

Global Alliance

Stockholm Anlaşması

Haziran 2010

GLOBAL BİR TOPLUMDA
HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM İÇİN
BİR EYLEM ÇAĞRISI

BU ANLAŞMA HER BİR KİTADAKİ HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM YÖNETİMİ
SEKTÖRÜ LİDERLERİ ARASINDA YAPILAN İŞBİRLİĞİNİN BİR ÜRÜNÜ OLUP 15
HAZİRAN 2010 TARİHİNDE İSVEÇ'İN STOCKHOLM ŞEHRİNDEKİ DÜNYA
HALKLA İLİŞKİLER FORUM'UNDA ONAYLANMIŞTIR.

Stockholm Anlaşmasına ait bu son versiyon
Ylva Skoogh (İsveç), Gary McCormick (ABD) ve Toni Muzi Falconi'nin (İtalya)
yer aldığı
Global Alliance Yazı Kurulu tarafından yazılmıştır.

STOCKHOLM – 15 HAZİRAN 2010 – 14:00

BİRİNCİ BÖLÜM

STOCKHOLM ANLAŞMASI (SON VERSİYON– HAZİRAN 2010)

Stockholm Anlaşması¹ kurumsal başarıda Halkla İlişkilerin ve İletişim Yönetiminin merkezi görevini arttırıp onaylar ve

buradaki ilkelerin sürdürülebilir bir zeminde uygulanması ve bunların hem meslek içerisinde hem de yönetime ve diğer ilgili paydaş gruplarına² onaylanması için **Halkla İlişkiler Uzmanları** (dernekler, müdürler, danışmanlar, eğitimciler, araştırmacılar ve öğrenciler) tarafından yapılmış bir

EYLEM ÇAĞRISIDIR³.

İKİNCİ BÖLÜM

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Değeri

Sürdürülebilirlik

Kuruluşun *sürdürülebilirliği* bugünün taleplerinin geleceğin ihtiyaçlarını karşılama becerisiyle ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar temelinde dengelenmesine bağlıdır.

İletişimsel kuruluş sürdürülebilirliği, kendi sürdürülebilirlik politikalarının ekonomik, sosyal ve çevresel “üçlü alt çizgi” boyunca başarılmasına çalışmak ve bunu sürekli rapor etmek suretiyle rekabetçi konumunu iyileştirmeye yönelik bir dönüşüm fırsatı şeklinde yorumlayarak liderliği üstlenir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

- **Temel paydaşları kuruluşun sürdürülebilirlik politikalarına ve programlarına katar**
- **Kuruluşa ve topluma fayda getiren sağlıklı ekonomik, sosyal ve çevresel taahhütler için toplumun beklentilerini yorumlar.**
- **Düzenli olarak, şeffaf ve güvenilir biçimde rapor edilmesi gereken bilgileri saptamak için paydaşların katılımını sağlar.**
- **Mali, sosyal, ekonomik ve çevresel konularda sürekli ve bütünsel raporlamayı sağlamaya yönelik çabaları teşvik eder ve destekler.**

¹ ve 32 ülkeden global halkla ilişkiler mesleğine mensup 985 liderin işbirliğinin bir sonucudur.

² Stockholm Anlaşmasının uygulanması ile ilgili önerileri bu belgenin 4. Bölümünde bulabilirsiniz.

³ bütün altı çizili kelimeler için lütfen Stockholm Anlaşması Sözlüğü: 5. Bölüme bakın.

Yönetim

Paydaş yönetim modeli çerçevesinde işleyen bütün kuruluşlar kendi liderlerine (yönetim kurulu üyeleri ve seçilmiş görevliler) *paydaş ilişkisi politikalarına* karar vermekten ve bunları uygulamaktan doğrudan sorumlu olacak şekilde yetki verir.

İletişimsel kuruluşta ekonomik sosyal, çevresel ve yasal gelişmelerin yanında, paydaşların beklentileri de zamanında bilinmeli ve anlaşılmalıdır.

Böylece kuruluşun yönelimini, hareketini ve iletişimini etkileyebilecek fırsatlar ve riskler hemen saptanıp ele alınabilir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

- Kurumsal değerlerin, ilkelerin, stratejilerin, politikaların ve süreçlerin tanımlanmasına katkıda bulunur.
- Sosyal ağları, araştırma becerilerini ve araçlarını kullanarak, karar vermeden önce paydaşların ve toplumun beklentilerini yorumlar.
- Şeffaflığı, güvenilir davranışı, gerçek ve doğrulanabilir temsili arttırıp kuruluşun “işleyiş ruhsatı”nın devamını sağlayarak *paydaş ilişkilerinin etkili biçimde yönetilmesine* yönelik doğru zamanlı analizler yapar ve öneriler sunar.
- Kuruluşun sezmesine, uyum sağlamasına ve tepki vermesine ortam oluşturan açık sistem içinde dahili bir dinleme kültürü oluşturur.

Yönetim

Günümüzün hızlı ve global rekabete dayalı ağ toplumunda, bir kuruluşun kararlarının niteliği ve etkinliği bu kararların uygulanma zamanına giderek daha çok bağlı hale gelmektedir.

İletişimsel kuruluşun temelini oluşturan ilkeye göre paydaşların meşru kaygılarına duyarlı ve daha geniş ölçekteki toplumsal beklentilerle dengede olmak bir kuruluşun çıkarıdır

Bu da, stratejik ve işletimsel kararlar öncesi, dinlemeye öncelik vermeyi gerektirir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

- Kuruluşu genel anlamda iki yönlü iletişim becerileri hakkında bilgilendirir ve biçimlendirir.
- Kuruluşun ürünlerinin/hizmetlerinin ve paydaşlarla ilişkilerinin değerini duyurarak mali, yasal, ilişkisel ve işletimsel sermayesini oluşturur, pekiştirir ve geliştirir.
- Kurumsal sorunların çözümüne katılır ve özellikle paydaş ilişkileri üzerinde çalışanlara yol gösterir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İç İletişim

Kurumdaki iç iletişim sayesinde personel işe alma, personeli elde tutma, ortak çıkarların gelişmesi ve kurumsal amaçlara bağlılık gibi konular giderek artan çeşitlilikte, genişletilmiş ve bölümlenmiş bir dahili “kamuoyu” ile gelişir.

İletişimsel kuruluş geleneksel tam zamanlı çalışan tanımının çok ötesine uzanır. Artık iç paydaşlar arasında tam zamanlı çalışanlar, yarı zamanlı çalışanlar, dönemsel çalışanlar, emekliler, yükleniciler, danışmanlar, tedarikçiler, acenteler, distribütörler ve gönüllüler sayılabilir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

Sürekli geribildirim olarak aşağıdaki konuların karşılıklı anlaşılmasını sağlar

- **Ön plandakilerin kuruluşun stratejisini nasıl anladığı, kabul ettiği ve başardığı**
- **Kurumsal liderlerin paydaşlarla nasıl ve ne derece başarılı bir işbirliği yapıp iletişim kurduğu**
- **Bilginin ve politikanın nasıl paylaşıldığı**
- **Süreçlerin ve yapıların nasıl saptandığı, geliştirildiği ve zenginleştirildiği**
- **ve en önemlisi,**
- **Kuruluşun itibarının dahili paydaşların eylemlerine nasıl önemli oranda bağlı olduğu**

Dış İletişim

Ağ toplumunun genişlemesi hızlandıkça, kuruluşlar kendi politikalarını, eylemlerini ve iletişim davranışlarını gözden geçirip ayarlayarak hem etkisi giderek artan paydaşlarla hem de toplumun geneliyle ilişkilerini iyileştirmek zorundadır.

İletişimsel kuruluş müşterilerle, yatırımcılarla, topluluklarla, hükümetlerle, aktif sivil gruplarla, sektör işbirlikleriyle, popüler ve dijital medyayla ve diğer durumsal paydaşlarla ilişkilerini sürekli besleyecek şekilde beceriler geliştirir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

- **Kuruluşun “sesini” ve çıkarlarını paydaşların tartışma ve kararlarına dahil eder.**
- **Etkili iletişimin oluşturulması ve sunulmasında kuruluşun tüm fonksiyonlarına yardım eder.**
- **Marka bağlılığı ve marka değerini pekiştiren ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine ve tanıtılmasına katkıda bulunur.**

İç ve Dış İletişimin Koordinasyonu

Günümüzde kurumsal iletişim genellikle çok yönlü, çok sayıda paydaşı içeren, karşılıklı ilişkilerin yer aldığı, birkaç *değer ağını* aynı anda devreye sokan ve çoğu zaman çeşitli yasal çerçevelerin söz konusu olduğu bir girişimdir.

İletişimsel kuruluş global şeffaflığı, sınırlı kaynakları ve hızlı hareket eden iç/dış değişikliklerle ilgili zamana duyarlı talepleri ve çok sayıda paydaşın katılımından doğan yeni menfaat çatışmalarını dengeleyerek kendi anlatımında tutarlılık olmasını sağlar. İçerideki, sınırdaki ve dışarıdaki paydaşlarla iletişim tutarlıdır ve kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve eylem ve davranışlarıyla koordine edilir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi uzmanları:

- **İç ve dış iletişimin gelişimini ve uygulanmasını denetleyerek içeriğin tutarlı olmasını ve kurum kimliğinin doğru biçimde sunulmasını sağlar.**
- **Kurumun iletişim davranışını araştırır, geliştirir, izler ve ayarlar.**
- **Sosyal ve psikolojik bilimleri içeren bir bilgi zemini oluşturur ve geliştirir.**
- **Araştırmaları yönetip uygulayarak sürekli iyileştirme için değerlendirme ve ölçüm programları uygular.**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GELECEK: STOCKHOLM ANLAŞMASININ UYGULANMASI

Stockholm Anlaşmasının bu son versiyonu 6 kıtadaki 20 farklı ülkeden gelen 59 kıdemli uzmanın, araştırmacının ve eğitimcinin katıldığı işbirlikçi bir çalışmanın ve bilginin sonucudur. İsimleri şöyledir.³

Bu çalışma

- a- 16 Şubat ve 9 Mart 2010 tarihlerinde Webex-Cisco-Connexia platformu aracılığıyla yapılan ve toplam dört saat süren iki adet eş zamanlı video konferans seminerinin ve seminerler arasında, altı çalışma grubuna ayrılarak altı koordinatörün⁴ liderliğinde çalışan katılımcılar tarafından yapılan iki hafta süreli bilgi alışverişinin;
- b- son haftalarda Dünya Halkla İlişkiler Forumunun internet sitesine (www.wprf2010.se) konan yorum, öneri ve eleştirilerin
- c- Stockholm'deki Dünya Halkla İlişkiler Forumunda yapılan müzakere ve tartışmaların sonucudur.

³ Arjantin: Juan Iramain

Avustralya: Julian Polachek

Brezilya: Mateus Furlaneto, Paulo Nassar

Bulgaristan: Nelly Benova, Maria Gergova

Kanada: Terry Flynn, Annette Martell, Dan Tisch, Jean Valin

Çin: Flora Hung

Almanya: Thorsten Luetzler, Holger Sievert

Hollanda: Henrik Killander

İtalya: Giampaolo Azzoni, Emanuele Invernizzi, Toni Muzi Falconi, Amanda Succi

Malezya: Shameem Abdul Jalil

Meksika: Marco Herrera

Yeni Zelanda: Catherine Arrow, Paul Dryden, Tim Marshall

Nijerya: Sunday Odedele

Portekiz: Joao Duarte

Romanya: Rares Petrisor

Slovenya: Dejan Vercic

Güney Afrika: Amanda Hamilton Attwell, Estelle De Beer, Ronel Rensburg, Gustav Puth, Benita Steyn

İsveç: Sven Hamrefors, Peder Jonsson, Sylvia Nylin, Jerry Silfwers, Neeltje du Plessis, Ylva Skoogh

Türkiye: Serra Gorpe

İngiltere: David Bailey, Anne Gregory, Richard Linning, Sandra McLeod, Paul Seaman, Sue Wolstenholme, Heather Yaxley

ABD: Amanda Chapel, Rob Flaherty, Robert Grupp, William Murray, Tom Nicholson, Brad Rawlins, Judy Van Slyke

Türk, Edward O'Meara, Frank Ovaitt, John Paluszek, Sean Williams, Gary McCormick

⁴ Anne Gregory, Estelle de Beer, Peder Jonsson, Annette Martell, Dan Tisch, Joao Duarte

Amacımız

Stockholm Anlaşmasının 14 ve 15 Haziran 2010 tarihinde Stockholm’de yapılan Dünya Halkla İlişkiler Forumu katılımcıları tarafından onaylanmış son metni bütün katkı sağlamak isteyen uzmanlar, eğitimciler, öğrenciler, meslek kuruluşu liderleri, dünyadaki herhangi bir kamu ya da özel kurumun veya sosyal örgütün çalışanları ya da yöneticileri için etkili bir çerçeve olma amacını taşır.

Global Alliance sizi, Anlaşmanın içeriğinden esnek biçimde yararlanıp bunu halkla ilişkilerin değerini savunan bilinçli ve planlı bir çaba içinde uyarlayarak – size özgü profesyonel ortam dahilinde – iki yıllık bir yandaşlık programına ücretsiz katılmaya davet eder.

Kısaca, halkla ilişkiler mesleği için iki yıllık bir global halkla ilişkiler programı!

Bu belge değişikliğe kapalı **değildir** ve sadece temel nitelikteki farklı toplumsal ve örgütsel gelişmeleri anlatır. Bu belgede bu gelişmelerin her biri için halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi mesleğinin kuruluşu nerede ve nasıl değer kattığı anlatılmaktadır.

Bu çabanın sonucunda mesleğimizin topluma ve kuruluşlara sunduğu değer artırılıp pekiştirilerek hem global hem de yerel düzeyde çalışma ruhsatımız iyileştirilmiş olur.

Değerlendirme ve Ölçüm

Global Alliance tek katılımcının gelecek iki yıldaki (Haziran 2010-Haziran 2012) faaliyetinden doğacak olan faaliyetleri ve sonuçları izleyip rapor ederek bu programın global uygulananın merkezini oluşturacak⁵

Sonuçlar bu mesleğin, bu programın herhangi bir esneklik derecesinde uygulandığı farklı bölgeler ve seçilmiş paydaş gruplarıyla ilgili olarak algılanan itibar endeksi dinamiğinin bir değerlendirmesini oluşturacaktır.

Bu da elbette tek katılımcı tarafından ilk günden itibaren yapılmalı ve yıllık bazda tekrarlanmalıdır⁶

Ayrıca katılımcının, yine ilk günden itibaren ve yıllık bazda olmak üzere, seçilmiş paydaş grupları arasından en az şu üç göstergiyi ölçmesini kuvvetle öneriyoruz: kaynağın güvenilirliği, içeriğin güvenilirliği ve içeriğin bilinirliği⁷

⁵ tonimuzi@tin.it

⁶ Bu, halkla ilişkiler mesleğinin kuruluş için algılanan değerine odaklanmış sıfır taban itibarı seviyesini tanımlamaya yönelik olarak paydaş grubu evreninden bir örnekle yapılan durumsal bir araştırma çabasını ima eder. Merkez tarafından bireysel katılımcılara özel bir anket temin edilecektir.

⁷ Bu, bireysel katılımcının güvenilirliğinin, özel içeriğin güvenilirliğinin ve bilinirliğinin sıfır taban algı seviyesini tanımlamaya yönelik olarak paydaş grubu evreninden bir örnekle yapılan durumsal bir araştırma çabasını ima eder. Merkez tarafından bireysel katılımcılara özel bir anket temin edilecektir.

Bu kararı nasıl verdik?

Son 10-20 yıl içinde, global bilgi hazinesi ve dünyanın her köşesindeki halkla ilişkiler mesleğinin fiili uygulamalarının bir araya getirilmesi, anlaşılması ve yorumlanması gereken adımların atılmasını sağlamıştır ve böylece zaman içinde oluşacak global mesleki topluluk bu çerçeveyi uygulayarak karşılıklı avantaj sağlayan kurumsal ve toplumsal ilişkileri geliştirebilir.

ŞİMDİ SİZ ne yapabilirsiniz?

Mesleğimizin geleceğini şekillendirmede yardımcı olabilirsiniz.

Yapabilecekleriniz:

- **bu son taslağı okuyup üzerinde düşünmek**
- **son metin Haziran ayının ortasında Stockholm’de onaylandığı zaman, daha ikna edici bulduğunuz ve çevrenizdeki halkla ilişkiler altyapısıyla ilgili olduğunuzu düşündüğünüz argümanlardan en azından birkaçını bölgenizdeki herhangi bir paydaş grubuna savunmak amacıyla esnek bir eylem programı hazırlamaya karar vererek katılımcı olma davetini ciddi olarak ele almak**
- **kararınızı merkeze⁸ rapor etmek (global alliance) ve merkezin de diğer tüm katılımcıları bilgilendirebilmesi ve onların da aynı şekilde sizin deneyiminizden yararlanabilmesi için düzenli güncellemeler yapmak**

Özel bir örnek

X ülkesinde Halkla İlişkiler Derneğinin veya bir danışmanlık firmasının başkanının veya bir eğitimcinin, bir öğrencinin veya bir halkla ilişkiler müdürünün veya bağımsız bir danışmanın bir Katılımcı olmaya karar verdiğini düşünelim.

Bu katılımcılar gelecek iki yıl içinde bir yandaşlık kampanyası geliştirmek amacıyla bir ya da birkaç tema ve bunu beraber yapacakları bir ya da birkaç paydaş grubu seçer.

Bu dernek yönetim temasını seçebilir, danışman uyumlaştırma ve/veya sürdürülebilirlik temasını seçebilir, eğitimci harici iletişime talip olabilir, müdür hizalanmayı ve bağımsız danışman da dahili iletişimi alabilir.

Dernek kendi üyeleri ve medya üzerinde durmayı tercih edebilir; danışman kendi müşterisini ve potansiyel müşteri tabanını seçebilir; eğitimci meslektaşlarına veya öğrencilerine talip olabilir; müdür departman çalışanlarına ve orta ve üst yönetime yandaşlığını yapabilir; bağımsız danışman da kendi ilişki ve müşteri ağını seçebilir.

Elbette hiçbir katılımcının belli bir tema ya da paydaş grubu üzerinde bölgesel ayrıcalığı yoktur.

Tutarlılık varsa, ne kadar çakışma olursa o kadar iyi olur.

Bu durumda katılımcıların her biri önerilen değerlendirme ve ölçüm programını kullanarak sıfır bazlı başlangıç noktasının nasıl geliştirileceğine ve programın hedeflerini etkin biçimde desteklediği görülen ilgili içeriği, inisiyatifleri, olayları, dokümanları ve iletişim kanallarını geliştirmek suretiyle iki yıllık programın nasıl şekillendirileceğine karar verir.

Katılımcıların her biri planı merkeze bildirerek diğer katılımcıların da buna erişebilmesini sağlar ve değişiklikler, ara sonuçlar ve seçilmiş paydaş gruplarının aldığı tepkiler hakkında durumsal raporlar verir.

⁸ tonimuzi@tni.it

BEŞİNCİ BÖLÜM

Stockholm Anlaşması Sözlüğü

Stockholm Anlaşması Sözlüğü

**not*

Aşağıdaki metin Toni Muzi Falconi'nin Stockholm Anlaşması taslağında yer alan terimlerden bazılarının anlamını belirlemek amacıyla yaptığı bir çalışmadır. Bu tanımlar hiçbir şekilde kural oluşturma amacı taşımaz. Sadece taslakta yer alan terimlerin ne anlama geldiğini yazarın bakış açısıyla yansıtır.

Paydaş yönetim modeli

Buna göre bir kurumun yönetim kurulu veya bir sosyal ya da kamu sektör örgütünün seçilmiş liderleri, paydaş gruplarının beklentileri arasında ihtilaf olması halinde farklı beklentilere dikkatle kulak vererek hangisinin daha fazla hesaba katılması gerektiğine karar verir. Bu da duruma göre hangi paydaş grubunun daha eşit olduğuna karar verme yetkisinin yönetim kurulunda olduğu anlamına gelir.

Hissedar modelinde ise – hissedar çıkarlarının ötesindeki diğer çıkarların hesaba katılması gerektiği kabul edilse bile – beklentilerin çatışması halinde hissedarlara imtiyaz verilir.

Değer ağı

Ağ toplumunda, Michael Porter'in genellikle doğrusal ve maddesel olan değer zinciri modelini temel alan, 20. yüzyıldaki yetmişli yılların sonlarına ait geleneksel ve konsolide stratejik planlama süreci ya değer ağlarına dayalı diğer bir planlama süreciyle değiştirilir ya da en azından bununla bütünleştirilir.

Buna göre kurumun yarattığı değer büyük bölümünün iç ve dış kamuoyu arasındaki ayrımı bozan belirsiz (doğrusal olmayan) ve maddeye dayanmayan ağlardan kaynaklandığı kabul edilir çünkü bu ağların bileşenleri konumlarından ziyade ilişkileriyle tanımlanan özel ve katma değerli roller oynar.

Bu değer kendisi her bir ağın çeşitli bileşenleri arasında var olan ilişkilerin niteliğini ve çeşitli ağlar arasında var olan ilişkilerin niteliğini temel alır.

İletişimsel kuruluş

İletişimsel kuruluşta, en yetkili halkla ilişkiler direktörünün bile kendi kuruluşundaki iletişim davranışının en çok %10'unu doğrudan takip edebileceği kabul edilir.

Bu nedenle kuruluşun iletişim liderinin iki temel ve stratejik görevi vardır: kuruluşun liderlerini desteklemede ve değer ağlarının etkin biçimde yönetilmesi ve genel olarak toplumun ilgili dinamiklerini anlamada akıllı, daimi ve bilinçli bir çaba gösterilmesi için onlara gerekli ve konuyla ilgili bilgileri zamanında temin etmede 'politik' bir görev; iletişim becerilerinin, yetkinliklerin ve araçların kendi değer ağındaki bileşenlere daimi olarak temin edilmesi ve bu bileşenlerin de hem kendi aralarında hem de diğer değer ağlarıyla aradaki ilişkileri iyileştirebilmesi anlamına gelen 'bağlamsal' bir görev.

İşletme ruhsatı

Her kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için, kurumsal hedeflerin tutturulmasında fikirleri, tutumları, davranışları ve kararları temel alınan paydaş gruplarıyla ve toplumun geneliyle ilişkilerini düzelterek 'işletme ruhsatını' sürekli olarak besleyip iyileştirmesi gerekir. Ve tabii ki, 'işletme ruhsatı' kuruluşun yasallığından, hizmetlerine olan talepten ve insanların onunla iş yapmaya istekli olmasından doğar.

Sınır kapsamı ve/veya gündem/konu yönetimi

Kuruluş, aktif ya da potansiyel paydaş gruplarıyla doğrudan veya dolaylı ilişkilerinin ötesinde, dinamikleriyle kendi stratejik ve taktiksel hedeflerinin tutturulmasını etkileyen ekonomik, siyasi, sosyal, teknolojik konuları belirleyip incelemelidir. Kuruluş, bunu yaparken ve dikkatli bir önem/etkileme olasılığı analizi aracılığıyla bu konuları öncelik sırasına koyarken, bu dinamikleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen konuları tespit etmeli ve diyalog yoluyla onları ya düşmanca tavırlarını azaltmaya ya da kuruluşun hedeflerine verdikleri desteği arttırmaya ikna etmelidir.

İletişimsel değer ve ilişki değeri

Kuruluş için iletişimin değeri – paydaş gruplarıyla görüşmenin öncesinde ve sonrasında – kaynağın güvenilirliğini, içeriğin bilinirliğini ve içeriğin güvenilirliğini ölçerek; ve – paydaş gruplarıyla görüşmenin öncesinde ve sonrasında – her bir ilişkinin memnuniyetini, bağlılığını, güvenini ve güç dengesini ölçerek değerlendirilebilir.

Sürdürülebilirlik

Bu terim (kurumsal sosyal sorumluluk ya da KSS olarak da tanımlanmıştır) kuruluşun kısa ve orta dönemin de ötesinde ekonomik, çevresel ve sosyal varoluşunu sağlayan politika ve programları işaret etmeye yarar ve işletme ruhsatıyla, paydaş ilişkilerinin niteliğiyle ve toplumsal ve varsayılan gelecek nesil beklentileri için duyulan kaygıyla doğrudan bağlantılıdır.

Dönüşüm fırsatı

Sürdürülebilirlik politikaları ve programları, kuruluş için oldukça anlamlı olan harici sonuçların da ötesinde, kültürel değişimi ve dönüşümü teşvik edip kolaylaştırmadaki liderlik görevi için uygun bir manivelayı temsil eder. Bu politikalarda risk almaya ve yeniliğe değer verilirse, sürdürülebilirlik kurumsal muhafazakarlığın şartı olmaz.

Paydaşlar

Bunlar kuruluşun faaliyetleri kendileri açısından ve/veya kendi faaliyetleri kuruluş açısından sonuçlara yol açtığı için, kuruluşun bilincinde olup onunla diyalog kurmak isteyen aktif kamuoyudur.

Potansiyel paydaşlar ise kuruluşların stratejik veya taktiksel hedeflerinin farkında olmaları halinde onlarla diyalog kurmak isteyebilecek kamuoyudur.

Birincideki baskın iletişim modu çekmek iken, ikinci de en azından başlangıçta itmektir.

İç ve dış iletişim arasında kalkan sınırlar

Bireylerin her biri global olarak erişilebilen bir araç olma potansiyeli taşıdığından ve kurumların ve yetkililerin güvenilirliği giderek azaldığından, geleneksel iç kamuoyu kuruluşları bilgi almanın en güvenilir kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Tersine, ve aynı nedenlerle, müşterilerin veya tedarikçilerin veya rakiplerin kuruluş hakkındaki fikirleri de geleneksel iç kamuoyu için hemen erişilebilir durumdadır.

Dahası, hissedarlar, danışmanlar, acenteler ve ortaklar gibi sınırdaki kamuoyu da hem iç hem de dış kamuoyu tarafından oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

Kamuoyu arasındaki sınırların çoğu kalkmaktadır.

Liderlik iletişimi

Kuruluşlar tutarlı ve fonksiyonlar arası liderlik tarzları gerektiren politika ve programları tanımlayıp uygulamaya çalışıyor. Bu da içeride gören alan veya kuruluş için çalışan halkla ilişkiler uzmanları için çekirdek ve doğal bir görev.

Bilgi paylaşımı

Kuruluşun içinde ve giderek artan biçimde dışında bilgi paylaşımı değer ağlarının kendi içinde ve aralarında en değerli kabul edilen maddi olmayan varlıklardan biridir.

Ağ bileşenleri arasındaki pürüzsüz ve üretken ilişkiler bu durumu zenginleştirmektedir ve kendi 'bağlamsal' görevini uygun biçimde yerine getiren halkla ilişkiler uzmanı çok önemli olabilir.

Karar verme süreçleri

Kuruluşun başarısında kararların etkili biçimde ve zamanında alınması çok önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanı, yönetim tarafından kararlar verilmeden önce paydaş beklentilerini profesyonel biçimde dinleyerek, anlayarak ve yorumlayarak liderlerin bu kararları daha nitelikli biçimde vermesini, bunların uygulanma süresini kısaltmasını, ve kararların belli bir paydaş grubun beklentilerini de kapsayacak biçimde uyarlanmadığı tekrarlayan koşullarda, kuruluşun o paydaş grubuna ait bozucu olabilecek nitelikteki eylemleri önceden sezip bunlarla başa çıkmaya hazır olmasını sağlar.

Süreçler ve yapı

Değer ağlarının kendi içindeki ve aralarındaki sürekli değişen süreçler ve yapılar kuruluşun değişim yönetimi programlarının çerçevesini de değiştirmektedir.

Değişim yönetimi, gerçekten uygulanırsa, genellikle sağlam ve gerçekçi hedefleri ve etkili ilişkileri temel alır ve bunlar da kuruluşun iç ve dış ortaklarını kapsayan güçlü iletişimle desteklenir.

Paydaş grupları

Bunlar, kuruluşun faaliyetleri kendileri açısından ve/veya kendi faaliyetleri kuruluş açısından sonuçlara yol açtığı için, kuruluşun bilincinde olup onunla diyalog kurmak isteyen bireyler ve kuruluşlardır.

Bu her zaman olumlu bir ilişki olmaz.

Bu paydaş grupları kuruluş tarafından seçilmez, paydaş olmaya ve bu şekilde hareket etmeye kendileri karar verir.

Bunları kabul edip etmeme ve sorumluluklarını alarak olaylara katıp katmama kararı kuruluşa aittir.

Durumsal paydaşlar

Paydaş grupları, halkla ilişkiler uzmanı tarafından dikkatle izlenmesi gereken sosyal ve kurumsal dinamiklere göre oluşup dağıldığı için durumsal da olabilir.

Marka bağlılığı

Bu oturmuş bir pazarlama terimi olup belli bir müşterinin ya da diğer paydaş grubunun kuruluş ile kurduğu ilişkinin niteliğini, güvenini, bağlılığını ve güç dengesini kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Marka değeri

Bu terim bir kuruluşun genel sermayesine ithaf edilebilen maddi olmayan değerlerden biridir. Genellikle parasal terimlerle ifade edilen bu değer, parasal değeri maddi olmayan göstergelerle ilişkilendiren akranlar arasındaki konvansiyonla hesaplanır.

Diyalog, katılım

Bir kuruluşun paydaşlarla ilişkileri onların onaylama, katılma, taahhüt, ayrılma ve ilişki kesme programlarına göre farklı segmentlere ayrılabilir.

İki taraf birbirini onayladığı anda bir ilişki başlamış olur; daha sonra o kuruluş, paydaş gruplarını, o ilişkiyi takip edebilmede ve geribildirim verebilmede ihtiyaç duyduklarına inanılan bilgilere erişmeye teşvik eder (katılım); kuruluş ayrıca kendi hedeflerine daha etkin bir biçimde ulaşabilmek için paydaş gruplarından bazılarını belli konularda doğrudan diyaloga ve görüşmelere sokarak karşılıklı fayda sağlayacak sonuçlar bulur (katılım). Bazen bu işe yaramaz ve ayrılma ile ilişki kesme arasında geçen sürede kuruluş en azından kendi katılımını sürdürmeye çalışabilir.

Başarı, değerlendirme ve ölçüm

Halkla ilişkiler uzmanları için - kuruluşun belli hedeflerine belli bir süre içinde ve belli miktarda mali kaynakla ve insan kaynağıyla elle tutulur biçimde ulaşılmasının ötesinde – en önemli başarı ölçüsü bugün bol miktarda bulunan ve diğer yönetim fonksiyonlarının sahip olduğundan daha az olmayan bir ya da birkaç değerlendirme ve ölçme aracıdır.

Değerlendirme kalitatif araçların baskın biçimde kullanılmasını, ölçme ise kantitatif araçların baskın biçimde kullanılmasını gerektirir.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi, bu yeni cephede de değerlendirmenin ölçmeyle bütünleşmesi söz konusudur.

İletişim meselesi

İletişim meselesi paydaş ilişkilerine ve etkili iletişime ortalamanın üzerinde odaklanmayı ima eden ve gerektiren bir meseledir.

Çok yönlü, çok paydaşlı, karşılıklı

Ağ toplumu, değer ağları ve iletişimsel kuruluş kavramları meselelerin genellikle çok yönlü (tek paydaşlı grup perspektifine göre farklı perspektifler ve açılar temin eder), çok paydaşlı (bireyler ve kuruluşlar menfaatlerine çatışabilen paralel paydaş gruplarına giderek daha çok katılır, örneğin hissedarlar işverenler ve hatta bazen tedarikçiler...) ve, değer ağı üyeleri arasındaki ilişkiler de çatışmalı olabileceği için, değerli üyelerin aynı zamanda başka yerlere ait olup farklı rolleri yerine getirmesi sebebiyle karşılıklı olduğu sonucunu getirir.

Ağlar

Ağlar bugün, global olarak 7/24 bağlantıda olduğumuz şartlarda, modern toplumun ve tekli kamu, sosyal, özel veya karışık kuruluşların temel bileşenleridir.

Misyon, vizyon, değerler, strateji

Misyon kuruluşun kimliğini tanımlar. Vizyon kuruluşun belli bir zaman içinde ulaşmak istediği noktayı anlatır. Değerler kuruluşun misyondan vizyona geçerken sadık kalmak istediği tanımlı davranışlarla ilişkilidir. Strateji ise kuruluşun misyondan vizyona geçerken izlemeye karar verdiği yoldur; iş planı da bu strateji peşinde giderken uygulanmak istenen işletme adımlarını tanımlar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Stockholm Anlaşması ile ilgili genel referanslar

Bu kaynakların çoğu Anlaşmanın ilk taslağında işbirliği yapan çalışma grubu üyeleri tarafından önerildi. Her tür ekleme ve öneriye açığız.

PR Enstitüsü uygulamalı halkla ilişkiler araştırması için mevcut global bilgi birikiminin bulunduğu yer.

Ağ Toplumunun Yükselişi

İşte Etkili İletişim (2009) Sven Hamrefors tarafından İsveç Halkla İlişkiler Derneği için yazıldı. Beş yıllık bir araştırma programının özeti.

Hem bu rapor hem de çeşitli ara safhaların tamamı İngilizce dilindedir.

The Authentic Enterprise (2008) Arthur Page Derneğinin hazırladığı bir rapor.

communicationcontrolling.de PR'nin değeri hakkında bilgi veren bir internet sitesi. Alman PR derneği ve Leipzig Üniversitesi tarafından yönetiliyor.

Amerika Halkla İlişkiler Derneği Amerika halkla ilişkiler derneğinin internet sitesinde bilgi veren bir internet alanı.

PR'den stratejik iletişim yönetimine Stockholm anlaşmasının "PR'den iletişim yönetimine" konulu çalışma grubu hakkında Benita Steyn'in notu

İngiltere'de Ulusal Sağlık Hizmeti (NHS) için yapılan çalışmalar NHS için yapılan çalışmalar hakkında Anne Gregory'nin notu

Jan Kleinnijenhuis (2008) Halkla ilişkilerle ilgili modern sosyal bilimler konulu deneysel araştırma

B. van Ruler, A. Tkalac Vercic & D. Vercic (Eds.) Halkla ilişkiler ölçümü: Araştırma ve değerlendirme (s. 60-87). New York & Londra: Routledge

Edward Bernay'in The Engineering of Consent adlı eseri (1923).

Benkler Y 2006 The Wealth of Networks

Phillips, D (2006) İlişki yönetimine doğru: Kurumsal gelişimin merkezindeki halkla ilişkiler. İletişim Yönetimi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 211-226 (16).

Probabilistic Latent Semantic Indexing Thomas Hofmann

Latent Semantic analysis - Scholarpedia

Camarinha-Matos, L. & Macedo, P., İşbirlikçi ağlarda değer sistemleri kavramsal modeli Akıllı İmalat Dergisi

Grunig, J.E., 1992. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik 1. baskı, Lawrence Erlbaum

Hofstede, G. & Hofstede, G.J., 2004. Kültürler ve Organizasyonlar: Aklın Yazılımı 2. baskı, McGraw Hill

Ledingham, J.A. & Bruning, S.D., 2001. İlişki Yönetimi olarak Halkla İlişkiler

Castells, M. 2009 Global kapitalizm krizi: yeni bir ekonomik kültür mü oluşuyor?

Samarajiva, R 2009 Gelişmekte olan dünya global İnternet Ekonomisine nasıl katılabilir: rekabetin yönettiği yenilik. OECD erişimli 2010

Shirkey, C., 2009 Here Comes Everybody, Penguin

Ekonominin Dijitalleşmesi Bournemouth Üniversitesindeki bir konuşmadan 2006 - David Phillips

İletişim Organizasyonu Ulusal Sağlık Hizmeti,
İngiltere

IABC Employment Engagement

PR'nin Stratejik Görevi olarak Stratejik
Düşünme

İç iletişim

İnsan Unsuru – Küçük ve orta büyüklükteki
İşletmelerde Çalışanların İletişimi, Tamara Gillis,
ABC, Ed.D., ve Insightrix Araştırma Hizmetleri

Çalışanlarla İletişimde En İyi Uygulamalar
(2005) Sponsorluk ve Yönetim Right
Management Consultants

Sanal İşgücünde İletişim Davranışı (2003)
Krishna P. Kandath, Ph.D., John Oetzel, Ph.D.,
Everett M. Rogers, Ph.D., Ann M. Mayer-Guell,
Ph.D.

Kurumsal Güveni Ölçme (2000) Pamela
Shockley-Zalabak, Ph.D., Kathleen Ellis, Ph.D.,
Ruggero Cesaria, United Technologies
Sponsorluğunda

Yönetim

King 3 kurumsal yönetim hakkında rapor (2009)
ve özellikle, paydaş ilişkileri yönetimi
hakkındaki 8. bölüm (ekteki King Yönetim
Raporuna bakın)

Global paydaş ilişkisi yönetimi, Tony Muzi
Falconi'ye ait bir çalışma

Davis K., & Blomstrom R.L. (1996), In Carroll
A.B., İş ve toplum: Ahlak ve paydaş yönetimi.
Üçüncü baskı. Cincinnati, Ohio: South-Western
College

Holmström S. (1996). Bilinçli varlıklar arası ve
sosyal bir sistemik halkla ilişkiler paradigması.
Danimarka Roskilde Üniversitesinde yüksek
lisans tezi.

Maignan I. & Ferrell O.C. (2004). Kurumsal
sosyal sorumluluk ve pazarlama: Bütünleşik bir
çerçeve. Pazarlama Bilimleri Akademisi Dergisi,
32 (1):3-19.

Dyllick T. & Hockerts K. (2002) Kurumsal
sürdürülebilirlikte iş vakasının ötesi.

İş Stratejisi ve Çevre, 11: 130-141.

Grup 100. (2003) Sürdürülebilirlik: üçlü alt çizgi
raporlama kılavuzu

Gladwin T.N., Kennelly J.J. & Krause T.S.
(1995). Sürdürülebilir kalkınma için kayan
paradigmalar: yönetim teorisi ve araştırmaya
yönelik imalar. Yönetim Gözden Geçirmesi
Akademisi, 20(4): 874:907.

Yarının şirketi

Global raporlama inisiyatifi

BM Global Kompakt

BM Yönetim Merkezi

Sorumluluk

AA1000 Paydaş Bağlılık Standardı

Yönetim

Ehlers M.B. & Lazenby J.A.A. (Eds.). (2004).
Stratejik yönetim, Güney Afrika kavramları ve
vakaları. Pretoria: Van Schaik

Steyn, B. & Niemann, L. (2008). Kurumsal
iletişimin/halkla ilişkilerin stratejik rolünü
kurumu stratejisine ve kurum yönetimine katkısı
aracılığıyla kurumsallaştırma. 16-18 Ekim 2008
tarihinde Milano'da yapılan 10. Yıllık
EUPRERA Konferansında sunulan çalışma.

Sürdürülebilirlik

Vizyon 2050 – İş için yeni gündem.
Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi.