı kaynaklara sahip oldukları halde uluslararası alandaki etkinlikleri fazla olan ülkeler de vardır. O nedenle burada kritik nokta kaynaklara sahip olmaktan ziyade o kaynakların nasıl, nerede ve ne ölçüde kullanılacağı gibi unsurlardır.¹³⁴

Nye’a göre askeri güç kullanımı artık oldukça maliyetli bir strateji haline gelmiştir. Güç, diğerlerini etkisi altına almaksa eğer askeri güç kullanımı dışındaki araçlar daha anlamlı hale gelmiştir. Nye’a göre şu soruyu sormak gerekmektedir: Ne İçin Güç? Diğer bir anlatımla aktörlerin gücü ne için istediklerini ve bunu hangi araçları kullanarak daha rasyonel bir şekilde elde edeceklerini düşünmeleri gerekmektedir. Bu nedenle kontrole dayalı geleneksel sert güç anlayışı, yerini işbirliğine

¹³³ Joseph S. Nye, a.g.m, 154.

¹³⁴ Joseph S. Nye, “The Changing Nature of World Power”, Political Science Quarterly, 105(2), 1990, 178.



dayalı yumuşak güç yaklaşımına bırakmalıdır. Yumuşak güç en genel anlamda bir aktörün kültürel, sosyal ve siyasi alanlarda kendini geliştirmesi ve diğer aktörler için bir cazibe merkezi haline gelmesi yani rol-model olabilmesidir. Kültürel ve ideolojik çekim merkezi olmak, uluslararası organizasyonları kontrol edebilmek ve karşılıklı bağımlılığı kendi lehine geliştirebilmek yumuşak gücün en önemli yanlarıdır.¹³⁵

Yumuşak güce benzer şekilde akıllı güç kavramını ilk kez kullanan da Joseph S. Nye'dır (2003). Yazara göre askeri güç kullanımı, zorlama ve bedel ödetme gibi unsurlar sert güce işaret ederken, bir aktörün bu yöntemlerden bağımsız bir şekilde kültürel, ideolojik ve siyasi gücü ile diğerlerini etkilemesi ise yumuşak güce işaret etmektedir. İşte bu iki unsur birarada kullanabilme yeteneği ise akıllı güçtür. Yazar akıllı gücü havuç-sopa politikası metaforunu kullanarak özetlemektedir.¹³⁶ Nye'a göre akıllı gücün en önemli uygulama alanlarından biri kamu diplomasisi faaliyetleridir. Kamu diplomasisi, akıllı güç stratejilerinde önemli bir araçtır ancak akıllı güç unsuru olarak kullanılan kamu

¹³⁵ Joseph S. Nye, a.g.m., 166-168.

¹³⁶ Joseph S. Nye, "Get Smart: Combining Hard and Soft Power", *Foreign Policy*, 88(4), 2009, 160.

diplomasisi, güvenilirlik, özeleştir ve yumuşak güç üretiminde sivil toplumun rolünü ihmal etmemelidir. Propagandaya dönüşen kamu diplomasisi, yalnızca ikna etmekte başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda yumuşak gücü de zayıflatabilir.¹³⁷ Bu nedenle kamu diplomasisi profesyonel bir biçimde uygulanmalı ve yarardan öte zarara yol açan bir stratejiye dönüşmemelidir.

Yumuşak gücün dış politika stratejileri içindeki en önemli rollerinden biri diğer halklar üzerinde pozitif bir etki yaratarak ilgili aktörün bölgesel ya da küresel imajını yükseltmektir. Bu noktada özellikle kültür, sanat, spor veya sinema gibi alanlardaki araçlar üzerinden kamu diplomasisi veya kültürel diplomasi faaliyetleri yürütülmektedir. Stratejik iletişim araçları kullanılarak yürütülen tüm bu faaliyetler ulus markalaşması olarak kavramsallaştırılabilir.¹³⁸ Yumuşak gücün dış politikadaki uygulama pratiklerine bakıldığında ulus markalaşması hedefinin önemli dış politika hedeflerinden biri haline dönüştüğü söylenebilir. Henüz her devlet bu bilinçle hareket etmese de özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan çoğu ülke ulusal marka değerlerini yükseltmek adına çok ciddi yatırımlar yapmaktadır.

Joseph Nye'a göre devletler sert güç yerine yumuşak güç unsurlarını ön plana çıkararak uluslararası arenadaki etkinliklerini arttırabilirler. Yumuşak gücün üç temel unsuru, kültür, politik ideoloji ve uygulanan politikadır. Bu noktada öne çıkan kavram ise kamu diplomasisidir. Nye'a göre kamu diplomasisi bireylerle uzun dönemli ilişkiler kurma stratejisi üzerine inşa edilmelidir. Kamu diplomasisi gibi yumuşak güç kaynaklarından sert güç unsurları gibi kısa vadeli sonuçlar beklemek yanlıştır.¹³⁹

Steven B. Rothman'a (2011) göre artık günümüzde yumuşak ve sert güç unsurlarını birbirinden ayırmak zorlaşmıştır. Askeri ve ekonomik araçlarla uygulanan sert, kültürel ve ideolojik araçlarla uygulanan di-

¹³⁷ Joseph S. Nye, "Public Diplomacy and Soft Power", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 2008, 108.

¹³⁸ Craig Hayden, *Formun Üstü The Rhetoric of Soft Power: Public Diplomacy in Global Contexts*, Lexington Books, Maryland, 2012, 2.

¹³⁹ R. S. Zaharna, "The Soft Power Differential: Network Communication and Mass Communication in Public Diplomacy", *The Hague Journal of Diplomacy*, 2, 2007, 213-214.

ğerleri yumuşak gibi bir ayırım indirgemeci bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle gücün daha farklı tipolojilere ayrılması ve uygulanan gücün karşı taraf üzerindeki etkilerinden hareketle bu gücün formu değerlendirilmelidir.¹⁴⁰ Laura Roselle, Alister Miskimmon ve Ben O'Loughlin' göre de (2014) yumuşak ve sert güç ayırımını yapmak oldukça zorlaşmıştır. Yazarlara göre artık günümüzde askeri güç unsurları da yumuşak güç gibi kullanılabilir. Sert güç unsuru olarak kullanılabilen ekonomik ve diplomatik faaliyetler de büyük ölçüde yumuşak güç araçlarına dönüşmüştür.¹⁴¹ Bunların yanı sıra artık askeri yapılanmaların kendilerini dönüştürmeye başladıkları ve yumuşak güç kapsamında değerlendirilebilecek faaliyetlerin bu yapılanmalarda ağırlık kazanmaya başladığı söylenebilir. NATO örneğinden hareket edilecek olursa, Soğuk Savaş döneminde salt askeri faaliyetlerle varlığını idame ettiren örgüt günümüzde stratejik iletişim faaliyetlerine oldukça önem vermektedir. Bu kapsamda doğal afetlerle mücadele, siber güvenlik ve çevre güvenliği kapsamındaki askeri olmayan tehditlerle mücadele gibi konular da NATO'nun gündeminde yer almaktadır.

Colin S. Gray askeri gücün yumuşak güç unsuru olarak kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Gray'e göre özellikle Batılı ülkelerde askeri gücün yumuşak güç içinde değerlendirilme eğilimi her geçen gün artmaktadır. Fakat bu durum geleneksel bir sert güç unsuru olan askeri yapıları yıpratmakta ve kendi doğal formlarından uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum sert güç gerektiren dış politika hamlelerinde zaafiyete yol açacaktır. Yazara göre askeri konular halen uluslararası ilişkilerdeki belirleyiciliğini korumaktadır ve ABD başta olmak üzere tüm Batılı devletler sert gücün en önemli aracı olan askeri yapılanmalarını geleneksel formları içinde muhafaza etmelidir.¹⁴²

Sert, yumuşak ve akıllı güç sınıflandırmasının yanı sıra sivil güç ve normatif güç gibi kavramsallaştırmalar da mevcuttur. İlk kez 1970'li yıllarda Edward Carr ve François Duchene gibi düşünürler tarafından kullanılan normatif güç yaklaşımı 2002 yılında Ian Manners tara-

¹⁴⁰ Steven B. Rothman, "Revising the soft power concept: what are the means and mechanisms of soft power?", *Journal of Political Power*, 4(1), 2011, 60.

¹⁴¹ Laura Roselle, Alister Miskimmon and Ben O'Loughlin. "Strategic narrative: A new means to understand soft power", *Media, War & Conflict*, 7(1), 2014, 73.

¹⁴² Colin S. Gray, *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*, Monographs Books and Publications, Pennsylvania, 2011, 47-52.



findan Avrupa Birliği'nin gücünü tanımlamak adına yeniden revize edilmiştir. Manners'a göre Avrupa Birliği supranasyonel (ulus-üstü) yapılanması, kurumsal gücü, normları, kuralları ve tarihsel belleği ile kendine özgü bir normatif güçtür.¹⁴³ Yine benzer şekilde ABD'nin gücü kendine özgü bir güç olarak değerlendiren pek çok düşünür vardır. Örneğin Michael Hardt ve Tony Negri (2000), İmparatorluk adlı kitaplarında ABD'nin gücünün bu kendine özgü doğasını analiz etmişlerdir.¹⁴⁴ Eski dönemlerdeki emperyal güçler için ya da günümüzde Çin'in yükselişini açıklamak adına da farklı kavramsallaştırmalara başvurulmaktadır.

Güç kullanımı sonucu elde edilen kazanç bazen yanıltıcı olabilir. Diğer bir anlatımla bazen kazanmak, kaybetmek anlamına gelebilir. Bu nedenle güç söz konusu olduğunda kazanmanın ne demek olduğu da tartışılmalıdır. Örneğin ABD'nin Irak ve Afganistan operasyonlarında galip gelmesi, kısa vadede bir başarıydı. Ama bu operasyonların uzun vadeli etkilerine bakıldığında ABD'nin ulusal imajının zayıfla-

¹⁴³ Ian Manners, "Normative Power Europe: A Contradiction in Terms?", *Journal of Common Market Studies*, 40(2), 2002, 240-242.

¹⁴⁴ Michael Hardt and Tony Negri, *Empire*, Harvard University Press, Cambridge, 2000.

dığı, bütçesinin zarar gördüğü ve enerjisini Çin'le rekabet gibi konular yerine bu tarz askeri harekatlara ayırdığı çok net ortaya çıkmıştır. O nedenle güç kullanımı sonucu elde edilen kazançlar zamana ve mekana göre değişkenlik gösteren olgulardır.

Güç politikaları büyük ölçüde güçlü olan aktörlerin göreceli güçsüz aktörleri kendi istekleri doğrultusunda etkileme kapasitesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Fakat güç her zaman güçlüden güçlüye doğru uygulanan bir zorlama değildir. Bazen güçsüz olan taraf güçlüye karşı zorlama stratejileri uygulayabilmektedir. Terörizm, asimetrik savaş, devrim ve iç savaş gibi olgular güçsüzün güçlü olanı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmek adına başvurduğu yöntemlere örnek gösterilebilir. Hatta Fransız Devrimi'nde olduğu gibi böylesi tabandan gelen zorlayıcı eylemler ulusal, bölgesel ve hatta küresel düzlemde güç dağılımını yeniden belirleyebilir. Bu nedenlerden ötürü gücü her zaman güçlünün başvurduğu, tek yönlü bir eylem olarak düşünmemek gerekmektedir.



VI.

Sosyal Medyanın Stratejik İletişim, Yönetim ve Liderlikteki Önemi

Küreselleşme süreci sosyal bilimlerdeki hemen her kavram ve olguyu yeniden düşünmeyi gerekli kılacak bir değişim atmosferi yaratmıştır. Geleneksel düşünce kalıpları içinde şekillenmiş olan kavramlar değişim ya da dönüşüm yaşamaktadır. Bu kapsamda diplomasi olgusu da küreselleşme sürecinin etkisi altında yeniden düşünülme ve yeni bir anlayışla ele alınma safhasındadır. Bu ön kabulden sonra, çalışmanın bu bölümünün temel sorunsalı, Twitter Diplomasisi ile birlikte geleneksel diplomasi anlayışının değişmeye başladığı ve yeni bir diplomasi türünün ortaya çıktığı yönündeki düşünceleri tartışmaktır. Yeni diplomasi olgusu henüz yeterli düzeyde ele alınmamış bir konudur. Bu nedenle literatüre katkı sağlaması çalışmanın bu bölümünün önemini ortaya koymaktadır. Çok kısa bir sürede çok büyük kitlelere ulaşma imkânı veren sosyal medya, diplomasi faaliyetlerinde de vazgeçilmez bir platform haline gelmiştir. Ayrıca söz konusu stratejik iletişim, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olduğunda da sosyal medya en önemli ve etkili araçlardan biri haline gelmiştir.

Sosyal medya platformları son yıllarda etki alanlarını arttırmış ve gerek bireyler gerekse devlet yöneticileri için vazgeçilmez bir iletişim aracı haline dönüşmüştür. Anlık etkileşim özelliği ile bir anda milyonlarca insana ulaşma imkânı veren sosyal medya platformları, “etki alanının genişliği”, “maliyet düşüklüğü”, “kolaylığı” ve “etkileme gücü” nedeniyle diğer iletişim araçlarının önüne geçmiştir. Gazete, radyo veya televizyon gibi geleneksel iletişim araçlarının sosyal medyanın gölgesinde kalmaya başladığı söylenebilir. Sosyal medyanın artan gücü, o platformlardan biri olan Twitter üzerinden yürütülen diplomasi faaliyetlerini de önemli bir alan haline getirmiştir. Bu kapsamda Twitter Diplomasisi (Twiplomacy) adı altında yeni bir diplomasi

türü ortaya çıkmıştır. Geleneksel diplomasi anlayışından önemli bir ayrışma olarak değerlendirilebilecek Twitter Diplomasisi, siyasetçi ve devlet yöneticilerine yepyeni fırsatlar sunmaktadır. Bunun yanı sıra profesyonel bir şekilde kullanılmadığında ise Twitter Diplomasisi önemli risk ve tehditleri beraberinde getirmektedir.

Büyükelçilikler ve konsolosluklar gibi diplomatik temsilciliklerin çoğunun resmi twitter hesapları bulunmaktadır. Yazılı ve görsel iletilerle diplomatik temsil faaliyetleri twitter platformunda da sürdürülmektedir. Geleneksel diplomasi anlayışından çok farklı özellikler ihtiva eden Twitter Diplomasisi diplomatların yanı sıra devletin çeşitli kademelerindeki bürokratlar tarafından da icra edilmektedir. Fakat bu tarz Twitter Diplomasisi faaliyetlerinin etki alanı şimdilik sınırlı düzeydedir. Twitter Diplomasisini bu kadar önemli bir diplomasi alanı haline getiren en önemli unsur ise devletlerin üst düzey yetkililerinin ve özellikle dış işleri bakanları ile devlet başkanlarının bu alandaki faaliyetleridir. Takipçi sayıları nedeniyle üst düzey devlet yetkililerinin Twitter Diplomasisi bağlamındaki etkinlik düzeyleri oldukça yüksektir. Kavramı bu denli popüler hale getiren en önemli siyasetçilerden biri de ABD Eski Başkanı Donald Trump'tır. Kendine özgü bir anlayışla Twitter Diplomasisi yürüten Trump, hemen her dış politika kararını twitter platformu üzerinden dünyaya duyurmuştur. Çoğu ülkenin tepkisini çeken bu tweetler, geleneksel diplomasi anlayışıyla taban tabana zıt bir üsluba sahipti. Bu olumsuz algıya rağmen Trump, Twitter Diplomasisinin önemini ve etkinliği arttırmıştır.

Günümüz dünyasında çoğu üst düzey devlet yetkilisi, dış politika-ya ait görüş ve kararlarını twitter üzerinden paylaşmaktadır. Kimi zaman gayet olumlu sonuçlar elde edilirken, kimi zaman da bu tarz Twitter Diplomasisi faaliyetleri ilgili devletleri kamuoyunda zor duruma düşürmektedir. Geleneksel diplomasi anlayışı halkın karar alma süreçlerine dâhil edilmediği bir yapısal özelliğe sahipti. Twitter Diplomasisinde ise her şey insanların gözü önünde yapılmakta ve bu nedenle kamuoyu diplomatik süreçleri etkileyen en önemli unsurlardan birine dönüşmektedir. Twitter Diplomasisinin geleneksel diplomatik faaliyetlerden ayrıştığı en önemli nokta, yarattığı bu şeffaflık ve açıklıktır. Kamuoyunun belirleyici bir aktör olarak diplomatik süreçlere dâhil olması çoğu zaman süreci yöneten devlet yetkililerini zor durumda bırakabilmektedir. Kamuoyunun olumsuz tepkisini

çekmemek, seçim süreçlerinde oy kaybetmemek ve diğer bazı bölgesel ve uluslararası dengeleri bozmamak adına, Twitter Diplomasisi geleneksel diplomasi anlayışına nazaran çok farklı hassasiyetler göz önünde bulundurulurak yürütülmektedir.

1. Sosyal Medyanın Kavramsal ve Tarihsel Arka Planı

Kent'e göre (2010) sosyal medya bireylerin gerçek zamanlı/anlık paylaşım yapabilmelerine olanak veren, bu paylaşımlara geri dönüş yapma imkânı sağlayan, yakınlık duygusu ve kısa yanıt imkânları ile etkileşim potansiyelini arttıran ve toplumun her kesiminin kullanabileceği basitlikte olan bir modern iletişim aracıdır. Kaplan ve Haenlein'e göre (2010) sosyal medya, kullanıcıların Web 2.0'nin teknolojik altyapısından yararlanarak içerik ürettikleri, bu içerikleri paylaştıkları ve bu içerikleri tartışarak ya da beğenerek etkileşim içine girebildikleri bir platform olarak tanımlanabilir. Carr ve Hayes'e göre (2015)¹⁴⁵ sosyal medya, internet tabanlı platformlarda oluşturulan içerikten değer üretme faaliyetidir. Diğer bir anlatımla, kullanıcılar arasındaki etkileşimlerin algılanmasını kolaylaştıran ve esas olarak kullanıcı tarafından oluşturulan içerikten değer türeten internet tabanlı, sınırlandırılmamış ve kalıcı kitlesel iletişim kanallarıdır. Howard ve Parks'a göre (2012)¹⁴⁶ ise sosyal medya üç farklı şekilde tanımlanabilir:

- 1- İçerik üretmek ve dağıtmak için kullanılan bilgi altyapısı ve araçları.
- 2- Kişisel mesajların, haberlerin, fikirlerin ve kültürel ürünlerin dijital bir biçimde dağıtımı.
- 3- Dijital içerik üreten ve tüketen kişiler, kuruluşlar ve endüstriler.

Sosyal medyanın tarihsel gelişimine bakıldığında 1960'larda internet, 1971'den sonra e-posta (e-mail), 1980'lerde hiper metin (hypertext), 1989'dan sonra Dünya Çapında Ağ (World Wide Web) ve 1994'ten itibaren bloglar (blogs) kullanılmaya başlanmıştır. 1979'da kullanılmaya başlanan Usenet ise ilk sosyal medya platformu olarak kabul

¹⁴⁵ C.T. Carr and R.A. Hayes, Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*. 23(1), 2015, 46-65.

¹⁴⁶ P.N. Howard and M.R. Parks, Social Media and Political Change: Capacity, Constraint, and Consequence. *Journal of Communication*, 62(2), 2012, 359-362.

edilmektedir.¹⁴⁷ Duke Üniversitesi'nden Tom Truscott ve Jim Ellis'in, internet kullanıcılarının genel mesajlar göndermesine izin veren dünya çapında bir tartışma sistemi olan Usenet'i yaratmaları ise devrim niteliğinde bir adımdı. Fakat bugün anladığımız şekliyle sosyal medya çağı, 1998'de, Bruce ve Susan Abelson'ın çevrimiçi günlük yazarlarını tek bir toplulukta bir araya getiren erken bir sosyal ağ sitesi olan "Open Diary"i kurmasıyla başladı. Yüksek hızlı internet erişiminin artan kullanılabilirliği, konseptin popülaritesini daha da artırarak 2003'de MySpace ve 2004'de Facebook gibi sosyal ağ sitelerinin oluşturulmasına yol açtı.¹⁴⁸ Ardından 2005'de Youtube, 2006'da Twitter, 2009'da Forsquare, 2010'da Instagram ve WhatsApp, 2011'de Snapchat, 2012'de Vine, 2015'de Periscope kurulmuştur.¹⁴⁹ Sosyal medya kullanımının yaygınlaşmasında en önemli adımlar sayılabilecek bu platformların yanı sıra burada zikredilmeyen daha yüzlerce sosyal medya mecrası bulunmaktadır.

Sosyal medyadaki etkileşim ve eylemler çok farklı şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Blog oluşturma, ortaklaşa yayınlama (wikia), video paylaşımı (YouTube), fotoğraf paylaşımı (YouTube), tartışma, konuşma ve paylaşım platformları (WhatsApp, phpbb, skype), sosyal ağlar (facebook, LinkedIn), mikro bloglar (twitter), canlı video yayınları (justin.tv), sanal dünyalar (Second Life, HABBO), sosyal oyunlar (pogo, doof) ve devasa büyüklüğe sahip, çok oyunculu çevrimiçi oyunlar (World of Warcraft, Happy Farm) bunlara örnek gösterilebilir.¹⁵⁰ Fakat günümüzde Facebook gibi sosyal ağların canlı video yayınından anlık gönderilere, yazılı paylaşımlardan grup oluşturmaya ya da gruplara katılmaya kadar çok geniş bir yelpazede hizmetlerini zenginleştirdiği bilinmektedir.

Sosyal medya şirketler açısından da eşsiz fırsatlar ortaya çıkarmıştır. Çok daha geniş kitlelere çok daha ucuz maliyetlerle ulaşabilme, müşterileri eğilimlerini ölçebilme, satışları artırma, marka yaratma ya da

¹⁴⁷ M.L. Kent, Directions in Social Media for Professionals and Scholars. (Ed. Heath, R.L.). *Handbook of Public Relations*, California: SAGE Publications, 2010, 644.

¹⁴⁸ A. M. Kaplan, and M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 2010, 60.

¹⁴⁹ <https://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi/>

¹⁵⁰ D.J. Power, and G Phillips-Wren., Impact of Social Media and Web 2.0 on Decision-Making. *Journal of Decision Systems*, 20(3), 2011, 257.



marka değerini yükseltme gibi pek çok fırsat sosyal medya kullanımı ile şirketlerin gelişme ve büyümelerinde büyük rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra şirketlerin sosyal medya platformlarını profesyonel bir şekilde kullanmamaları tam tersi bir etki yaratarak, şirketin imajını yerle bir edebilir.¹⁵¹ Şirketlerin yanı sıra devletler ve diğer uluslararası organizasyonlar da sosyal medya sayesinde çok daha geniş kesimlere ulaşma imkânına sahip oldular. Bu kurumsal yapılar halkla ilişkilerin geleneksel özelliklerinden çok daha başka özelliklere haiz olan sosyal medya platformlarında kendilerini tanıtmaya ve halkla etkileşim kurma olanağı buldular.¹⁵² Günümüzde belediyelerden bakanlıklara, sivil toplum kuruluşlarından siyasi partilere kadar pek çok farklı organizasyonun sosyal medya kanalları veya hesapları bulunmaktadır. Ayrıca ilgili organizasyonlar sosyal medyada reklam filmleri, afişler, tanıtım broşürleri gibi araçlarla yer almakta ve marka değeri kazanmaya da var olan marka değerlerini artırma girişimlerinde bulunmaktadırlar. Devletler bile ülkelerine daha fazla yatırım çekebilmek,

¹⁵¹ G. Tsimonis, and S. Dimitriadis, Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 2014, 331-332.

¹⁵² M.W. DiStasio, T. McCorkindale and D.K. Wright, How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 3 (1), 2011, 325.

ülkelerinin turizm gelirlerini yükseltmek ya da ülkelerinin imaj ve marka değerlerini yükseltmek adına sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.

Sosyal medya günümüzde çoğu insan için yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İnsanların günlük rutinleri içinde önemli bir yeri olan sosyal medya alışverişten haberleşmeye, eğitimden sosyalleşmeye kadar çok geniş bir yelpazede kullanılmaktadır. İnsanların birbirleriyle kolaylıkla etkileşim içine girebildikleri sosyal ağlar ve blogları içeren sosyal medya insanların hayata dair algılarını da dönüştürmeye başlamıştır.¹⁵³ Bu kapsamda sosyal medyada etkileşim içinde bulunan bireyler büyük ölçüde “tek başlarına” bu eylemleri yapmaktadırlar.¹⁵⁴ Diğer bir anlatımla elindeki cep telefonu ya da önündeki bilgisayar ile binlerce sosyal medya kullanıcının arasına giren, binlerce insanla etkileşimde bulunan kişi, tüm bu etkileşimlere rağmen aslında tek başındır. Buradan hareketle sosyal medyanın insanları sanal olarak sosyalleştirdiği fakat doğal/gerçek yaşantısı içinde yalnızlaştırdığı söylenebilir. Sosyal medya liberalizmin bireysellik yaklaşımını besleyen bir mecra olarak görülebilir.

Sosyal medya demokratikleşme ve şeffaf yönetim noktasında da önemli bir araç haline gelmiştir. Sosyal medya sayesinde bireyler siyasi süreçlere daha fazla etki edebilmektedirler. Bu durum özellikle siyasileri atacakları adımları daha dikkatli atma noktasında motive etmektedir.¹⁵⁵ Fakat bunun tam tersi de düşünülebilir. Siyasiler kitlelere yönelik algı yönetimi stratejilerini sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak icra edebilmektedirler. Burada iki yönlü bir etkileşim söz konusudur. Siyasi yapılar kitleleri sosyal medya üzerinden etki altına alarak onların karar alma süreçlerine müdahil olabilir ya da tam tersi insanlar sosyal medyadaki etkileşimleri ve eylemleri sonucu siyasi yapıların karar alma süreçlerine yön verebilir. Bu iki farklı etkileşim boyutu eş zamanlı olabileceği gibi, kimi zaman biri diğerinden daha ağır basabilir.

¹⁵³ S. Siddiqui and T. Singh, Social Media its Impact with Positive and Negative Aspects. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 5(2), 2016, 71.

¹⁵⁴ D. Miller and E. Costa, *How the World Changed Social Media*. London: UCL Press, 2016, 14.

¹⁵⁵ E. Constantinides, C. Lorenzo Romero and A. Gómez Boria, Social Media: A New Frontier for Retailers?. *European Retail Research*, 22(1), 2008, 8.

Yeni iletişim teknolojileri ve özellikle sosyal medya, kolektif eylemlerin başlatılması ve ardından ülke ya da dünya çapında sosyal hareketlerin yaratılması, düzenlenmesi ve uygulanması için önemli bir kaynak haline gelmiştir. Sosyal medyanın gelişimi, kolektif eylemleri internet tabanlı sosyal hareketlere dönüştürmeye başlamış ve siber aktivizm için yeni fırsatlar yaratmıştır. Siber aktivizm yeni bir kavram olarak varlığını hissettirmeye ve önemini arttırmaya başlamıştır.¹⁵⁶ Çok kısa bir zaman aralığında, milyonlarca insana ulaşma imkânı sağlayan sosyal medya platformları son yıllarda sokak hareketlerinin hem sayısını arttırmış hem de bu faaliyetlerin etki alanını genişletmiştir. Bilgi ve görüntü dağıtımı, maliyet düşüklüğü, toplu tartışma imkânı yaratması ve eylemler için hazırlığın koordinasyonu gibi özellikleri nedeniyle sosyal medya bu tarz sokak hareketleri için en önemli araçlardan biri haline gelmiştir.¹⁵⁷ Kimi zaman insanları haklı protestoları olarak ortaya çıkabilen bu tarz sokak hareketleri, kimi zamansa yanlış bilgilendirmeler ve bilinçli yönlendirmeler sonucu meşruiyet zemini olmayan yıkıcı faaliyetlere dönüşebilmektedir.

Devletlerin güvenlik kurumları da artık sosyal medyada etkin bir şekilde yer almaktadır. Polis, asker ve jandarma gibi kolluk kuvvetleri hem kendi sosyal medya hesapları üzerinden hem de sosyal medyadaki diğer kanal veya hesaplar aracılığıyla bu platformlarda yer almaktadırlar. Bu tarz faaliyetlerin en temel amacı, bu kurumların halkla ilişkiler alanındaki faaliyetlerini daha etkin hale getirmek ve bazı konularda halkı aydınlatmaktır.¹⁵⁸ Bu bağlamda sosyal medyanın devletlerin iç ve dış güvenlik kapsamında yürüttüğü mücadelenin en önemli araçlarından biri haline geldiği söylenebilir. Özellikle terörizm, ulus-ötesi suçlar, yıkıcı sokak hareketleri, uyuşturucu ile mücadele gibi yasal olmayan faaliyetlerle mücadele adına devletlerin kolluk kuvvetlerinin sosyal medyada bu suçluların izini sürdükleri bilinmektedir.

¹⁵⁶ N. Eltantawy and J.B. Wiest, Social Media in the Egyptian Revolution: Reconsidering Resource Mobilization Theory. *International Journal of Communication*, 5(1), 2011, 1207.

¹⁵⁷ G. Wolfsfeld, E. Segev and T. Sheaffer, Social Media and the Arab Spring: Politics Comes First. *The International Journal of Press/Politics*, 18(2), 2013, 116-117.

¹⁵⁸ J. Crump, What Are the Police Doing on Twitter? *Social Media, the Police and the Public. Policy & Internet*, 3(4), 2011, 9-10.



Bunun en temel sebebi sosyal medyanın yasal olmayan faaliyetler için de önemli bir mecra haline gelmiş olmasıdır. Artık terör örgütleri propaganda faaliyetlerini sosyal medya üzerinden yürütebilmekte, yine diğer suç örgütleri bünyesinde yer alan insanlar ile bu mecralar üzerinden iletişim kurabilmektedir. Özellikle son yıllarda sosyal medyada ortaya çıkan bilgi kirliliği toplumun geniş bir kesiminin bir olay ya da sorun hakkında yanlış yönlendirilmesine de sebep olmaktadır. Bu durum devletleri bu tarz yıkıcı psikolojik yönlendirmelere karşı daha aktif bir şekilde mücadeleye yönlendirmektedir. Devletlerin bu kapsamda psikolojik savaş, algı yönetimi, toplum mühendisliği gibi konularda da sosyal medyayı kullandıkları söylenebilir.

Sosyal medya ile ilgili son olarak değinilmesi gereken nokta, siber güvenlik konusudur. Dijital çağ olarak da adlandırılan günümüz dünyanın modern risk toplumları açısından, siber uzaydaki kimi konular risk ya da tehdit unsuru olarak gün yüzüne çıkmaktadır. Birleşmiş Milletler ve NATO gibi uluslararası örgütler de siber güvenlik alanına yönelik faaliyetler icra etmektedir.¹⁵⁹ Devletler arasında yaşanabile-

¹⁵⁹ R. Radu, Power Technology and Powerful Technologies: Global Governmentality and Security in the Cyberspace. (J.F. Ed. Kremer and B. Müller). *Cyberspace and International Relations Theory, Prospects and Challenges*, London: Springer, 2014, 16-17.

cek siber savaşlardan devlet dışı aktörlerin başvurabileceği siber terörizm faaliyetlerine kadar pek çok konu bu kapsamda gündeme gelmektedir.¹⁶⁰ Bu tehditlerin şu an için tam olarak etkileri hissedilmese de ilerleyen dönemlerde tüm güvenlik alanları içinde en öncelikli alan hâline gelebileceği bir gerçektir. Çünkü siber saldırılar çok vahim/yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Savaşlar ve terörist faaliyetlerin yanı sıra nükleer silahlar başta olmak üzere kitle imha silahlarına erişim, bir ülkenin ekonomik alt yapısının çökertilmesi, dronlar veya insansız hava araçları vasıtasıyla bir baraja kimyasal ya da biyolojik bir saldırı yapıp milyonlarca insanın ölümüne sebep vermek gibi çok korkunç tablolar ortaya çıkabilir.



Ernest Satow'a göre diploması, bağımsız devletlerin resmi işlerini, yasal temsilcileri aracılığıyla, zekâ ve incelikle yürütmesi anlamına gelen barışçıl bir yöntemdir. Harold Nicolson'a göre diploması, büyükelçiler veya diplomatlar tarafından uluslararası ilişkilerin görüşmeler aracılığıyla yürütülmesi sanatı ya da işidir.

Konuya sosyal medya açısından bakıldığında ise kişisel bilgilerin çalınması ya da izinsiz paylaşımı gibi önemli siber tehditler söz konusudur. O nedenle ABD, Çin ve Rusya gibi büyük devletler siber güvenlik yatırımlarını giderek daha fazla arttırmakta ve siber alandan gelebilecek tehditlere karşı daha hazırlı olmak istemektedirler. Siber alandaki saldırılar bireylere, toplumsal gruplara, şirketlere, devletlere ve uluslararası örgütlere çok farklı açılardan zarar verebilmektedirler. Ekonomik, askeri, siyasi ya da toplumsal yönlerden gelebilecek bu saldırıları bertaraf edebilmek adına günümüzde en alt düzeydeki aktörlerden yani bireylerden, en üst düzeydeki aktörlere yani uluslararası örgütlere kadar hemen her birimin siber saldırılarla mücadele adına attıkları çok önemli adımlar vardır.

Devletler küreselleşme süreciyle ortaya çıkan baş döndürücü teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya ve değişen uluslararası ortama adapte olmaya çalışmaktadırlar. Siber alanda yaşanan değişimler de devletlerin bazı konularda geleneksel araçları bu internet tabanlı araçlara bırakmasına sebebiyet vermiştir. İşte bu noktada devlet-

¹⁶⁰ C.B. Greathouse, *Cyber War and Strategic Thought: Do the Classic Theorists Still Matter?*. (J.F. Ed. Kremer and B. Müller), *Cyberspace and International Relations Theory, Prospects and Challenges*, London: Springer, 2014, 22.

lerin geleneksel diplomasi anlayışları da yeni bir boyut kazanmıştır. Diplomasi alanında ortaya çıkan en önemli araçlardan biri ise sosyal medyadır. Sosyal medya platformları her geçen gün siyasilerin daha fazla söylem ürettikleri ve hatta ilgili devletlerin dış politikalarını şekillendirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri de “Twitter Diplomasisi”dir.

2. Sosyal Medyanın İletişim, Yönetim ve Liderlikteki Önemi: Twitter Diplomasisi Örneği

Diplomasi faaliyetleri devletlerin kadim iletişim geleneklerinden biridir. Tarihsel süreçte, ilk antlaşma M. Ö. 2300 yılında Suriye’de yapılmıştır. Eski Mısır ve Çin medeniyetlerinde ve sonraki dönemlerde Helenler ve Romalılar zamanında diplomasi geleneğinin farklı şekillerde sürdürüldüğü bilinmektedir.¹⁶¹ Diplomasi kavramı en genel anlamda, devletlerin çıkarlarının ve kimliklerinin bir başka devlet ya da örgütte bir temsilci aracılığıyla korunması ve bu kapsamda faaliyetler yürütülmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu genel tanımın yanı sıra alanın önemli düşünürlerce yapılmış diplomasi tanımlarından bazıları şu şekilde ortaya konabilir. Ernest Satow’a göre diplomasi, bağımsız devletlerin resmi işlerini, yasal temsilcileri aracılığıyla, zekâ ve incelikle yürütmesi anlamına gelen barışçıl bir yöntemdir. Harold Nicolson’a göre diplomasi, büyükelçiler veya diplomatlar tarafından uluslararası ilişkilerin görüşmeler aracılığıyla yürütülmesi sanatı ya da işidir. Hedley Bull’a göre ise diplomasi, devletlerin diğer uluslararası ilişkiler aktörleri ile ilişkilerini resmi araçları ile barışçıl yollarla yürütme faaliyetidir.¹⁶² Tüm bu tanımların ortak noktası, diplomasi- nin devletlerin resmi temsilcileri tarafından icra edilen ve diğer devletler veya uluslararası kuruluşlarla iletişim faaliyetlerini içeren bir kavram olduğudur. Fakat günümüzde devletler yalnız diğer devletler ya da uluslararası kuruluşlarla iletişim tesis etmek adına değil, diğer devletlerin halklarını etki altına almak adına da diplomasi faaliyetleri yürütmektedirler.

¹⁶¹ L.J. Nigro, *Theory and Practice of Modern Diplomacy: Origins and Development to 1914. USAWC Guide to National Security Issues*, 1(1), 2008, 195.

¹⁶² G. Wiseman and P. Sharp, *Diplomacy*. (Eds. Devetak, R., Burke, A. ve George, G.). *An Introduction to International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press, 2012, 257.

Diplomasi yapısal olarak üçlü bir saç ayağı üzerinde yükselmektedir. Diğer bir anlatımla diplomasinin üç temel öğeden oluştuğu söylenebilir. Bu öğeler, sosyal iletişim, devlet merkezlik ve hukuki alt yapıdır. Diplomasi olgusu temelde, devletler arasında karşılıklı olarak birbirini anlamaya ve anlatmaya yönelik yürütülen, kimi zaman iş birliğini amaçlayan kimi zamansa çıkar çatışmalarının önüne geçmeyi hedefleyen görüşme ve müzakereler bütünüdür. Bu karşılıklı etkileşim süreçleri, her ne kadar gizli diplomasi terk edilmiş olsa da kimi zaman kapalı kapılar ardında yürütülmeye devam etmektedir. Bu bağlamda diplomasiye “Dünya Politikasının Altyapı Hizmetleri” de denebilir.¹⁶³ Devletler arasında oluşan bu diplomatik ağ (network), uluslararası ilişkiler en temel ve en geleneksel iletişim mekanizmasıdır. Tarihsel süreç içinde diplomasi faaliyetleri de içinde bulunan zamanın ruhuna uygun değişimler yaşamışlardır. Bu kapsamda, *Ad Hoc (Geçici) Diplomasi*, *Gambot Diplomasisi*, *Parlamenter Diplomasi*, *Konferans Diplomasisi*, *Nükleer Diplomasi* ve *Mekik Diplomasisi* gibi pek çok diplomasi türü ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu diplomasi anlayışında da köklü değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Diplomasi faaliyetlerinin internet tabanlı iletişim kanalları üzerinden yürütülmesi, *dijital diplomasi (digital diplomacy)*, *e-diplomasi (e-diplomacy)*, *diplomasi 2.0 (diplomacy 2.0)* gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunların yanı sıra geleneksel diplomasi faaliyetleri ile internet tabanlı diplomasi türlerinin bir arada kullanıldığı diplomasi türü olarak da hibrit diplomasi (hybrid diplomacy) kavramı kullanılmaya başlanmıştır.¹⁶⁴

İşte Twitter Diplomasisi de bu kapsamda ortaya çıkmış bir diplomasi türüdür. Bir mikro-blog olan Twitter, kullanıcılarına 140 karaktere kadar metin tabanlı tweet atma olanağı tanıyan bir platform olarak 2006 yılında ortaya çıkmıştır. 2017 yılında ise 280 karakter yazımı ile ilgili bir yenilik getirilmiştir. Ayrıca hikâye şeklinde seri paylaşımlar yapma veya infografik kullanma gibi farklı yollarla kullanıcılar diledikleri şekilde paylaşım yapabilmektedirler. Atılan bu kısa veya uzun tweetler çok zengin içeriklere ve çok zekice tasarlanmış bilgilere ya da

¹⁶³ I. Hurd, Law and practise of diplomacy. *International Journal*, 66(3), 2011, 582-583.

¹⁶⁴ B. Hocking and J. Melissen, Diplomacy in the Digital Age. *Netherlands Institute of International Relations Clingendael Report*. Hague, 2015, 11-12.





sözlere sahip olabilmektedir. Bu paylaşımlar anında takipçiler tarafından görülebilmekte ve eğer ilgi çekici bir paylaşım ise çok hızlı bir biçimde milyonlara ulaşabilmektedir.¹⁶⁵ Twitter bu ilginç yönü ile çok kısa bir zamanda insanların ilgisini çekmeyi başlamış ve küresel bir sosyal ağa dönüşmüştür. Doğal olarak siyasetçiler de bu platforma ilgisiz kalmamışlardır. *Twiplomacy* olarak da adlandırılan Twitter Diplomasisi her geçen gün diplomasi alanında öne çıkan bir diplomasi türü haline gelmiştir.

Diplomasi “iletişim sanatı” olarak kavramsallaştırılır ise, Twitter Diplomasisi de devletler arasındaki bu iletişim sanatının bir sosyal medya platformu olan Twitter üzerinden icra edilmesi olarak anlaşılabilir. Bu yeni diplomasi anlayışı, devletin resmi iletişim kanalları ve diplomatlar üzerinden yürütülen geleneksel diplomasi anlayışına meydan okumaktadır.¹⁶⁶ Çünkü öncelikli olarak Twitter Diplomasisinde, diplomatik faaliyetleri yürütenler genelde diplomatlar değil, siyasetçiler ve devletin karar alma mekanizmasının zirvesindeki dış işleri bakanları ya da devlet başkanlarıdır. Bu nedenle geleneksel diplomatik örf-adet kuralları içinde, belirli kurallar ve hukuki düzenlemeler üzerinden yürütülen diplomatik faaliyetler bambaşka bir yapısal özellik kazanmıştır. Ayrıca geleneksel diplomatik faaliyetler büyük ölçüde halka kapalı bir biçimde yürütülürken, Twitter Diplomasisi milyonlarca insanın gözü önünde icra edilmektedir.



Diplomasi faaliyetlerinin internet tabanlı iletişim kanalları üzerinden yürütülmesi, *dijital diplomasi* (*digital diplomacy*), *e-diplomasi* (*e-diplomacy*), *diplomasi 2.0* (*diplomacy 2.0*) gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunların yanı sıra geleneksel diplomasi faaliyetleri ile internet tabanlı diplomasi türlerinin bir arada kullanıldığı diplomasi türü olarak da hibrit diplomasi (*hybrid diplomacy*) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İşte Twitter Diplomasisi de bu kapsamda ortaya çıkmış bir diplomasi türüdür.

¹⁶⁵ S. Joseph, Social Media, Political Change, and Human Rights. *Boston College International & Comparative Law Review*, 35(1), 2012, 148.

¹⁶⁶ C. Duncombe, Twitter and transformative diplomacy: social media and Iran-US relations. *International Affairs*, 93(3), 2017, 547.

Üst düzey devlet yetkilerinin yanı sıra devletlerin dış politika memurları, diplomatlar ya da büyükelçiler de Twitter Diplomasisi faaliyetleri yürütebilmektedirler. Ayrıca büyükelçilikler veya konsoloslukların kurumsal twitter hesapları üzerinden de diplomatik faaliyetlerini icra ettikleri görülmektedir. Bu tarz diplomatik faaliyetler, temsilcisi olunan ülke ya da görevin yürütüldüğü ülkeyle ilgili haberler, basın bültenleri, görseller, resmi açıklamalar gibi materyallerin paylaşımı şeklinde olabilir. Bunun yanı sıra diplomatların ya da büyükelçilerin belli bir konuda kişisel fikirlerini ortaya koyarak Twitter Diplomasisi yürütmeleri mümkündür. Bu konudaki genel eğilim ise diplomatik üslup ve geleneğe uygun paylaşımlar yapmaktır.¹⁶⁷ Fakat bu tarz diplomatik faaliyetler, devletlerin bakanları, sözcüleri ya da bizzat liderleri tarafından yürütülen Twitter Diplomasisinin çok gerisinde kalmaktadır. Bunun sebebi etkileşim oranları ve bunun sonucunda ortaya çıkan etki faktörünün üst düzey devlet yetkililerinde çok daha fazla olmasıdır.

Örneğin Türkiye'deki çoğu büyükelçiliğin resmi twitter hesapları yalnızca birkaç bin kişi tarafından takip edilmektedir. İtalya, İran, Finlandiya, Azerbaycan, Tunus ve İrlanda büyükelçilikleri buna örnek gösterilebilir. Nisan 2021 rakamlarına göre Türkiye'de en fazla takipçiye sahip resmi büyükelçilik hesabı, ABD Büyükelçiliği'dir. Yaklaşık 116.200 takipçisi olan ABD'yi, 82.900 takipçi ile Suudi Arabistan, 38.500 takipçi ile İngiltere, 34.000 takipçi ile Rusya, 32.200 takipçi ile Çin, 28.500 takipçi ile İsrail ve 24.700 takipçi ile Almanya büyükelçiliklerinin resmi twitter hesapları takip etmektedir. Türkiye'nin diğer ülkelerdeki büyükelçiliklerinin resmi twitter hesaplarına bakıldığında ise 10.000 takipçi sayısını geçen resmi hesapların ABD ve Irak'taki Türkiye büyükelçilikleri olduğu görülmektedir. Bu rakamlar ortaya koymaktadır ki resmi büyükelçilik hesapları milyonlarca insanın takip ettiği siyasi liderlerin yanında etkinlik bakımından oldukça geri kalmaktadır. Fakat yine de büyükelçilikler geleneksel uygulamaların yanı sıra twitter üzerinden de diplomatik faaliyetlerini yürütmektedirler.

Twitter Diplomasisinin en ilginç örneklerinden biri ABD Eski Başkanı Donald Trump'dır. Her ne kadar kullanımı daha eskilere gitse de

¹⁶⁷ K. Natarajan, Digital Public Diplomacy and a Strategic Narrative for India. *Strategic Analysis*, 38(1), 2014, 96.

Twitter Diplomasisi kavramını popüler hale getiren en önemli liderlerden birinin Trump olduğu söylenebilir. Neredeyse ABD'nin tüm dış politikasını twitter üzerinden yürütmeye çalışan Trump, diplomasi konusunda bilinen tüm örf-adet kurallarını, teamülleri ve diplomatik üslup anlayışını adeta yerle yeksan etmiştir. Aslında ABD'nin resmi kurumlarının twitter platformuna girişi 2008 yılıdır. O tarihten günümüze kadar çeşitli devlet kurumlarının, bürokratların, askerlerin, siyasetçilerin ve ABD başkanlarının twitter hesaplarını aktif bir şekilde kullandığı bilinmektedir. Fakat Donald Trump'la birlikte twitter'ın resmi söylemleri iletme amacı çok farklı bir boyuta taşındı ve popüler kültürün bir ögesi olmaya başladı. O kadar ki Trump'ın attığı tweetler yalnızca siyasete ilgi duyan kişilerin değil, siyasi konulara ilgisi olmayan genç-yaşlı her kesimden insanın ilgisini çeker hale geldi.¹⁶⁸ Dünyanın farklı coğrafyalarındaki pek çok ülkeyi twitter üzerinden tehdit eden Trump, Twitter Diplomasisini, "rasyonel olmayan" bir şekilde kullanarak farklı bir uygulama gerçekleştirmiştir; ancak bu uygulamanın dünyada karşılığı olumlu olmamıştır. Zira, Twitter Diplomasisi büyük ölçüde diplomatların, dış işleri bakanlarının, bürokrat, siyasetçi ve devlet liderlerinin ülkelerinin dış ilişkilerini geliştirmek veya ülkelerinin marka değerini yükseltmek adına yürüttükleri bir diplomasi türüdür. Trump'ın eylemleri ise bir "dijital diktatörlük" temsiliğini oluşturmuştur. Trump, twitter kullanarak kitleleri kutuplaştırma, ırkçılık ve sansür olgularını meşrulaştırmaya çalışmıştır. Twitter'da yüksek sayıda takipçiye sahip siyasetçilerden biri olması sebebiyle Trump'ın tweet'leri dış politikaya yön vermiştir. Dezenformasyon, manipülasyon, nefret söylemi, sahte haberler, yanlış içerik gibi yöntemlerle Trump, twitter aracılığıyla baskı ve kapsamlı bir kontrolü hedeflemiştir. Trump, tweetleriyle hem kendi ülkesinin hem de diğer ülkelerin vatandaşlarını manipüle etmeyi amaçlamıştır. Tweet içerikleri incelendiğinde diyalogdan uzak, alaycı, küçümseyici ve sert bir üslubun hakim olduğu görülmektedir. Trump'ın twitter hesabı, 2021 yılında kuralları ihlal ettiği gerekçesiyle Twitter tarafından kalıcı olarak askıya alınmıştır. Ancak, Twitter'ın yeni sahibi Elon Musk, twitter üzerinden bir anket yaparak, Trump'ın hesabının açılıp açılmaması gerektiğini kullanıcılara sormuş; anket neticesinde Donald Trump'ın hesabı yeniden açılmıştır. Twitter Diplomasisi maliyet, hız, etkinlik

¹⁶⁸ P. Surowiec and C. Miles, The populist style and public diplomacy: kayfabe as performative agonism in Trump's Twitter posts. *Public Relations Inquiry*, 10(1), 2021, 8-9.

oranı gibi pek çok konuda geleneksel diplomasi araçlarına göre çok daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Devletlerin ulusal marka değerlerini arttırma, çeşitli uluslararası konularda kendini ifade edebilme ve diğer uluslararası aktörleri kendi lehine etki alması noktasında Twitter Diplomasisi oldukça etkili bir araçtır.¹⁶⁹ Bu kapsamda Twitter Diplomasisi olgusunun “kamu diplomasisi” ile de yakın bir bağlantısı vardır. Dodda ve Collins’e göre (2017) kamu diplomasisi en genel anlamda, dış politika amaç ve hedeflerine ulaşma beklentisiyle diğer ülkelerdeki devlet dışı grupları hedefleyen devletlerin ve devlet onaylı aktörlerin iletişim temelli faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir. Devletlerin diğer devlet vatandaşlarını kendi lehine olumlu bir şekilde etkilemek amacıyla icra edilen kamu diplomasisi faaliyetlerinde Twitter platformu da önemli bir araçtır. Twitter üzerinden yürütülen kamu diplomasisi faaliyetleri propaganda, psikolojik savaş, ulus markalaşması, algı yönetimi veya stratejik iletişim faaliyetleri kapsamında yürütülebilir.¹⁷⁰ Cull’a göre (2013)¹⁷¹ eğer kamu diplomasisi faaliyetleri sanat, dil, kültür, spor, sinema, edebiyat gibi alanlar üzerinden yürütülüyorsa bu kez kullanılan kavram “kültürel diplomasi”dir.

Aslında her iki diplomasi türü de ulus markalaşması (nation branding) kapsamında değerlendirilebilecek yumuşak güç (soft power) uygulamalarıdır. Bu nedenle askeri olmayan güç unsurları üzerinden yürütülen tüm diplomasi faaliyetleri yumuşak gücün dış politika da kullanımı şeklinde anlaşılabilir.¹⁷² Sonuç olarak bir yumuşak güç unsuru olan kamu diplomasisi ya da kültürel diplomasi faaliyetleri internet tabanlı araçlar ve sosyal medya platformları üzerinden yürütülebilir. Eğer Twitter üzerinden yürütülürse bu faaliyetler, tüm farklı diplomasi türleri bu kez Twitter Diplomasisi kapsamında değerlendirilebilir. O nedenle Twitter Diplomasisi de eğer askeri niteliği olan konuları ya da ulusal güvenliğe ilişkin sorunları içermiyorsa bir yumuşak güç unsuru olarak değerlendirilebilir.

¹⁶⁹ O.S. Adesina, Foreign policy in an era of digital diplomacy. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 2017, 1-3.

¹⁷⁰ M.D. Dodda and S.J. Collins, Public relations message strategies and public diplomacy 2.0: An empirical analysis using Central-Eastern European and Western Embassy Twitter accounts. *Public Relations Review*, 43(1), 2017, 417-425.

¹⁷¹ N.J. Cull, The Long Road to Public Diplomacy 2.0: The Internet in US Public Diplomacy. *International Studies Review*, 15(1), 2013, 123-139.

¹⁷² A.A. Velikaya, and G. Simons, (Eds.), *Russia's Public Diplomacy Evolution and Practice*. Cham: Palgrave MacMillan, 2019, 9-10.

Günümüz dünyası bireylerden devlet yetkililerine, iş adamlarından uluslararası örgütlere kadar çok geniş bir yelpazede sosyal medyanın kullanıldığı biz zaman dilimine işaret etmektedir. Birleşmiş Milletler veya NATO gibi örgütlerin genel sekreterlerinin, çoğu ülkenin devlet başkanı ya da dış işleri bakanının resmi Twitter hesapları vardır. Bu hesaplar üzerinden her gün yüzlerce mesaj paylaşmakta ve bu paylaşımlar milyonlarca insanın etkileşimine sebep olmaktadır. Bu nedenle Twitter Diplomasinin etki sahasını her geçen gün arttırdığı ve dijital diplomasi faaliyetleri içinde ön plana çıktığı görülmektedir. Geleneksel diplomasi faaliyetleri nasıl ki iyi eğitilmiş diplomatlar tarafından yürütülüyorsa, dijital diplomasisi alanında da iletişim uzmanları ya da sosyal medya uzmanlarının profesyonel desteğine ihtiyaç vardır. Zira dijital diplomasinin de geleneksel diplomasiye benzer şekilde belirli bir yöntem ve strateji ile yönetilmesi gerekmektedir.

Twitter Diplomasisi, devlet yöneticileri tarafından, günlük olaylara göre şekillenen ve günlük planlar çerçevesinde ortaya çıkan bir iletişim aracı olarak düşünülmemelidir. Tam aksine Twitter Diplomasisi uzun vadeli stratejik hedefler doğrultusunda yürütülen bir stratejik iletişim aracı olarak kabul edilmelidir.¹⁷³ Bu nedenlerden ötürü Twitter Diplomasisi profesyonel iletişimcilerin desteği ile icra edilmesi gereken bir faaliyettir. Bu platformda atılan her tweetin içeriği, burada seçilen kelimeler ya da tweete ilâştirilen görsel ya da sembollerin hedef kitlede çok farklı çağrışımları bulunmaktadır. Atılan tweetin zamanlaması bile bu stratejik iletişimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Geleneksel diplomasi türlerinden çok farklı özellikler arz eden Twitter Diplomasisi konusunda, zaman içinde çok daha profesyonel faaliyetler yürütülecektir. Öğrenen bir varlık olan insanoğlu, zaman içinde kendini bu platforma daha rasyonel bir mantıkla ve çok daha profesyonel bir biçimde entegre edecek ve Twitter Diplomasisi faaliyetleri de daha etkin bir diplomasi türü olarak ön plana çıkacaktır.

Twitter Diplomasisi başta olmak üzere, dijital diplomasi faaliyetlerinin geleneksel diplomasi anlayışını dönüştürmeye başladığı söylenebilir. Sosyal medya platformlarının etki sahası her geçen gün artmakta ve bu platformlar her kesimden insanın buluşma veya etkileşimde bulunma noktası haline gelmektedir. Sosyal medyaya olan bu yoğun

¹⁷³ A. Dumciuvienė, Twiplomacy: the meaning of social media to public diplomacy and foreign policy of Lithuania. *Lithuanian Foreign Policy Review*, 35(1), 2016, 97.



İlgi doğal olarak siyasetçilerin de gözünden kaçmamış ve onlar da bu tarz platformlarda yer almaya başlamışlardır. Günümüzde hemen her siyasetçinin sosyal medya hesapları bulunmaktadır. Bu hesaplar kimi zaman oldukça amatör bir biçimde yönetilirken, kimi siyasetçiler bu konuda profesyonel destek almaktadırlar. Anlık etkileşim sahası olan sosyal medya platformlarında yapılacak bir anlık bir hata, bir siyasetçinin tüm kariyerini bitirebilir ya da en azından imajını zedeler. Söz konusu dış politika karar alıcılarının kullandığı hesaplar olunca konu çok daha hassas hale gelmektedir. O nedenle Twitter üzerinden yapılacak eylemler devletlerin dış politika yapım süreçlerine olumlu katkı yapabileceği gibi, tam tersine bir başka ülke ile diplomatik bir kriz yaşanmasına da sebebiyet verebilir.

Bu bağlamda Twitter Diplomasisi, stratejik bir iletişim planının parçası olarak, uzun vadeli sonuçlar alma maksadıyla kullanılmalıdır. Dış politika yapım sürecinin önemli araçlarından biri olmaya başlayan Twitter Diplomasisi, günlük veya anlık bir şekilde kurgulanmadan ve gerekli planlamalar yapılmadan yürütülmemelidir. Bu nedenle devletler artık iletişim başkanlıkları gibi birimler kurmakta ve iletişim faaliyetlerini profesyonel bir şekilde yönetmektedir. Devletlerin yanı sıra NATO gibi uluslararası örgütler de iletişim birimlerini

geliştirmektedir. NATO'nun bu konudaki en yetkili birimi ise Stratejik İletişim Başkanlığı'dır (StratCom). StratCom'un resmi sayfasında, en temel amaçlarının kamu diplomasisi, halkla ilişkiler, bilgi operasyonları ve psikolojik operasyonlarda NATO'nun amaç ve hedeflerine hizmet etmek olduğu belirtilmektedir (Stratcomcoe).¹⁷⁴ NATO'ya bağlı bu birim, özellikle üst düzey komutanların her türlü dijital diplomasi faaliyetlerini koordine etmektedir. Üst düzey komuta kademesinin yürüteceği Twitter Diplomasisi faaliyetleri de bu kapsamda profesyonel bir süreçle yönetilmektedir.

Geleneksel diplomasi ve yeni diplomasi anlayışının Twitter diplomasisi örneğinden hareketle karşılaştırmalı bir şekilde analiz edildiği bu çalışmadan elde edilen en temel bulgu, diplomasi geleneğinin "hedef kitle" ve "amaçları" yönünden temelde benzer bir mantıkla icra edilmeye devam edildiğidir. Yeni diplomasinin geleneksel diplomasiden ayrıştığı en önemli yön ise "araçlar" noktasında ortaya çıkmaktadır. Geleneksel diplomasi faaliyetleri yüzyıllardır icra edilen ve bu kapsamda örf adet kuralları ve uluslararası hukuk kuralları ekseninde şekillenen bir dış politika aracıydı. Yeni diplomasi ve Twitter diplomasisinde ise önemli bir araçsal farklılık ve uygulamanın biçimsel dönüşümü söz konusudur. Bu bağlamda yeni diplomasi anlayışının, geleneksel diplomasi anlayışından çok daha farklı bir düzlemde, farklı araçlar kullanarak ve farklı bir mantıkla yürütüldüğü ortaya konabilecek en net bulgudur.

Küreselleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan teknolojik değişimler sonucu sosyal medyanın etki sahasının her geçen gün artacağı öngörülebilir. Sosyal medya platformları devletlerin dış politika yapım süreçlerine çok büyük katkılar yapsa da aynı zamanda büyük riskleri ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Twitter üzerinden her gün binlerce bilgi paylaşılmakta olup, bu bilgilerin önemli bir kısmı bilinçli bir şekilde yanlış yönlendirme adına paylaşılmaktadır. Yaşanan bu bilgi kirliliği devletleri kimi zaman zor duruma sokmakta ve gerçek dışı bilgiler ilgili devletlerin imajlarını zedelemektedir. O nedenle NATO'nun Stratejik İletişim Başkanlığı benzeri kurumlar aynı zamanda bilgi savaşları, siber güvenlik, algı yönetimi ve psikolojik savaş durumlarında da önemli bir kalkan vazifesi görmektedir. Bu bağlamda

¹⁷⁴ <https://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications>

sosyal medya platformları ve özellikle Twitter üzerinden yürütülen diplomasi faaliyetleri sadece etki yaratmak adına değil, aynı zamanda yanlış algılarla mücadele araçları olarak da değerlendirilmelidir. Böyle değerlendirildiğinde sosyal medyanın bir ülkenin ulusal güvenliği kapsamında değerlendirilebilecek bir alan haline geldiği söylenebilir.

3. Sosyal Medyanın Yarattığı Tehditler, Riskler ve Olası Çözüm Önerileri

Diplomasi ve iletişim alanında köklü değişimler getiren sosyal medya araçları, aynı zamanda karar alma mekanizmaları, aktivizm, siyasal katılım ve politika gibi hemen her alanda etkili olmuştur.¹⁷⁵ Bu değişimler, ekonomik ve teknolojik olarak gelişmiş ülkelerin genellikle stabil liberal demokrasiler olması ve bu rejimlerde sosyal medya platformlarının daha hızlı ve erken yaygınlaşması nedeniyle literatürde genellikle demokrasi ve özgürlüklerin korunduğu ve yaygınlaştığı yönünde bir kanı uyandırırken, Arap Baharı gibi örneklerin de ortaya çıkmasıyla bu bakış açısı pekişmiş ve küresel bir olgu olarak görülmüştür.¹⁷⁶ Ancak günümüzde sosyal medyanın dezenformasyon, popülizm, algı yönetimi ve kişisel verilerin gizliliği gibi geniş bir yelpazede ifade özgürlüğü ve demokrasinin temeline dair oldukça güçlü olumsuz etkilerinin olduğuna ilişkin güçlü bulgular ve teoriler son yıllarda ön plana çıkmıştır.

Guess ve Lyons dezenformasyonu, “objektif olarak doğrulanabilir gerçekleri çarpıtan yahut gerçeklikle çelişen iddia ve görüşler” şeklinde tanımlamaktadır.¹⁷⁷ 2016 yılında ABD’de yapılan bir araştırmaya göre yaklaşık her üç kişiden biri “güncel olaylar, temel bilgiler ve haberlere ilişkin dezenformasyona maruz kaldığını” ifade etmektedir. Yine aynı araştırmada katılımcıların yüzde 23’ü bilinçli veya bilinçsiz

¹⁷⁵ Barend Lutz ve Pierre du Toit, *Defining Democracy in a Digital Age: Political Support on Social Media* (London: Palgrave Macmillan UK: Imprint: Palgrave Macmillan, 2014), 3, <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9781137496195>.

¹⁷⁶ Andrew M. Guess ve Benjamin A. Lyons, “Misinformation, Disinformation, and Online Propaganda”, içinde *Social media and democracy: the state of the field, prospects for reform*, ed. Nathaniel Persily ve Joshua A. Tucker, SSRC anxieties of democracy (Cambridge, United Kingdom; New York, NY: Cambridge University Press, 2020), 10; Chandan Kumar Jha ve Oasis Kodila-Tedika, “Does Social Media Promote Democracy? Some Empirical Evidence”, *Journal of Policy Modeling* 42, sy 2 (Mart 2020): 5-6, <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2019.05.010>.

¹⁷⁷ Guess ve Lyons, “Misinformation, Disinformation, and Online Propaganda”.



olarak yanıltıcı bilgi ve haberleri sosyal medya platformlarında paylaştığını belirtmiştir.¹⁷⁸ Bu veriler, yaygınlaşan dezenformasyonun, çok kısa bir süre içerisinde ve güvenilir kaynaklar tarafından objektif olarak yanlışlanması halinde dahi bireyler üzerinde kalıcı etkilerinin olduğu da¹⁷⁹ göz önüne alındığında büyük önem taşımaktadır. Dezenformasyon modern demokrasi tanımlarının hemen hepsinde vurgulanan doğru ve güvenilir bilgiye erişimin önünde yeni bir engel olarak liberal demokratik rejimlerin felsefi ve siyasi temellerini sarsmaktadır. ABD'nin 2016 seçimlerinde tecrübe ettiği seçim sonuçlarına ve demokratik süreçlere olumsuz etkileri tespit edilmiş¹⁸⁰

¹⁷⁸ Michael Barthel, Amy Mitchell, ve Jesse Holcomb, "Many Americans Believe Fake News Is Sowing Confusion", *Pew Research Center's Journalism Project* (blog), 15 Aralık 2016, <https://www.pewresearch.org/journalism/2016/12/15/many-americans-believe-fake-news-is-sowing-confusion/>.

¹⁷⁹ Emily Thorson, "Belief Echoes: The Persistent Effects of Corrected Misinformation", *Political Communication* 33, sy 3 (02 Temmuz 2016): 2, <https://doi.org/10.1080/10584609.2015.1102187>.

¹⁸⁰ Dustin Volz, "Senate Report Affirms U.S. Intelligence Findings on 2016 Russian Interference", *Wall Street Journal*, 21 Nisan 2020, blm. Politics, <https://www.wsj.com/articles/senate-report-affirms-u-s-intelligence-findings-on-2016-russian-interference-11587483408>; Georgia Wells, Robert McMillan, ve Dustin Volz, "Senate Faults Google, Other Tech Giants for Role in Russian Election Meddling", *Wall Street Journal*, 08 Ekim 2019, blm. Politics, <https://www.wsj.com/articles/senate-report-seeks-to-curb-possible-russian-influence-in-2020-election-11570556521>.

olan sosyal medya platformlarına dayalı dezenformasyona karşın, bu alanda köklü ve etkili düzenlemeler henüz ortaya konamamıştır. Bu durumun ardındaki en önemli nedenlerden biri ise söz konusu platformları yöneten şirketlerin günümüzde dünyanın en büyük şirketleri haline gelmiş olmasıdır.

Facebook, gelirlerinin neredeyse tamamını kullanıcı verilerinin toplanıp analiz edilerek reklam amacıyla kullanılmasından elde etmektedir. 2020 yılında 85 milyar dolar gelirden 29 milyar dolar kar açıklayan, 280 milyar dolar değerindeki¹⁸¹ bu şirketin, oldukça başarılı bir işletme modeline sahip olduğu açıktır. Aynı alanda kullanıcı verilerinin reklam maksadıyla işlenmesi modeline dayalı Google ve bir noktaya kadar Amazon gibi şirketlerin hacimleri de göz önüne alınırsa, ABD gibi devasa bir ekonomik güç için dahi bu alanda yeni düzenlemeler yapmak büyük risk taşımaktadır. Dezenformasyonun Facebook ve benzeri platformlarda etkili bir biçimde yaygınlaşmasının ardında iki önemli mekanizma yer almaktadır. İlki yayılmak çarpık görüş ve haberlerin kaynağındaki aktörlerin hedefledikleri birey ve gruplara göstermek amacıyla reklam vermesi, ikincisi ise sosyal medya platformlarının kullanıcıların bu platformlarda daha fazla vakit harcaması ve etkileşimde bulunması maksadıyla geliştirdikleri ve kullanıcıların karşılaştığı bilgi akışını otomatik olarak düzenleyen yapay zeka algoritmalarıdır.¹⁸² Her iki mekanizma da sosyal medya platformlarının bireylerin tercihleri, sosyal çevreleri, fiziksel dünyadaki aktiviteleri gibi hayatın her alanını kapsayan konularda toplayıp işledikleri verilere dayanıyor¹⁸³ oluşu, aynı zamanda bu şirketlerin ticaret modelinin temel dayanağı olan kullanıcı verilerinin işlenişine ilişkin düzenlemeler yapılmasını zorlaştırmaktadır. Söz konusu mekanizmalar öylesine başarılı bir biçimde işlemektedir ki, dezenformasyona dayalı sahte haber ve bilgiler, güvenilir ve köklü haber kaynaklarından çok daha başarılı ve hızlı bir biçimde sosyal medyada yayılmak-

¹⁸¹ Sean Dennison, "How Much Is Facebook Worth?", *Yahoo Finance*, 23 Şubat 2021, <https://finance.yahoo.com/news/much-facebook-worth-120000470.html>.

¹⁸² P. W. Singer ve Emerson T. Brooking, *Likewar: the weaponization of social media* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, an Eamon Dolan Book, 2018), 113.

¹⁸³ Alexis C. Madrigal, "What Facebook Did to American Democracy", *The Atlantic*, 12 Ekim 2017, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2017/10/what-facebook-did/542502/>.

tadır.¹⁸⁴ Sosyal medya şirketlerinin temellerini attığı bu yeni medya düzeni bir “algoritma diktatörlüğü” yaratmaktadır. Yani, yapay zeka destekli programların ve tüm bu bahsi geçen verinin (büyük veri) toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi süreci neticesinde bilginin yeniden dizaynı için algoritmalar kullanılmakta ve davranışların ve eylemlerin sistemli bir şekilde yönlendirilmesi hedeflenmektedir. Fioriglio, yasalarla tarafsız ve ayrımcı olmayan bir şekilde bu meselenin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde, bilgi toplumu algoritma diktatörlüğü tarafından daha fazla kontrol edilecektir. Bilhassa arama motorlarına vurgu yapan Fioriglio, arama motorlarının algoritmalar aracılığıyla bilgilere kısa vadede erişimi mümkün kıldığının altını çizmekte, bu durumu tehlikeli görmektedir.¹⁸⁵ Zira, algoritmalar bireyleri ve bilgileri gözetler, izler, kaydeder, arşivler. Sosyal medyada vakit geçirirken karşılaşılan profillerin, içeriklerin ve reklamların çoğu zaman kişilerin beğenileri veya söylemleriyle örtüştüğü görülmektedir. Arama motorlarının ve sosyal medya şirketlerinin kötü niyetli tutumları neticesinde ise bir sosyal medya merkezli denetim toplumunun doğması ve “büyük birader” olarak büyük verilerin diktatörlüğünün gerçekleşmesi kaçınılmazdır. İnternetin ve algoritmaların ne okuyacağınıza, ne düşüneceğinize ve hatta ne satın alacağınıza karar vermesi “filtre balonu” olarak adlandırılmaktadır.¹⁸⁶ Bu filtre balonları, karşılaşılan bilgiyi kısıtlamakta, çarpıtmakta ve kişiselleştirilmiş algoritmaları kullanarak bir nevi kullanıcının ufkunu daraltmaktadır. Buna bir başka örnek ise içerik endüstrisinde görülmektedir. Oscar ödüllü Meksikalı film yapımcısı Alejandro González Iñárritu, Netflix’in içerik sunumunda algoritmalarla kullanıcıların seçimlerini yönlendirdiğini, bunun da içerik seçiminde ‘algoritmanın diktatörlüğü’ örneği sergilediğini ifade etmektedir.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Craig Silverman, “This Analysis Shows How Viral Fake Election News Stories Outperformed Real News On Facebook”, *BuzzFeed News*, 16 Kasım 2016, <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/viral-fake-election-news-outperformed-real-news-on-facebook>.

¹⁸⁵ Fioriglio, Gianluigi, Freedom, Authority and Knowledge on Line: The Dictatorship of The Algorithm, *Revista Internacional De Pensamiento Político*, Vol. 10, 2015, s. 395, 398.

¹⁸⁶ OpenMind BBVA, “The Dictatorship of Free Choice: Identities among Algorithms”, erişim 14 Mart 2023, <https://www.bbvaopenmind.com/en/technology/digital-world/the-dictatorship-of-free-choice-identities-among-algorithms/>.

¹⁸⁷ Dalton, Ben, “Alejandro González Iñárritu blasts ‘dictatorship of the algorithm’ on streaming services”, erişim 14 Mart 2023, <https://www.screendaily.com/news/alejandro-gonzalez-inarritu-blasts-dictatorship-of-the-algorithm-on-streaming-services/5142008.article>.

Özetle, özellikle ABD'nin kendi ticari çıkarlarını korumak uğruna sosyal medya alanında düzenlemelerden kaçındığını söylemek mümkündür. Oysa Facebook'un kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Mark Zuckerberg dahi genel olarak daha sıkı düzenlemelere ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸⁸ Sosyal medya alanında düzenlemelere karşı görüşlerin temel dayanak noktalarından biri olan ifade özgürlüğünün sınırlanması perspektifi ise, hükümetin bireylerin kendini özgürce ifade etmesini kısıtlamaya yönelik birtakım düzenlemelerde bulunmasının hem hukuken hem de kültürel olarak kabul edilemez oluşuna dayanmaktadır.¹⁸⁹ Oysa ABD'de anayasal ifade özgürlüğü perspektifinden, özel şirketlerin ve dolayısıyla sosyal medya platformlarının ifade özgürlüğünü korumak ve sağlamak yükümlülüğü olmadığı vurgulanmalıdır. Günümüzde Facebook gibi platformların kullanıcıların paylaşımlarına ilişkin yaptığı düzenlemeler yahut Donald Trump'ın Twitter hesabının kapatılması gibi örnekler hukuken şirketlerin ifade özgürlüğü bağlamında bir yükümlülüğü bulunmadığını ve bu alanın hâlihazırda birtakım kurallara göre regüle edildiğini göstermektedir. Liberal demokratik değerler perspektifinden ele alındığında, elbette hükümetlerin sosyal medyaya ilişkin düzenlemeler getirerek kullanıcıların ifade özgürlüğünü kısıtlaması tercih ve tavsiye edilebilir bir yaklaşım değildir.¹⁹⁰ Ancak bu yaklaşım, dezenformasyon ve popülizm gibi problemlere ilişkin yapılabilecek tek düzenlemenin sansür ve bilgi akışını kısıtlamak olduğunu varsaymaktadır. Oysa farklı düzenlemelerle dezenformasyonla, en azından bir dereceye kadar, mücadele edilmesi mümkündür.¹⁹¹

¹⁸⁸ Mark Zuckerberg, "Opinion | Mark Zuckerberg: The Internet Needs New Rules. Let's Start in These Four Areas.", *Washington Post*, 30 Mart 2019, https://www.washingtonpost.com/opinions/mark-zuckerberg-the-internet-needs-new-rules-lets-start-in-these-four-areas/2019/03/29/9e6f0504-521a-11e9-a3f7-78b7525a8d5f_story.html.

¹⁸⁹ Colin Lecher, "How Facebook Tried to Keep Political Ads in the Shadows", *The Verge*, 25 Eylül 2017, <https://www.theverge.com/2017/9/25/16360674/facebook-political-ads-regulation-fec>; John Samples, "Why the Government Should Not Regulate Content Moderation of Social Media", *Cato Institute*, 09 Nisan 2019, <https://www.cato.org/policy-analysis/why-government-should-not-regulate-content-moderation-social-media>.

¹⁹⁰ David Folkenflik, "Facebook Scrutinized Over Its Role In 2016's Presidential Election", *NPR*, 26 Eylül 2017, blm. Business, <https://www.npr.org/2017/09/26/553661942/facebook-scrutinized-over-its-role-in-2016s-presidential-election>.

¹⁹¹ Samples, "Why the Government Should Not Regulate Content Moderation of Social Media".





urePrint



Facebook'un şirket içi rapor ve yazışmaları, platformda dezenformasyon ve nefret söyleminin yaygınlığı ve bu minvaldeki içeriklerin yaygınlaşmasının ardında yatan temel nedenin şirketin "etkileşim ve paylaşım" odaklı algoritmaları olduğunu teyit etmektedir.¹⁹² Elbette bu başlık altında Facebook örneği üzerinde durmakla birlikte, günümüzde küresel düzeyde milyarlarca kullanıcı tarafından aktif olarak kullanılan tüm yaygın sosyal medya platformları, bilgi akışı, dezenformasyon ve popülizm bağlamında benzer sorunları ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca tüm bu platformlar, farklı düzeylerde olsa da kullanıcı verilerini toplamak, etkileşim ve paylaşım yaratmak, kullanıcıların platformda geçirdiği süreyi maksimize etmek gibi ortak nitelikleri nedeniyle farklı seviyelerde manipülatif ve yönlendirici çıktılar da yaratmaktadır.

Sosyal medya platformlarının temel gelir kaynağı olan kullanıcı verilerine erişimlerini artırmak için, kullanıcıların bu platformlarda daha fazla vakit geçirmesi ve paylaşım yapmasını sağlaması gerek-

¹⁹² Jeff Horwitz, "The Facebook Whistleblower, Frances Haugen, Says She Wants to Fix the Company, Not Harm It", *Wall Street Journal*, 03 Ekim 2021, blm. Business, <https://www.wsj.com/articles/facebook-whistleblower-frances-haugen-says-she-wants-to-fix-the-company-not-harm-it-11633304122>.

mektedir. Bu maksatla kullanıcıların önlerine çıkarılan içerikler ilgi çekici, şaşırtıcı, hızla tüketilen içerikler olduğu gibi, spesifik olarak ilgili kullanıcının ilgi alanları, tercihleri, sosyal çevreleri gibi yüzlerce farklı değişken üzerinden yapılan analizler ve gelişmiş yapay zeka algoritmaları aracılığıyla belirlenmektedir. Facebook tarafından şirket içi bir analiz raporunda “...gerçek olsun olmasın, etkileşim üreten devasa bir makine yarattık...”¹⁹³ şeklinde ifade edilen bu durum, yatay bilgi akışının katlanarak artmasını sağlarken, kapsamlı ve derinlikli bir tartışma ortamı yaratamaması nedeniyle popülist akımlar için verimli bir ortam yaratmaktadır. Yalnızca birkaç tıklama veya dokunuş ile, aynı düşünce yapısına sahip insanların bir araya gelişini kolaylaştıran sosyal medya platformlarının aynı zamanda bireylere kendi dünya görüşlerini sürekli geri yansıtan ve bu görüşlere uygun içerikleri ön plana çıkaran bir bilgi akışı sunması¹⁹⁴, popülist akımlar ve dezenformasyon bakımından sosyal medyanın yarattığı sorunların dayanak noktasını oluşturmaktadır. Demokratik siyasal süreçleri zedelediği kadar, kullanıcı verilerine dayalı bu yeni sektörün ekonomik bağlamda da önemli olumsuz çıktılarından bahsetmek mümkündür.

Zuboff’un gözetim kapitalizmi olarak adlandırdığı bu yeni ekonomik sistemin birikim mantığı dijital dünyada toplanan büyük veriden insanların “davranışsal artık” denilen tecrübe ve deneyimlerine uygun olarak ürün üretmek, sunmak ve hatta bu veriler ışığında insan deneyim ve isteklerini yönlendirmek üzerine kuruludur.¹⁹⁵ Yönlendirmeler ve toplanan veriler sayesinde gözetim kapitalizmi, bireylerin kısa, orta ve uzun vadedeki olası davranışlarının alınıp satıldığı bir “davranışsal öngörü” piyasası yaratmıştır.¹⁹⁶ Dijital dönüşümün son noktası olan yapay zekâ teknolojileriyle büyük verinin kolaylıkla analiz edilmesi gözetim kapitalizmini dijital çağda temel ekonomik sistem yaparken, aynı zamanda serbest piyasa ekonomisini ve planlı ekonomi karşıtı klasik liberalizmin pazar temelli ekonomi anlayışını erozyona uğratmaktadır.

¹⁹³ Horwitz.

¹⁹⁴ Singer ve Brooking, *Likewar*, 123.

¹⁹⁵ Shoshana Zuboff, “Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action”, *New Labor Forum* 28, sy 1 (Ocak 2019): 10-12, <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>.

¹⁹⁶ Shoshana Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (New York, NY: PublicAffairs, 2019), 85.

ABD'nin sosyal medya platformlarının olumsuz çıktılarının yönetilmesine yönelik düzenlemelerden ekonomik çıkarların etkisiyle kaçınmasına rağmen, AB'nin öncülüğünde 2017'den itibaren bu alanda birtakım düzenlemeler getirilerek dezenformasyon, popülizm ve kişisel verilerin gizliliği gibi hayati önem taşıyan sorunlara karşın önlemler alınmaya başlamıştır.¹⁹⁷ Türkiye de internet ve sosyal medya platformlarına ilişkin geçtiğimiz yıllarda çeşitli düzenlemelere giderek, bu yeni medya ve iletişim alanında ifade özgürlüğü ile dezenformasyon ve bireysel haklar arasında bir denge yaratma amacı içerisindedir. Bu kapsamda, Türkiye'de dezenformasyon, yanlış bilgi ve yalan haber ile mücadele etmek amacıyla doğrulama platformları tercih edilebilmektedir. Doğruluk Payı, Teyit, Doğrula, Anadolu Ajansı Teyit Hattı, Doğrusu Ne?, Günün Yalanları bu platformlardan bazılarıdır. Yeni iletişim teknolojilerinin ve imkanlarının oluşturduğu popüler dijital ortamlar (forumlar, sosyal medya, sözlükler) dezenformasyon ve yanlış bilginin hızla yayılmasına neden olmuş; bu nedenle doğrulama platformlarına ihtiyaç ortaya çıkmıştır. 2015 yılında kurulan Uluslararası Doğruluk Kontrolü Ağı (IFCN), dünya çapında yanlış bilgiye karşı küresel mücadelede doğrulama platformlarını bir araya getirmektedir. Türkiye'den Doğrula, Doğruluk Payı, Teyit ve Verify-Sy platformları IFCN kapsamına dâhildir.¹⁹⁸

İletişim Başkanlığının görev ve yetkileri ile ilgili usul ve esasları belirleyen “İletişim Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”nin 6/A maddesinde teşkilatın amaçlarına dair şu ibare yer almaktadır: “*Türkiye Cumhuriyetine karşı yürütülen psikolojik harekât, propaganda ve algı operasyonu faaliyetlerini belirleyerek her tür manipülasyon ve dezenformasyona karşı faaliyette bulunmak.*”¹⁹⁹ Bu doğrultuda, dezenformasyon ve manipülasyonla mücadelede İletişim Başkanlığının Dezenformasyon Bültenleri, Stratejik İletişim Çalışmaları, Pozitif İletişim Kampanyaları bulunmaktadır. Ayrıca, 2022 yılında İletişim Başkanlığı bünyesinde “Dezenformasyonla Mücadele

¹⁹⁷ Simge Akkaş, “Dezenformasyon Yasası'nın Öngördükleri”, erişim 11 Mart 2023, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/dezenformasyon-yasasi-nin-ongordukleri>.

¹⁹⁸ Ponyter, “Empowering Fact-Checkers Worldwide”, erişim 11 Mart 2023, <https://www.poynter.org/ifcn/>.

¹⁹⁹ İletişim Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 24.07.2018, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.14.pdf>

Merkezi” oluşturulmuştur.²⁰⁰ Merkez kapsamında “Dezenformasyon Bildirim Servisi” hizmeti ile vatandaşlar dezenformasyonla mücadele sürecine dahil edilmekte ve yalan haberler websitesi yahut sosyal medya hesapları aracılığıyla kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Görülmektedir ki Türkiye’de de fikirlerin serbestçe dolaştığı sosyal medya ortamında, bilginin doğruluğunu teyit etmenin ehemmiyeti artarken, yalan ve çarpıtılmış haberlerin yayılması kolaylaşmaktadır. Bunun neticesi olarak, 2022 Ekim Ayında “Basın Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” (Dezenformasyon Kanunu) yasalaşmıştır.²⁰¹ Dünya çapında da benzer uygulamalar mevcuttur. Örneğin; Örneğin 2017 yılında İtalyan Parlamentosu’nda “yanlış, abartılı veya taraflı” haberlerin internette yayılmasının suç sayılması öngören bir yasa tasarısı sunulmuştur.²⁰² Aynı yıl Avrupa Parlamentosu, Avrupa Komisyonu’nu sahte haberlerle ilgili yasal çerçeveyi analiz etmeye ve sahte içeriklerin yaygınlaşmasını sınırlandırmak için “yasal müdahale” ihtimalini değerlendirmeye çağıran bir kararı kabul etmiştir.²⁰³ Avrupa Birliği dahilinde sosyal medya şirketlerinin rolüne dair, 15 Aralık 2020 tarihinde Avrupa Komisyonu tarafından sunulan “Dijital Hizmetler Kanunu” taslağı (Digital Services Act), dijitalleşmenin ve değişen teknolojik koşulların yeni bir düzenlemeye ihtiyaç doğurduğu vurgulanmış, sosyal medya şirketlerinin yasa dışı içeriklere yönelik eylem prosedürleri belirlemesi ve kullanıcıların platformlarca kullanılan algoritmalar hakkında şeffaf bir şekilde bilgi sahibi olması gibi meseleler ele alınmıştır.²⁰⁴ Almanya’da da 1 Ocak 2018 tarihinde, internette nefret söylemiyle mücadele eden NetzDG (Ağ Uygulama Yasası) yürürlüğe girmiştir. Yasa uyarınca, çevrimiçi

²⁰⁰ İletişim Başkanlığı, “Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı bünyesinde Dezenformasyonla Mücadele Merkezi oluşturuldu”, erişim 14 Mart 2023, https://www.iletisim.gov.tr/turkce/yerel_basin/detay/cumhurbaskanligi-iletisimbaskanligi-bunyesinde-dezenformasyonla-mucadele-merkezi-olusturuldu.

²⁰¹ Resmi Gazete, “Basın Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221018-1.htm>

²⁰² David Kaye, Mandate of the Special Rapporteur on the Promotion and Protection of the Right to Freedom of Opinion and Expression, U.N. Doc. OL ITA 1/2018, s. 1.

²⁰³ European Parliament, Resolution on Online Platforms and the Digital Single Market, erişim 14 Mart 2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017IP0272>.

²⁰⁴ Ünal, Mehmet Burak, “Seçili Örneklerde Sosyal Medya Şirketlerinin Yasal Yükümlülükleri”, TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2021, erişim 14 Mart 2023, https://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/Secili_ulke_orneklerinde_sosyal_medya_sirketlerinin_yasal_yukumlulukleri.pdf.

platformlar yasadışı içeriği sistematik olarak silmedikleri takdirde 50 milyon Avro'ya kadar para cezasına çarptırılabilirler.²⁰⁵ Tüm bu örnekler, dezenformasyona ilişkin yasal uygulamaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türkiye'de yürürlüğe giren “Dezenformasyon Kanunu” ile sosyal medya kullanıcılarının hak ve özgürlüklerini korumak hedeflenmiştir. Zira, Dezenformasyon Kanunu bu alanı regüle etmekte, dezenformasyonla mücadele hususunda yasal bir zemin sunmakta ve daha sıkı tedbirler alınmasına imkan sağlamaktadır. 6 Şubat 2023 tarihinde ülkemizde gerçekleşen Kahramanmaraş ve Hatay depremlerinin ardından dezenformasyon ve yanlış bilginin had safhaya çıkması bu gerekliliğe bir örnek teşkil etmektedir. Geçmiş tarihli görüntüleme servis edilerek manipüle edilmesi, eksik veya yanlış bilgilerin adeta bir pandemi gibi hızla yayılması, komplo teorilerinin yaygınlaşması ve bilgi kirliliği, dezenformasyonu bir milli güvenlik sorunu olmanın yanı sıra, vatandaşların can ve mal güvenliğini de tehdit eden bir unsur haline getirmektedir. Etkileşim, provokasyon, manipülasyon ve dikkat dağıtma gibi amaçlara haiz olan dezenformasyon uygulamaları, bölge halkını paniğe sevk edebilecek uygulamalara sebep olmuştur. Bu uygulamalarla mücadele etmek için İletişim Başkanlığının yukarıda değinilen Dezenformasyon Bültenleri, depremlerle ilgili bültenler yayımlamaya devam etmektedir. Örneğin; 7-8 Mart 2023 tarihli depremlerle ilgili Dezenformasyon Bülteni'nde “*İskenderun'da Kurulan Sahra Hastanesi Çökmüş Durumda, Bölgede Çadır Yok*” iddialarının bir dezenformasyon teşkil ettiği tespit edilerek iddialar çürütülmüş, ‘Hakikat’ başlığı altında Hastane'de hasar tespit çalışmaları tamamlanana kadar sahra hastanesi olarak konteynırların kullanıldığı bilgisi verilmiş ve bilginin asılsızlığı ispatlanmıştır.²⁰⁶ Depremin başından beri bu gibi dezenformasyon örnekleri artarak devam etmekte ve toplumu manipüle etme çabaları ile milli güvenliği tehdit etmektedir.

Sonuç olarak sosyal medya platformlarının sunduğu iletişim ve bilgi akışının avantajlarının yanı sıra demokrasi ve ifade özgürlüğü bakı-

²⁰⁵ Echikson, William & Knodt, Olivia, Germany's NetzDG: A key test for combatting online hate, No. 2018/09, Kasım 2018.

²⁰⁶ Dezenformasyonla Mücadele Merkezi, “7-8 Mart 2023 Dezenformasyon Bülteni, erişim 14 Mart 2023, <https://www.iletisim.gov.tr/images/uploads/dosyalar/7-8-mart-bulten.pdf>.

mından ortaya çıkardığı önemli sorunların da olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda sosyal medya platformlarının kullanıcı verilerinden faydalanarak sunduğu etkin hedefleme mekanizmaları ve kullanıcılara ilgi çekici ve popüler içerikler sunan algoritmaların düzenlenmesi mümkündür. Böylelikle hem ifade özgürlüğü zedelenmemiş hem de bireylerin farklı dünya görüşlerine erişimi kolaylaşmış olacaktır. Üstelik kişisel verilerin sosyal medya platformlarınca ne şekilde ve derecede toplanıp işleneceğine ilişkin düzenlemeler, ifade özgürlüğüne dokunmaksızın, en azından popülist akımların ortaya çıkışını zorlaştıracak gibi günümüzde bu platformlarca neredeyse özel hayatın gizliliğinin ihlaline varan uygulamalarının dizginlenmesi nedeniyle liberal değerlerin korunmasına katkı sağlayacaktır. Sosyal medya alanında gerçekleştirilmesi gereken bir diğer düzenleme ise, bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin özellikle kullanıcı verilerinin işlenmesine ilişkin daha şeffaf bir yapıya bürünmesini sağlamak olabilir. Nihayetinde sosyal medya avantajların yanı sıra, ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu alana ilişkin düzenlemeler ise her zaman doğrudan baskı ve sansür mekanizmaları olmayıp, aksine demokratik süreçlerin ve vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunması ve iyileştirilmesine için de düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Adesina, O.S. (2017). Foreign policy in an era of digital diplomacy. *Cogent Social Sciences*, 3 (1), 1-13.

Adler, E. (2005). *Communitarian International Relations: The Epistemic Foundations of International Relations*, London: Routledge.

Akkaş, Simge. “Dezenformasyon Yasası’nın Öngördükleri”. Erişim 11 Mart 2023. <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/dezenformasyon-yasasi-nin-ongordukleri>.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.

Altinkurt, Y. (2007). Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ansgar, Z., Vercic, D., Nothhaft, H. ve Werder, K.P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505.

Ansoff, H.I. (1977). The Changing Shape of the Strategic Problem. *Journal of General Management*, 4(4), 42-58.

Art, R.J. (1980). To What Ends Military Power. *International Security*, 4(4), 3-35.

Avcılar, M.Y. ve Kara, E. (2015). Şehir Markası Kavramı ve Marka Şehir Yaratma Stratejilerine Yönelik Literatür İncelemesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34(1), 76-94.

Baldwin, D.A. (2013). Power and International Relations. *Handbook of International Relations*, Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (Ed.), içinde, California: SAGE Publications, 273-297.

Barnett, M. ve Duvall, R. (2005). Power in Global Governance. *Power in Global Governance (pp. 1-33)*, Michael Barnett ve Raymond Duvall (Ed.), içinde, Cambridge: Cambridge University Press.

Barthel, Michael, Amy Mitchell, ve Jesse Holcomb. “Many Americans

Believe Fake News Is Sowing Confusion”. *Pew Research Center’s Journalism Project* (blog), 15 Aralık 2016. <https://www.pewresearch.org/journalism/2016/12/15/many-americans-believe-fake-news-is-sowing-confusion/>.

Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 2018, s.151-160.

Baylis, J. ve Wirtz, J. (2019). Introduction: Strategy in the Contemporary World. *Strategy in the Contemporary World* (ss. 1-15). John Baylis, James Wirtz ve Colin Gray (Ed.), içinde, Oxford: Oxford University Press.

Berger, C.R. (2010). A Plan-Based Approach to Strategic Communication. *The Cognitive Bases of Interpersonal Communication*, Dean E. Hewes (Ed.), içinde, New York: Routledge, 141-180.

Botan, C. (1997). Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations. *The Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202.

Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.

Braden, K. ve Shelly, F.M. (2000). *Engaging Geopolitics*, Pearson Publication.

Brodie, B. (1949). Strategy as a Science. *World Politics*, 1(4), 467-488.

Buchanan, D. ve Badham, R. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change*, London: SAGE Publications.

Bulunmaz, B. (2011). Otomotiv Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı ve Fiat Örneği. *Global Media Journal Turkish Edition*, 2(3), 19-50.

Byers, M. (1999). *Custom, Power and the Power of Rules: International Relations and Customary International Law*. Cambridge: Cambridge University Press.

Carr, C.T. ve Hayes, R.A. (2015). Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*. 23 (1), 46-65.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.

Clausewitz, C.V. (1997). *Savaş Üzerine*, Şiar Yalçın (Çev.), İstanbul: Spartaküs Yayınları.

Constantinides, E., Lorenzo Romero, C. ve A. Gómez Boria, m. (2008). Social Media: A New Frontier for Retailers?. *European Retail Research*, 22 (1), 1-28.

Crump, J. (2011). What Are the Police Doing on Twitter? *Social Media, the Police and the Public. Policy & Internet*, 3 (4), 1-27.

Cull, N.J. (2013). The Long Road to Public Diplomacy 2.0: The Internet in US Public Diplomacy. *International Studies Review*, 15 (1), 123-139.

Çetinkaya, F.F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

Çınarlı, İ. (2014). Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 46(1), 23-36.

Dahl, R.A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.

Dahl, R.A. (2002). Power. *Power: A Reader*. Mark Haugaard (Ed.), içinde, Manchester: Manchester University Press, 5-25.

Dalton, Ben, "Alejandro González Iñárritu blasts 'dictatorship of the algorithm' on streaming services", erişim 14 Mart 2023, <https://www.screendaily.com/news/alejandro-gonzalez-inarritu-blasts-dictatorship-of-the-algorithm-on-streaming-services/5142008.article>.

Dedeoğlu, B. (2003). *Uluslararası Güvenlik ve Strateji*, Derin Yayınları, İstanbul.

Dennison, Sean. "How Much Is Facebook Worth?" *Yahoo Finance*, 23 Şubat 2021. <https://finance.yahoo.com/news/much-facebook-worth-120000470.html>.

Devatek, R. (2012). *An Introduction to International Relations: the origins and changing agendas of a discipline*. Richard Devatek, Antony Burke ve Jim George (Ed.), içinde, *An Introduction to International Relations*. New York: Cambridge University Press.

Dezenformasyonla Mücadele Merkezi, “7-8 Mart 2023 Dezenformasyon Bülteni, erişim 14 Mart 2023, <https://www.iletisim.gov.tr/images/uploads/dosyalar/7-8-mart-bulten.pdf>.

Dijital Ajanslar. (yy.). <https://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi/> adresinden alındı.

DiStasoa, M.W., McCorkindale, T. ve Wright, D.K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 37 (1), 325-328.

Dodda, M.D. ve Collins, S.J. (2017). Public relations message strategies and public diplomacy 2.0: An empirical analysis using Central-Eastern European and Western Embassy Twitter accounts. *Public Relations Review*, 43 (1), 417-425.

Donnelly, J. (2000). *Realism and International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.

Donnelly, J. (2008). The Ethics of Realism. Christian Reus-Smit ve Duncan Snidal (Ed.), içinde, *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press.

Dumciuviene, A. (2016). Twiplomacy: the meaning of social media to public diplomacy and foreign policy of Lithuania. *Lithuanian Foreign Policy Review*, 35 (1), 91-115.

Duncombe, C. (2017). Twitter and transformative diplomacy: social media and Iran-US relations. *International Affairs*, 93 (3), 545-562.

Earle, E. M. (2003). *Modern Stratejinin Yaraticıları*, Çev. Demirhan Erdem, Çiğdem Eerdem ve Gülçin Ülgezen, ASAM Yayınları, Ankara.

Echikson, William & Knodt, Olivia, Germany’s NetzDG: A key test for combatting online hate, No. 2018/09, Kasım 2018.

Economides, S. ve Wilson, P. (2001). *The Economic Factor in International Relations: A Brief Introduction*, London: I. B. Taurus.

Eltantawy, N. ve Wiest, J.B. (2011). Social Media in the Egyptian Revolution: Reconsidering Resource Mobilization Theory. *International Journal of Communication*, 5 (1), 1207-1224.

Erdem, O. ve Dikici, A.M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

Erdil, T.S. (2015). Effects of customer brand perceptions on store image and purchase intention: An application in apparel clothing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 196–205.

Eryiğit, B.H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları. *Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-172.

European Parliament, Resolution on Online Platforms and the Digital Single Market, erişim 14 Mart 2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017IP0272>.

Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133.

Feryat Taş, Y. ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.

Fioriglio, Gianluigi, Freedom, Authority and Knowledge on Line: The Dictatorship of The Algorithm, *Revista Internacional De Pensamiento Politico*, Vol. 10, 2015, s. 395.

Folkenflik, David. "Facebook Scrutinized Over Its Role In 2016's Presidential Election". *NPR*, 26 Eylül 2017, blm. Business. <https://www.npr.org/2017/09/26/553661942/facebook-scrutinized-over-its-role-in-2016s-presidential-election>.

Frandsen, F. ve Johansen, W. (2015). The Role of Communication Executives in Strategy and Strategizing Derina Holtzhausen ve Ansgar Zerfass (Ed.), içinde, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York: Routledge, 229-243.

Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*, Oxford: Oxford University Press.

Gaddis, J.L. (1992-1993). International Relations Theory and the End of the Cold War. *International Security*, 17(3).

Galinsky, A.D., Gruenfeld, D.H. ve Magee, J.C. (2003). From Power to Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466.

Gallarotti, G.M. (2010). *Cosmopolitan Power in International Relations: A Synthesis of Realism*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gartner, S. S. (1997). *Strategic Assessment in War*, Yale University Press, USA.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.

Gözübenli, M. ve Şahin, İ. (2014). Emniyet Teşkilatında Stratejik Liderlik. Murat Gözübenli, İsmail Şahin ve F. M. Harmancı (Ed.), içinde, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi, 117-142.

Grant, R.M. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy* (pp. 3-24). Michael H. Zack (Ed.), içinde, Boston: Butterworth Heinemann.

Grant, R.M. ve Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy*, Sussex: John Wiley & Sons Publication.

Gray, C.S. (1995). On Strategic Performance. *Joint Force Quarterly*, 30-36.

Gray, C.S. (2011). *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*. Pennsylvania: Monographs Books and Publications.

Greathouse, C.B. (2014). Cyber War and Strategic Thought: Do the Classic Theorists Still Matter?. (Ed. Kremer, J.F. ve Müller, B.), *Cyberspace and International Relations Theory, Prospects and Challenges* içinde, (s. 21-40). London: Springer.

Griffiths, M. (1999). *Fifty Key Thinkers in International Relations*, London: Routledge.

Guess, Andrew M., ve Benjamin A. Lyons. "Misinformation, Disinformation, and Online Propaganda". İçinde *Social media and democracy: the state of the field, prospects for reform*, editör Nathaniel Persily ve Joshua A. Tucker. SSRC anxieties of democracy. Cambridge, United Kingdom ; New York, NY: Cambridge University Press, 2020.

Guzzini, S. (2005). The Concept of Power: a Constructivist Analysis, *Millennium: Journal of International Studies*, 33(3), 495-521.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Habermas, J. Ve McCarthy, T. (1977). Hannah Arendt's Communications Concept of Power. *Social Research*, 44(1), 1977, 3-24.

Hallahan, K. (2015). Organizational Goals and Communication Objectives in Strategic Communication. Derina Holtzhausen ve Ansgar Zerfass (Ed.), içinde, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York: Routledge, 244-266.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B.V., Vercic, D. ve Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.

Halloran, R. (2007). Strategic Communication. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 37(3), 4-14.

Hax, A.C. ve Majluf, N.S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.

Hayden, C. (2012). *The Rhetoric of Soft Power: Public Diplomacy in Global Contexts*, Maryland: Lexington Books.

Heuser, B. (2019). The History of the Practice of Strategy from Antiquity to Napoleon. John Baylis, James Wirtz ve Colin Gray (Ed.), içinde, *Strategy in the Contemporary World (ss. 19-36)*. Oxford: Oxford University Press.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. and Pennings, J.M. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229.

Hocking, B. ve Melissen, J. (2015). Diplomacy in the Digital Age.

Netherlands Institute of International Relations Clingendael Report. Hague.

Hoffmann, S. (1977). An American Social Science: International Relations. *Daedalus*, 106(3), 41-60.

Holsti, K.J. (1964). The Concept of Power in the Study of International Relations. *Background*, 7(4), 179-194.

Horwitz, Jeff. “The Facebook Whistleblower, Frances Haugen, Says She Wants to Fix the Company, Not Harm It”. *Wall Street Journal*, 03 Ekim 2021, blm. Business. <https://www.wsj.com/articles/facebook-whistleblower-frances-haugen-says-she-wants-to-fix-the-company-not-harm-it-11633304122>.

Howard, P.N. ve Parks, M.R. (2012). Social Media and Political Change: Capacity, Constraint, and Consequence. *Journal of Communication*, 62 (2), 359-362.

<https://doi.org/10.1080/10584609.2015.1102187>.

Hurd, I. (2011). Law and practise of diplomacy. *International Journal*, 66 (3), 582-596.

İletişim Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 24.07.2018, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.14.pdf>.

İletişim Başkanlığı, “Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı bünyesinde Dezenformasyonla Mücadele Merkezi oluşturuldu”, erişim 14 Mart 2023, https://www.iletisim.gov.tr/turkce/yerel_basin/detay/cumhurbaskanligi-iletisim-baskanligi-bunyesinde-dezenformasyonla-mucadele-merkezi-olusturuldu.

İletişim Başkanlığı, “Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, yeni nesil doğrulama platformu hazırladı”, erişim 11 Mart 2023, 2021, https://www.iletisim.gov.tr/turkce/yerel_basin/detay/cumhurbaskanligi-iletisim-baskanligi-yeni-nesil-dogrulama-platformu-hazirladi.

Jackson, R. Ve Sorensen, G. (2013). *Introduction to International Relations*, Oxford: Oxford University Press.

Jan Servaes, J. (2012). Soft power and public diplomacy: The new

frontier for public relations and international communication between the US and China. *Public Relations Review*, 38(1), 643-651.

Jha, Chandan Kumar, ve Oasis Kodila-Tedika. "Does Social Media Promote Democracy? Some Empirical Evidence". *Journal of Policy Modeling* 42, sy 2 (Mart 2020): 271-90. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2019.05.010>.

Joanne Gowa, J. ve Mansfield, E.D. (1993). Power Politics and International Trade. *The American Political Science Review*, 87(2), 408-420.

Joseph, S. (2012). Social Media, Political Change, and Human Rights. *Boston College International & Comparative Law Review*, 35 (1), 145-188.

Kahveci, S. (2021). Kurumsal İmaj ve İtibarda Uygulanan Stratejik İletişimin Sosyal Medyada Yansıması: Türk Hava Yolları. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 154-176.

Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7(2), 225-233.

Karsak, B., Yılmaz Altuntaş, E. ve Sancar Demren, G.A. (2018). Stratejik İletişim Yönetiminde Dijital Kanalların Önemi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Dijital Kanal Kullanımlarına Yönelik Niteliksel Bir Araştırma. *Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları E-Dergisi*, 1(1), 6-17.

Kaye, David. Mandate of the Special Rapporteur on the Promotion and Protection of the Right to Freedom of Opinion and Expression, U.N. Doc. OL ITA 1/2018, s. 1.

Kellermann, K. (1992). Communication: Inherently strategic and primarily automatic. *Communication Monographs*, 59(3), 288-300.

Kent, M.L. (2010). Directions in Social Media for Professionals and Scholars. (Ed. Heath, R.L.). *Handbook of Public Relations* içinde.(s. 643-656). California: SAGE Publications.

Keohane, R.O. ve Nye, J.S. (1973). Power and Interdependence. *Survival*, 15(4), 158-165.

Koehane, R.O. (1989). International Relations Theory: Contributions of a Feminist Standpoint. *Millennium: Journal of International Studies*, 18(2), 245-253.

Kydd, A.H. (2015). *International Relations Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lecher, Colin. "How Facebook Tried to Keep Political Ads in the Shadows". The Verge, 25 Eylül 2017. <https://www.theverge.com/2017/9/25/16360674/facebook-political-ads-regulation-fec>.

Loo, B. (2003) Geography and Strategic Stability. *The Journal of Strategic Studies*, 26(1), 156-174.

Lutz, Barend, ve Pierre du Toit. *Defining Democracy in a Digital Age: Political Support on Social Media*. London: Palgrave Macmillan UK : Imprint : Palgrave Macmillan, 2014. <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9781137496195>.

Madrigal, Alexis C. "What Facebook Did to American Democracy". The Atlantic, 12 Ekim 2017. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2017/10/what-facebook-did/542502/>.

Manners, I. (2002). Normative Power Europe: A Contradiction in Terms?. *Journal of Common Market Studies*, 40(2), 235-258.

Marks, M.P. (2011). *Metaphors in International Relations Theory*, New York: Palgrave Macmillan.

McDowell, M. (2008). Public Diplomacy at the Crossroads: Definitions and Challenges in an Open Source Era. *The Fletcher Forum Of World Affairs*, 32(3), 7-15.

Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364.

Meredith, M.J. (2012). Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective. *Business Communication Quarterly*, 75(1), 89-95.

Merriam Webster. (y.y.). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/power> adresinden erişildi.

Miles, R.E. ve Snow, CC., Meyer, A.D. ve Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Miller, D. ve Costa, E. (2016). *How the World Changed Social Media*. London: UCL Press.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Moaz, Z. ve Terris, L.G., Kuperman, R.D. ve Talmud, I. (2005). International Relations: A Network Approach. Alex Mintz ve Bruce M. Russett (Ed.), içinde, *New Directions for International Relations: Confronting the Method of Analysis Problem*, Oxford: Lexington Books.

Müller, H. (2002). Security Cooperation. Walter Carlsnaes, Thomas Risse ve Beth A. Simmons (Ed.), içinde, *Handbook of International Relations*, London: SAGE Publications.

Natarajan, K. (2014). Digital Public Diplomacy and a Strategic Narrative for India. *Strategic Analysis*, 38 (1), 91-106.

Nigro, L.J. (2008). Theory and Practice of Modern Diplomacy: Origins and Development to 1914. *USAWC Guide to National Security Issues*, 1 (1), 195-207.

Nye, J.S. (1990a). Soft Power. *Foreign Policy*, 80(2), 153-171.

Nye, J.S. (1990b). The Changing Nature of World Power. *Political Science Quarterly*, 105(2), 177-192.

Nye, J.S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 94-109.

Nye, J.S. (2009). Get Smart: Combining Hard and Soft Power. *Foreign Policy*, 88(4), 160-163.

OpenMind BBVA, “The Dictatorship of Free Choice: Identities among Algorithms”, erişim 14 Mart 2023, <https://www.bbvaopenmind.com/en/technology/digital-world/the-dictatorship-of-free-choice-identities-among-algorithms/>.

Örs, F. ve Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 439-456.

Özbozkurt, O.B. (2019). Liderliğin Yeni Paradigması: Stratejik Liderlik. *III. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 1047-1055.

Özdemir, Ş. ve Karaca, Y. (2009). Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 113-134.

Özer, M.A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63(1), 59-89.

Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi 2*, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), içinde, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 1-34.

Pars, M. (2013). Six strategy lessons from Clausewitz and Sun Tzu. *Journal of Public Affairs*, 13(3), 329-334.

Parsons, T. (1963). On the Concept of Political Power. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107(3), 232-262.

Paul, T.V. (2004). Introduction: The Enduring Axioms of Balance of Power Theory and Their Contemporary Relevance. T.V. Paul, James J. Wirtz ve Michel Fortmann (Ed.), içinde, *Balance of Power*, California: Stanford University Press, 1-28.

Ponyter, “Empowering Fact-Checkers Worldwide”, erişim 11 Mart 2023, <https://www.ponyter.org/ifcn/>.

Porter, M.E. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Power, D.J. ve Phillips-Wren, G. (2011). Impact of Social Media and Web 2.0 on Decision-Making. *Journal of Decision Systems*, 20 (3), 249-261.

Radu, R. (2014). Power Technology and Powerful Technologies: Global Governmentality and Security in the Cyberspace. (Ed. Kremer, J.F. ve Müller, B.). *Cyberspace and International Relations Theory, Prospects and Challenges* içinde.(s. 3-20). London: Springer.

Resmi Gazete, “Basın Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221018-1.htm>

Robertson, D. (2002). *The Routledge Dictionary of Politics*, London: Routledge.

Roselle, L., Miskimmon, A. ve O’Loughlin, B. (2014). Strategic narrative: A new means to understand soft power. *Media, War & Conflict*, 7(1), 70–84.

Roth, A.I. (2010). *Leadership in International Relations: The Balance of Power and the Origins of World War II*. New York: Palgrave Macmillan.

Rothman, S.B. (2011). Revising the soft power concept: what are the means and mechanisms of soft power?. *Journal of Political Power*, 4(1), 49-64.

Rumelt, R.P., Schendel, D. ve Teece, D.J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 5-29.

Samples, John. “Why the Government Should Not Regulate Content Moderation of Social Media”. Cato Institute, 09 Nisan 2019. <https://www.cato.org/policy-analysis/why-government-should-not-regulate-content-moderation-social-media>.

Siddiqui, S. ve Singh, T. (2016). Social Media its Impact with Positive and Negative Aspects. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 5 (2), 71-75.

Silverman, Craig. “This Analysis Shows How Viral Fake Election News Stories Outperformed Real News On Facebook”. *BuzzFeed News*. 16 Kasım 2016. <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/viral-fake-election-news-outperformed-real-news-on-facebook>.

Singer, P. W., ve Emerson T. Brooking. *Likewar: the weaponization of*

social media. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, an Eamon Dolan Book, 2018.

Stavridis, J.G. (2007). Strategic Communication and National Security. *Joint Force Quarterly*, 46(3), 4-7.

Stratcom.coe. (yy.). <https://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications> adresinden alındı.

Sun, T. (1992). *Savaş Sanatı*. Sibel Özbudun ve Zeynep Ataman (Çev.), İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.

Surowiec, P. ve Miles, C. (2021). The populist style and public diplomacy: kayfabe as performative agonism in Trump's Twitter posts. *Public Relations Inquiry*, 10 (1), 5-30.

TDK. (yy.). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.

Thomas, G.F. ve Stephens, K.J (2015). An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11.

Thomas, W. (2001). *The Ethics of Destruction: Norms and Force in International Relations*, New York: Cornell University Press.

Thorson, Emily. "Belief Echoes: The Persistent Effects of Corrected Misinformation". *Political Communication* 33, sy 3 (02 Temmuz 2016): 460-80.

Tsimonis, G. ve Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (3), 328-344.

Uğurluoğlu, Ö. (2010). "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Ünal, Mehmet Burak, "Seçili Örneklerde Sosyal Medya Şirketlerinin Yasal Yükümlülükleri", TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2021, erişim 14 Mart 2023, https://www5.tbmm.gov.tr/yayinlar/Secili_ulke_orneklerinde_sosyal_medya_sirketlerinin_yasal_yukumlulukleri.pdf.

Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.

Velikaya, A.A. ve Simons, G. (Eds.) (2019). *Russia's Public Diplomacy Evolution and Practice*. Cham: Palgrave MacMillan.

Volz, Dustin. "Senate Report Affirms U.S. Intelligence Findings on 2016 Russian Interference". *Wall Street Journal*, 21 Nisan 2020, blm. Politics. <https://www.wsj.com/articles/senate-report-affirms-u-s-intelligence-findings-on-2016-russian-interference-11587483408>.

Walt, S.M. (1998). International Theories: One World, Many Theories. *Foreign Policy*, 110.

Wehrich, H. (1993). Management: Science, Theory, and Practice. Heinz Wehrich ve Harold Koontz (Ed.), içinde, *Management: A Global Perspective*, New York: McGraw-Hill, 4-13.

Wells, Georgia, Robert McMillan, ve Dustin Volz. "Senate Faults Google, Other Tech Giants for Role in Russian Election Meddling". *Wall Street Journal*, 08 Ekim 2019, blm. Politics. <https://www.wsj.com/articles/senate-report-seeks-to-curb-possible-russian-influence-in-2020-election-11570556521>.

Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. *International Organization*, 46(2), 391-425.

Whan, C. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*. 50(1), 135-145.

Wiel, A. (2013). Kennetz Waltz: Theory of International Relations. Henrik Bliddal, Casper Sylvest and Peter Wilson (Ed.), içinde, *Classics of International Relations: Essays in Criticism and Appreciation*, Oxon: Routledge.

Wilson, E.J. (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 110-124.

Wiseman, G. ve Sharp, P. (2012). Diplomacy. (Eds. Devetak, R., Burke,

A. ve George, G.). *An Introduction to International Relations* içinde.(s. 256-267). Cambridge: Cambridge University Press.

Wolfsfeld, G., Segev, E. ve Sheaffer, T. (2013). Social Media and the Arab Spring: Politics Comes First. *The International Journal of Press/Politics*, 18 (2), 115-137.

Wrong, D.H. (1980). *Power: Its Forms, Bases and Uses*, New Jersey: Transaction Publishers.

Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.

Yalçınkaya, M. (2002). Akyüz Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.

Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O.B. ve Korkmazıyürek, H. (2021). Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Yeni Nesil Stratejik Yönetim: Bilişsel Okulu'ndan Nörostrateji ve Nöroliderliğe Doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 662-679.

Zaharna, R.S. (2007). The Soft Power Differential: Network Communication and Mass Communication in Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 2, 213-228.

Zuboff, Shoshana. "Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action". *New Labor Forum* 28, sy 1 (Ocak 2019): 10-29. <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>.
———. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York, NY: PublicAffairs, 2019.

Zuckerberg, Mark. "Opinion | Mark Zuckerberg: The Internet Needs New Rules. Let's Start in These Four Areas." *Washington Post*, 30 Mart 2019. https://www.washingtonpost.com/opinions/mark-zuckerberg-the-internet-needs-new-rules-lets-start-in-these-four-areas/2019/03/29/9e6f0504-521a-11e9-a3f7-78b7525a8d5f_story.html.

STRATEJİK İLETİŞİM
ve
STRATEJİK YÖNETİM







Stratejik İletişim ve Stratejik Yönetim



ISBN: 978-625-7377-41-6



9 786257 377416