



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 33 Volume: 7 Issue: 33

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİLERİ VE DUYGUSAL ZEKA*
PUBLIC RELATIONS MANAGERS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Deniz SEZGIN**

Sezgin ATEŞ***

Öz

Çağdaş halkla ilişkiler uygulamalarında ilişki ağına verilen önemin artmasıyla birlikte halkla ilişkiler yöneticilerinin daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir. Temeli iletişime, iknaya ve algı yönetimine dayanan halkla ilişkiler yönetiminde, kurum çalışanlarını ve hedef kitleyi belirli bir düşünce ve tutum etrafında birleştirmek giderek daha zor hale gelmektedir. Dolayısıyla insan ilişkilerinin yoğun olduğu halkla ilişkiler yönetiminde kendi duygularını ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilen, sağlıklı iletişim kurabilen, karşısındaki insanın beklentilerini bilen, ilişki yönetiminde başarılı, ortaya çıkan değişimlere ve gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. 1990'lı yıllarda ortaya atılan duygusal zeka, bireylere kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabilme, tanımlayabilme, ifade edebilme, yönetebilme, başkalarıyla empati kurabilme, motivasyon yaratma ve geliştirme olanağı sunan bir kavramdır. Son dönemlerde duygusal zeka üzerine yapılan araştırmalar, duygusal zekası yüksek olan, çevreleriyle ilişkilerinde duygularını kontrol edebilen ve etkili kullanan kişilerin gündelik yaşamlarında ve iş yaşamlarında daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede bu çalışmada çağdaş halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zeka kullanımının gerekliliğini ve etkisini halkla ilişkiler yöneticilerinin deneyimleriyle ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da görev yapan 10 halkla ilişkiler yöneticisiyle derinlemesine görüşme yapılmış ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının duygusal zeka becerileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları Türkiye'de halkla ilişkiler yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduğunu ve halkla ilişkiler yöneticilerinin uygulamalarında duygusal zeka kullanımına önem verdiklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Duygusal Zeka, İletişim, Halkla İlişkiler Yöneticileri, Duygu Yönetimi.

Abstract

Parallel with the increasing importance given to relationship network in contemporary public relations practices, public relations managers are expected to take more responsibility. In public relations management, which is based on communication, persuasion and perception management, it is becoming increasingly difficult to unite corporation employees and target groups in a specific thought and attitude. Thus, in public relations management which includes intense human relations, public relation managers need to manage their own emotions and others' emotions effectively, establish healthy communication, knowing expectations of others, adapting to the emerging changes and developments quickly, being successful about relationship management. Emotional intelligence which was put forth in the 1990's is a notion which provides individuals with the ability of understanding, describing, expressing, managing their own and others' feelings, establishing empathy with others, creating and developing motivation. Recent researches on emotional intelligence show that people who can control and use their emotions in their relationships effectively and have high emotional intelligence are more successful in their daily life and business

* Bu makalenin ilk taslağı, Universitat Oberta de Catalunya-Universitat Pompeu Fabra ve The University of Waikato tarafından 26-27 Haziran 2014 tarihlerinde Barselona/İspanya'da düzenlenen, BCN PR Meeting 4'de (Configuring Intelligences for 21C Public Relations) "Emotional Intelligence in Public Relations Implementations" başlıklı bildiri olarak sunulmuştur.

**

life. Within this framework, in this study, it is aimed to reveal the necessity and impacts of emotional intelligence in the public relations implementations by referring to public relations managers' experiences. For this purpose, in-depth interviews were held with 10 public relations managers in Ankara and their emotional intelligence skills were analyzed. Research results indicate that public relations managers in Turkey have high emotional intelligence and they pay attention to the importance of usage of emotional intelligence in public relations implementations.

Keywords: Public Relations, Emotional Intelligence, Communication, Public Relations Managers, Emotion Management.

Giriş

20. yüzyılın son çeyreğinde ve 21. yüzyılın hemen başında yaşanan siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin en fazla etki ettiği alanlardan biri kuşkusuz iş dünyasıdır. Küreselleşme, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkışı bireyleri etkilediği kadar kurum, kuruluş ve işletmeleri de etkilemiştir. Yaşanan değişim/dönüşüm işletmelerin üretim anlayışından müşterilerin tüketim anlayışına, pazarlama faaliyetlerinden ürün geliştirme biçimlerine kadar bir çok alana etki etmiştir. Ancak, bu değişimi/dönüşümü tetikleyen en önemli faktör kuşkusuz ortaya çıkan rekabet ortamıdır. Bu rekabet ortamı, işletmelerde müşteri odaklı çalışma, teknolojiyi yakından takip etme, tüketici davranışlarını öngörebilme, farklılık yaratma ve sürekli öğrenme/gelişme gibi faaliyetleri de zorunlu kılmıştır. Bu durum, bu değişimlere/dönüşümlere uyum sağlayabilecek çalışanların ve liderlerin gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde kurumların, bu rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yolu, ürün kalitesiyle öne çıkmanın yanında belirli bir kurumsal kültüre ve imaja sahip olmalarıdır. Söz konusu işletme ile hedef kitle arasındaki bu bağı kuran halkla ilişkiler yönetimi, bu çerçevede kilit bir öneme sahiptir. İletişim faaliyetlerinin bu denli önem kazandığı günümüz iş dünyasında halkla ilişkiler, bir kuruluşla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan, problemlerin ve sorunların yönetimini içeren, kamuoyuna cevap veren ve kamuoyunun bilgilendirilmesini sağlayan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan, eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin bir biçimde faydalanmak için yönetime yardımcı olan ve başlıca araçları olarak ahlâkî iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonu olarak ön plana çıkmaktadır (Hutton, 1990: 200-201). Dolayısıyla 21. yüzyılda halkla ilişkiler yönetimi kurum ve kamuoyu arasında ilişkileri yürütmek gibi dar bir çerçeveden sınırlı kurum içi ve dışı ilişkilerin ve faaliyetlerin odağına yerleşmiştir.

21. yüzyılda şekillenmiş olan bu düzen, bahsi geçen değerleri ve inançları benimseyebilmiş ve içselleştirebilmiş çalışanların ve yöneticilerin gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Yakın bir zamana kadar bireylerin özellikle iş yaşamlarında başarılı olmalarında en büyük etken olarak gösterilen IQ, günümüz dünyasında başarıyı açıklayan tek faktör ya da en önemli faktör olmaktan çıkmaktadır. Günümüz rekabet ortamı çalışanların ve yöneticilerin teknik ve mantık ile ilgili becerilerinin yanında duygusal becerilerinin kullanımını da gerektirmektedir. İş yaşamında duygularını tanıyıp bilen, başkalarının duygularını anlayabilen, etkili iletişim becerilerine sahip, empati kurabilen, motivasyon artırabilen, takımla uyumlu bir şekilde çalışabilen kısaca duygusal zekaya sahip çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Son dönemlerde duygusal zeka ile ilgili yapılan araştırmalar, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların ve yöneticilerin olduğu ortamların, organizasyonların ayakta kalmasını sağladığını ve duygusal zeka kullanımının bireyi rekabet ortamı içerisinde bir adım daha ön plana çıkardığını göstermektedir (Goleman, 2000: 21-22).

Günümüzde kurumsallaşmış şirketlerin halkla ilişkiler pozisyonları da bu gerekliliğin en fazla olduğu alanlardan biridir. Kurumsallaşmış firmalarda halkla ilişkiler pozisyonu, organizasyon içinde çalışanlardan, yöneticilere, müşterilerden medyaya kadar çok farklı

kesimden, çok farklı insanla ilişki sürdürmeyi ve bu ilişkileri olumlu bir çerçevede yürütmeyi gerektiren bir pozisyonudur. Günümüzde halkla ilişkiler yöneticileri kurum imajının ve itibarının artırılmasında, pazarlama faaliyetlerinde, bu süreçte çalışanları motive etme, değişimi yönetme, olası krizleri önleme veya krizin zararlarını en aza indirme konusunda sorumluluk almak durumundadır. Bir halkla ilişkiler yöneticisi hem tüm bu ilişkileri olumlu bir zeminde yürütüp hem de kurumunun sesi olma becerisine sahip olmalıdır.

Bu çerçevede, bu çalışma halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zeka kullanımının etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikli olarak, halkla ilişkiler çalışma ve uygulamalarında son dönemde yaşanan gelişmelerden söz edilecek, ardından duygusal zeka kavramının tanımı ve kapsamından bahsedilecek ve son olarak halkla ilişkiler ve duygusal zeka ilişkisi üzerinde durularak, gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerle, Türkiye’de özel sektörde kurumsallaşmış firmaların halkla ilişkiler yöneticilerinin duygusal zeka bağlamında, duygularının farkında olma, duygularını anlama, anlamlandırma ve yönetme, başkalarının duygularını anlayabilme ve motivasyon sağlama yetenekleri ve bunun kurum başarısı üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

Halkla İlişkiler Uygulamalarına Genel Bakış

Organizasyonlarda, çalışanlar arası ve çalışanlarla yöneticiler arası ilişkilerin düzenlenmesi, ortaya çıkarılan faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi için yürütülen iletişim faaliyetleri, bu iletişimin sağlıklı bir zemin üzerine kurulması ve işletilmesi kurumların başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde organizasyonların iletişim çalışmalarının odağında halkla ilişkiler yönetiminin yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar halkla ilişkiler yönetimi isminden ötürü yalnızca kurum ve kamuoyu arasındaki ilişkileri düzenleyen bir pozisyon görünümünde olsa da, günümüzde organizasyon içinde ve dışında yer alan tüm paydaşlarla kurulan iletişim bağının temelinde yer almaktadır. Gelişen ve genişleyen uygulama alanlarıyla halkla ilişkiler tanımlanması daha güç bir kavram haline gelmiştir. Günümüze kadar yapılan ve farklı görev tanımlarını işaret eden halkla ilişkiler tanımları bunun en önemli göstergesidir.

Grunig ve Hunt, halkla ilişkileri "bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi" olarak tanımlamaktadır (1984: 6). Grunig, 2000’li yıllarda Hunt ile birlikte yaptığı tanımı genişleterek halkla ilişkileri "bir örgütün iç ve dış kamularla, yani örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı olarak tanımlamıştır (2005: 15).

1990’lı yıllardan sonra halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha planlı faaliyetler olarak ele alınmaya başlaması bu tanımın genişletilme nedenlerinden biridir. Bunun yanında gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının, hedef kitleden gelen geri bildirimlerin, beklentilerin ve isteklerin değerlendirilmesi gereğinin ortaya çıkması, tanımın içine planlama, yürütme ve değerlendirme gibi faaliyetlerin girmesine yol açmıştır.

Türkiye’de halkla ilişkilerin öncülerinden Alaeddin Asna, yaptığı tanımda halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlı olma özelliğinden ve gerçekleştirilen faaliyetler sonrası değerlendirmelere önem verilmesi gereğinden söz etmiştir. Bu da planlı faaliyetlerin ve faaliyetler sonrası gerçekleştirilen değerlendirmelerin giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Asna, halkla ilişkileri, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatı olarak tanımlamaktadır (1993: 11).

Halkla ilişkilerin planlı çalışmalar olması gerekliliğine vurgunun yanı sıra, Sjöberg ise yaptığı detaylı tanımla çift yönlü iletişimin ve hedef kitlenin beklentilerinin önemini ortaya koymuş, halkla ilişkilerin yönetim ve hedef kitle arasındaki kritik rolüne ve pro-aktif özelliğine vurgu yapmıştır:

"Halkla ilişkiler, organizasyonla hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, iş birliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur" (1998: 53-54).

Halkla ilişkiler tanımlarının farklılaşmasındaki en önemli etkenlerden biri, halkla ilişkilerin daha planlı bir faaliyet olarak görülmeye başlaması ve diğer disiplinlerle işbirliği içerisinde çalışmaya başlamasıdır. Pazarlama, reklam, kişilerarası iletişim, psikoloji, ekonomi, sosyoloji gibi disiplinler bunlardan bazılarıdır (Ihlen ve Ruler, 2007: 244). Bunun yanında, halka ilişkiler uygulama alanlarının günden güne genişlemesi bu farklılaşmanın bir diğer sebebidir. Bu uygulamalar da uygulama alanına göre farklılık göstermektedir. Örneğin; kamu sektöründeki halkla ilişkiler uygulamaları ile özel sektördeki uygulamalar arasında ciddi farklılıklar vardır. Özel sektörde de yine uygulamalar kurumun bulunduğu konuma göre farklılıklar göstermektedir. Ancak halkla ilişkilerle ilgili yapılan tüm tanımların temelinde iletişim çabalarını ve hedef kitle olgusunu görmek mümkündür.

Halkla ilişkiler açısından vazgeçilmez olan iletişim, hem bireysel ve hem de kurumsal anlamda hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Oskay, iletişimin en basit düzeyde üç öğeye dayandığını belirtmektedir (2007: 10). Bunlar; iletiyi gönderen, iletiyi alıp ve açımlayan ve iletinin kendisidir. Bu üç öğeden herhangi birinin eksik olduğu bir ortamda iletişimin varlığından söz etmek olanaksızdır. Çevre ile kurulan her türlü ilişki, yine iletişim vasıtası ile gerçekleşmektedir. Herhangi bir ortama girmekten, o ortamda var olabilme çabasına kadar her türlü çaba birtakım iletişim faaliyetlerini gerektirir. Günümüzde halkla ilişkiler yöneticileri çalışan-çalışan, çalışan-yönetici ilişkilerinde, kurumun diğer kurumlarla ilişkilerinde, medya ile ilişkilerinde ve hedef kitle ile ilişkilerinde iletişim faaliyetlerinin temel yürütücüsü konumundadır. Kurumu diğer kurumlar arasında öne çıkaran, bu faaliyetlerden herhangi biri değil tüm faaliyetlerin toplamıdır. Bu anlamda bir halkla ilişkiler yöneticisinin temel iletişim becerilerine sahip olması ve bahsedilen paydaşlarla olumlu iletişim kurması gerekmektedir.

Ancak burada müşteri ya da hedef kitle ile ilişkilere ayrı bir parantez açılması yerinde olacaktır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin belki de en önemli parçasını hedef kitle ile olan ilişkiler oluşturmaktadır. İletişim sürecinde geri bildirim olarak adlandırılan hedefe gönderilen mesajların, bir nevi tepkilerin, istek ve beklentilerin toplanma süreci, halkla ilişkilerde kurumda yeniden düzenlemelere olanak sağlayan verilerin elde edildiği bir süreçtir (Kazancı, 2006: 53). Temel olarak müşterileri ile ilişkilerini olumlu bir yönde ilerletemeyen, müşterilerle güçlü bir bağ kuramayan, kurumun değer ve inançlarını, imajını hedef kitlesine aktaramayan ve müşterilerin beklenti ve isteklerine yanıt veremeyen organizasyonların günümüzde ayakta kalması çok güçtür.

Bunlara ek olarak, günümüzde firmalar arası rekabette belirleyici olan tek öğe ürün fiyatı ve kalitesi olmaktan çıkmıştır. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamı aynı sektörde yer alan firmaların hedef kitleye yönelik bakış açısını değiştirmesine yol açmıştır. Günümüzde müşteriler, fiyat ve kalitenin yanında firmaların kendileriyle iletişim kurma biçimlerine, imaj ve itibarlarına, yarattıkları güven duygusuna önem vermektedir. Bu durum özellikle son 15-20 yılda "müşteri memnuniyeti", "müşteri mutluluğu", "müşteri odaklı satış ve hizmet" gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Göksel ve Yurdakul, 2002: 267-268).

Ürünlerin giderek standartlaştığı günümüzde, firmalar yalnızca müşteriye ulaşma amacını bir kenara bırakıp, müşteri sadakati yaratma amacına yönelmiştir. Bunun nedeni, müşteriyi bir markaya sadık hale getirmenin giderek zorlaşmasıdır. Müşteriler, firmalardan ve

firmaların ürettiği ürünlerden farklılık beklemektedir. Gelişen ve değişen kurum/müşteri ilişkilerinde ve rekabet ortamında kurumlar kendilerini en olumlu şekilde tanıtmak, hedef kitle için farklı bir konumda yer almak ve uzun vadeli bir ilişki kurmak üzere kurum kimliği oluşturmak zorundadır. Ancak kurum kimliğini oluşturmak ve müşterilerin gözünde kuruma dair olumlu bir imaj yaratmak uzun dönemli iletişim çabalarını gerektirmektedir. Bu anlamda halkla ilişkiler yöneticilerinin öncelikli olarak kurumun değer ve inançlarının farkında olması ve bunu tüm paydaşlara iletme çabası içerisinde olması gerekmektedir.

Kurum kimliği işletme çalışanlarının davranışlarından, giysilerine, kullanılan renklere, bina ve çevrenin tasarımına, işletmenin halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarına kadar geniş bir yelpazeyi içine almaktadır. Bu özellikleri ile kurum kimliği üretilen ürün veya hizmeti değil, işletmenin kendisini tanıtmaktadır. Bunun yanı sıra kurum kimliği, çalışanlar arasında "biz" duygusu yaratılmasına katkıda bulunarak, çalışanlardan maksimum istek ve verim alınmasını sağlamaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002: 207-209). Kurumda gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumsal kimliğin oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir.

Halkla ilişkilerde bir diğer önemli konu da kuşkusuz kurum içi iletişimidir. Bir kurum, öncelikli olarak kurum içi düzeni sağlamalıdır. Aksi takdirde kendi içine, çalışanlarına güven vermeyen bir kurumun, dışarıya yönelik hedeflerinde başarı yakalamasını beklemek olanaksızdır. Çalışanların kurumun hedef kitlesi, bir başka deyişle iç müşterileri olduğu unutulmamalıdır.

Halka ilişkiler faaliyetleri önce kurum içi çalışmalarla başlamakta, daha sonra kurum dışına yayılarak geniş kitleleri içine almaktadır (Bakan, 2008;303). Çalışanlarla örgüt yönetimi arasında karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak suretiyle örgüt içinde verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu süreçte çalışanların da memnuniyeti en az müşteri memnuniyeti kadar önemlidir. Bu nedenle kurum içi iletişimin olumlu bir zemine oturtulması gerekmektedir. Kendisine değer verildiğini, önemsendiğini gören bir çalışan, daha yüksek motivasyonla çalışmaktadır.

Kurumun kısa ve uzun vadeli amaçları, hedefleri ve politikaları hakkında tüm kurum çalışanlarını bilgilendirmek; bütün çalışanlara düzenli iletişim programları hazırlamak; çalışanları kurumla ilgili tüm gelişmeler hakkında en kısa sürede bilgilendirmek; yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü işleyen bir iletişim mekanizması oluşturmak; tüm çalışanların içte ve dışta kurumu temsil niteliklerini geliştirmek; çalışanları sorunları aktarmak ve çözüm yolları önermek konusunda cesaretlendirmek; tüm çalışanların iş yeteneklerini ve motivasyonlarını artırmak; tüm çalışanların kurum kültürünü benimsemesini sağlamak ve bunu devam ettirmek; çalışanların gereksinimlerini belirleyerek iletişim programlarının etkinliğini artırmak kurum içi iletişimin belli başlı amaçları arasında yer almaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002: 216).

Kurum içi iletişimin olumlu yönde ilerlemesi hem çalışanların, hem de yöneticilerin birtakım iletişim becerilerine sahip olmalarına bağlıdır. Bu süreçte halkla ilişkiler yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bir halkla ilişkiler yöneticisi bu anlamda her türlü paydaşına yol gösterici konumda bulunmalıdır (Jin, 2010: 163). Kurum içinde olumlu ilişki kurma, stratejik karar verme, bilgiyi yönetme, vizyon paylaşma, takım çalışması ve öngörü gibi konular halkla ilişkiler uygulayıcılarının temel görevleridir.

Dolayısıyla, organizasyonlar ayakta kalmak için hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında etkili bir iletişim çalışması yürütmek zorundadır. İletişim kavramı ile genel olarak sözlü iletişim anlaşılrsa da, sözsüz iletişim de iletişimin çok önemli bir parçasını oluşturur. Gündelik hayatta kullanılan jestler, mimikler, ses tonu, el-kol hareketleri ve diğer beden hareketleri çoğu zaman insanların gerçek duygu ve düşüncelerine dair ipuçları vermektedir. Bir organizasyonun, hem iç hem de dış paydaşlarıyla olumlu bir iletişim kurabilmesinin yolu, etkili sözlü iletişim becerilerinin yanında etkili sözsüz iletişim becerilerinin geliştirmesi ve çalışanlarını bu konuda eğitmesinden geçmektedir.

Etkili ve olumlu iletişim kurmanın en önemli etkilerinden biri de çatışmaların, krizlerin önüne geçebilmeyi sağlamasıdır. Heath ve Coombs'un ifadesiyle halkla ilişkiler "gerçekleşmeden önce sorunları tanımaktan geçen" pro-aktif bir doğaya sahiptir (2006: 166). Halkla ilişkiler yönetiminde pro-aktif yaklaşım kurum içi iletişimin sağlıklı yürümesi açısından çok önemlidir. Peltekoğlu halkla ilişkilerde pro-aktif yaklaşımı örgütü olumsuz bir biçimde etkileyebilecek herhangi bir olay, kriz, uygulama ya da düzenlemenin henüz ortaya çıkmadan öngörülerek gerekli önlemlerin alınması olarak tanımlamaktadır (1998: 44). Bu anlamda pro-aktif yaklaşım, kurumlar açısından ortaya çıkan krizlerin fırsata dönüştürülmesi anlamında bir şans olarak da görülmektedir.

Bunun yanında re-aktif yaklaşım ise, daha çok öngörülemeyen herhangi bir olaya verilen tepki ile ilgilidir. Örneğin; kurum içinde çalışanlar arasında beklenmeyen, bir anda ortaya çıkan bir çatışmanın yönetilmesi halkla ilişkiler yöneticisinin re-aktif tutumuna bağlıdır. Proaktif halkla ilişkiler faaliyetlerinde daha çok imajın ortaya konulması, güçlendirilmesi ve dolayısıyla gelirin yükseltilmesi amaçlanırken, reaktif halkla ilişkiler faaliyetlerinde; örgütün zarar gören imajının onarılması, pazar kaybının engellenmesi ve satışların yeniden arttırılması hedeflenmektedir (Bülbül, 2004: 71).

Çatışma yönetiminde en çok kullanılan yöntemler genel olarak, kazan-kazan, arabuluculuk veya uzlaşmadır. Ancak temel olarak ortaya çıkan çatışmaların önlenmesi için, bir halkla ilişkiler yöneticisinin yapması gereken öncelikli olarak çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında açık iletişimi, dürüstlüğü ve güvene dayalı ilişkiyi motive edecek çalışmalar yürütmektir. Bir halkla ilişkiler yöneticisinin karşısındaki bireylerin duygularını anlayabilme, anlamlandırabilme ve yönetebilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu beceri kurum içerisinde ortaya çıkan herhangi bir çatışmanın çözülme sürecini daha da kolaylaştıracaktır. Bu süreçte halkla ilişkiler yöneticilerin empati kurma ve önsezi becerileri devreye girmektedir.

Halkla ilişkiler, doğası gereği sürekli iletişim, karşılıklı anlayış, hoşgörü ve uzlaşma kültürünün, yönetsel süreçlerin her kademesinde etkin kılınması gerekliliğine dayanmaktadır. Bu çerçevede bahsedilen duygusal zeka becerileri, günümüzde kurum içindeki ve dışındaki ilişkilerin oluşturulması, yürütülmesi ve sürdürülmesi sürecinde, yönetimin stratejik kademelerinden birini oluşturan halkla ilişkiler yöneticileri için kritik öneme sahiptir.

Duygusal Zeka Kavramı Üzerine

Duygular gerek bireyin iç dünyasında gerekse davranışlarında ve insan ilişkilerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireyi, bulunduğu herhangi bir ortamda duygularından bağımsız düşünmek olanaksızdır. Duygular genel olarak insanı harekete geçirmekte ve insan davranışlarını yönlendirmektedir (Titrek, 2007: 100).

İnsan davranışlarıyla ilgili olarak yapılan son dönem araştırmalarda, en fazla tartışılan konulardan biri duygu ve zeka arasındaki ilişki olmuştur. Duygu, genel olarak bir zayıflık işareti olarak görülmüş ve düzensizlik yaratan bir sorun olarak karakterize edilmiştir. Diğer yandan, duyguların karar alma yetisini engellediği ya da yavaşlattığı iddia edilmiştir (Yeomans, 2007: 213). Ancak yapılan araştırmalar duygusal ve rasyonel süreçlerin insan vücudunda birlikte hareket edebildiğini göstermiştir.

Bu çerçevede, bireylerin sahip olduğu duyguların, gündelik hayatta ve iş hayatında yönetilebileceği savına vurgu yapan duygusal zeka (*emotional intelligence-EI*) kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Kavramın tanımlanması 1990'lara dayanmakla beraber, temel olarak Thorndike tarafından 1920 yılında ortaya atılan sosyal zeka kavramına dayandırılmıştır. Thorndike sosyal zekayı "insanları anlama ve yönetme becerisi" olarak tanımlamıştır (Thorndike'tan aktaran; Akçay and Çoruk, 2012: 7). Sosyal zeka genel olarak insanları anlama ve yönetme becerisi olarak tanımlanırken, duygusal zeka daha çok duyguların tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır.

Daha önceki dönemlerde yapılan araştırmalar bireyin gündelik hayat ve iş hayatındaki başarılarını IQ'ya dayandırırken, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan gelişmeler ve yapılan araştırmalar bireylerin duygusal becerilerini geliştirmenin de önemli bir gereklilik olduğunu ortaya koymuştur. 1990 yılında yazdıkları makale ile duygusal zeka kavramını ortaya atan Salovey ve Mayer duygusal zekayı; "kişinin kendisinin ve karşısındaki insanın duygu ve düşüncelerini anlamasını, ayırt etmesini ve elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanmasını sağlayan sosyal zekanın bir alt formu" olarak tanımlamıştır (1990: 199).

Salovey ve Mayer duyguların daha önceki araştırmacıların iddia ettiği gibi değiştirilmesi zor kişisel özellikler değil, geliştirilebilir özellikler olduğunu savunmuşlardır. Araştırmalar duygusal zekanın IQ gibi doğuştan gelen bir özellik değil, aksine, çocukluk boyunca yaşanan deneyimler, alınan dersler, aile ve sosyal çevre gibi bir çok etken tarafından belirlenen bir özellik olduğunu ortaya koymuştur.

Salovey ve Mayer'in çalışmalarının ardından duygusal zeka konusunda çalışan ve yayınladığı *Duygusal Zeka (Emotional Intelligence)* adlı kitap ile duygusal zekayı popüler bir kavram haline getiren Goleman duygusal zekayı; "kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma ve anlama, kendi kendini motive etme, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetme kapasitesidir" olarak tanımlamıştır (1998: 10-11).

Goleman, gerçekleştirdiği çalışmalarda her ne kadar iş yaşamında ve gündelik yaşamda başarılı olma konusunda yüksek duygusal zekaya sahip olmanın çok önemli bir yeri olduğunu söylese de, hiç bir zaman "başarının %80'nin EI'ya bağlı" olduğunu iddia etmemiştir. Goleman'a göre; bu iki süreç birlikte hareket eden süreçlerdir ve bazı alanlarda biri diğerinin önüne geçebilmekte, bazı alanlarda birbirini desteklemektedir. Örneğin; Goleman'a göre IQ puanları, belirli bir konuda kişinin karşısına çıkan bilişsel zorlukların üstesinden gelip gelemeyeceği sonucunu verebilmektedir (2000: 6-7). Çok sayıda inceleme bir kişinin kariyer sorunlarıyla baş edebileceğinin kestirimini IQ'nun verdiğini göstermiştir. Ancak sıra entellektüel açıdan zorlayıcı bir meslek içerisindeki yetenekli adaylar havuzundan kimin en güçlü lider olacağı sonucunu çıkarmaya geldiğinde, IQ yetersiz kalmaktadır.

Duygusal zeka ile ilgili var olan çok sayıda yanlış anlaşılma sebebiyle Goleman yanlış anlaşılmaları düzeltme gereği hissetmiştir (2000: 6-7). Öncelikle duygusal zeka "nazik olmak" anlamına gelmemektedir. Nezaket toplumsal yaşam içinde zaten beklenen bir davranıştır. İkinci olarak duygusal zeka, insana hisleri için serbest irade vermemektedir. Aksine hislerin düzgün bir şekilde yönetilmesi, ifade edilmesi ve insanların aynı amaç etrafında birlikte hareket edebilmesi için yollar göstermektedir. Ayrıca "duygusal" kavramını içermesinden ötürü sanılanın aksine, kadınların erkeklerden duygusal zeka açısından özel bir yetenekleri yoktur. Her insan belirli konularda güce ve zayıflığa sahiptir. Goleman'ın belirttiğine göre, duygusal zeka konusunda kadın ve erkek davranışlarını analiz etmek üzere yapılan bir araştırmaya göre, kadınlar duygularının daha çok farkında, daha fazla empatiye sahip ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli; erkekler ise daha fazla özgüvene sahip, daha iyimser ve ortamlara daha kolay adapte olarak stresle daha kolay baş edebilmektedir (Bar-on'dan aktaran; Goleman, 2000: 7). Son olarak, duygusal zeka seviyesi genetik olarak kodlanan ve yalnızca çocukluk döneminde geliştirilebilen bir özellik değildir. IQ'nun aksine duygusal zeka, bireyin yaşamı boyunca edindiği tecrübeler aracılığıyla geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir.

Tanımlardan ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, duygusal zeka öğrenilebilir, sosyal ve psikolojik becerileri içermektedir. Bu beceriler; kendini ve kendi duygularını bilmek, onları ifade edebilmek, diğer insanların duygularının farkında olmak ve diğer insanlarla sürdürülebilir, uzun süreli ilişkiler kurmak, değişimleri kontrol altında tutmak, ortaya çıkan engellere karşı dirençli olmak ve diğer insanlara duyarlı bir şekilde yaklaşmaktır.

¹ IQ: *intelligence quotient*. Zekâyı ölçme amaçlı birkaç farklı standartlaştırılmış testlerden çıkarılan değerdir. IQ deyimini Almanca *Intelligenzquotient* olarak Alman psikolog Wilhelm Stern tarafından 1912 yılında Alfred Binet ve Theodore Simon'un tasarladığı gibi zekayı değerlendirmek için ortaya koyduğu bir yöntemdir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/IQ>).

Goleman, bireylerin duygusal zeka becerilerini ve davranışlarını tanımlamak için dört temel beceri ortaya koymaktadır (1998:1-2):

- Öz-bilinç (*Self-awareness*)
- Sosyal farkındalık (*Social awareness*)
- Öz-yönetim (*Self-management*)
- İlişki yönetimi (*Relationship management*)

Öz-bilinç, genel olarak bireylerin öz farkındalıkları yani kendilerini tanıma durumuyla ilgilidir. Genel olarak kişinin kendini tanıması ve bilmesi, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, kendi kendini değerlendirip eleştirebilmesi ve özgüvene sahip olması gibi özellikleri içermektedir. Öz-bilinçe sahip olan bir birey, sınırlarını ve başkaları üzerindeki etkisini bildiğinden amaçlarının ve bu amaçlar için ne tür bir yol izleneceğinin de farkındadır. Dolayısıyla bu özelliklere sahip bireyler organizasyon için ne yapacağını ve bunu nasıl yapacağını bilen bireylerdir.

Öz-yönetim, genel olarak açıklık, dürüstlük, girişkenlik ve iyimserlik gibi özellikleri içermektedir. Bireylerin sahip olduğu duyguların farkında olması ve onları etkin bir şekilde yönetebilmesi anlamına gelmekte ancak bireyin duygularını yönetmesi, onları bastırması anlamına gelmemektedir. Olumlu olumsuz her türlü duyguyu içeren gündelik yaşamda ve iş yaşamında duyguları yönetme becerisine sahip olmak, kişilerin gündelik davranışlarında, ilişkilerinde, karar verme süreçlerinde duygularını dengede tutabilmesi; her duyguyu yaşaması ancak bu konuda abartıya kaçmaması anlamını taşımaktadır. Duyguların aşırı bastırılması konudan ve kişiden uzak kalmaya sebep olurken, kontrolden çıkması dengeyi kaybedilmesi ve aşırı hassasiyete sebep olabilmektedir.

Sosyal farkındalık, empati, kurumsal farkındalık ve duyarlılık gibi özellikleri içermektedir. Sosyal farkındalığı yüksek olan insanlar gündelik hayatta ve iş hayatında ilişki kurmak konusunda rahat olan, çalıştıkları kurumun değer ve inançlarının farkında olan, karşısındaki insanlara karşı duyarlı davranan, çalışma ortamlarında takım çalışmasına yatkın olan ve sosyal ortamlardan kaçınmayan insanlar olarak ön plana çıkmaktadır.

İlişki yönetimi ise daha ziyade insanların özellikle iş ortamlarında başkalarıyla olan ilişkilerini yönetebilme kapasitesiyle alakalıdır. Bu anlamda ilişki yönetme becerileri yüksek olan insanlar, başkalarını etkileyebilme, onlara ilham verebilme, başka insanların gelişimine yardımcı olma, çatışmaları çözme konusunda inisiyatif kullanma ve sorumluluk alma, takım çalışmasına yönlendirme gibi becerilere sahip insanlardır.

Günümüz yönetim anlayışı, geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkıp, daha çok ortak karar alma, iletişim ve iş birliği gibi anlayışların yerleştiği bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Dolayısıyla organizasyon içerisinde çalışanların diğer çalışanlarla, çalışanların yöneticilerle ve yöneticilerin diğer yöneticilerle ilişkilerinde de bir takım değişiklikler yaşanmıştır. Kurum içerisindeki herkesin yönetime bir şekilde katıldığı bu süreçte, insan ilişkilerinin yönetimi de giderek daha önemli hale gelmektedir.

Halkla İlişkiler ve Duygusal Zeka

Günümüzde duyguların işe karıştırılmaması gerektiğini savunan geleneksel yönetsel paradigmlar yön değiştirmeye başlamıştır. İnsanların var olduğu her yerde duyguların varlığından ve bu duyguların yönetilmesi gerekliliğinden söz etmek mümkündür. Günümüzde organizasyonlar yalnızca IQ seviyesi ile ön plana çıkan yönetici ve çalışanları değil, duygusal zeka seviyesi yüksek olan, duygularının farkında olan ve onları yönetebilen, ilişki kurma konusunda başarılı, ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilen yönetici ve çalışanları aramaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere halkla ilişkiler yönetimi kurum içerisinde bulunduğu konum itibarıyla bu ihtiyacın en fazla olduğu alanlardan biridir. Günümüzde halkla ilişkiler insanların ve dolayısıyla duyguların yer aldığı devasa bir alan haline gelmiştir. Halkla ilişkiler

yönetiminde başarılı olmanın temel koşulu, geniş çaplı iletişim, davranış, dinleme ve yönetim becerilerine sahip olmaktır.

Her ne kadar bu gerekliliğin ya da ihtiyacın en fazla olduğu alanlardan biri halkla ilişkiler yönetimi olarak ifade edilse de, bu alandaki akademik çalışmaların oldukça sınırlı olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Duygusal zeka ile ilgili çalışmalar eğitim alanından sonra yönetim alanına uygulanmış ve bu konuda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak halkla ilişkiler duygusal zeka ilişkisi çok daha yakın zamanda incelenmeye başlamış olan bir alandır.

Halkla ilişkiler ve duygusal zeka ilişkisi üzerinde çalışan Brigham Young Üniversitesi'nden Susan Balcom Walton, halkla ilişkiler yöneticilerinin çok farklı kesimlerden kişilerle iletişim içinde olmalarından ötürü, farklı bakış açılarını aynı anda görebilme olanağına sahip olduklarını, dolayısıyla bu durumun halkla ilişkiler yöneticilerine bir çok farklı değeri bir arada sunduğunu ifade etmektedir. Walton, gelişen ve değişen halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zekanın gerekliliğini belirtmektedir (<http://www.prsa.org/>):

- "Beklentiler artmıştır ve duygusal zeka da bunun bir parçasıdır. Halkla ilişkiler yöneticilerinin de uğraşması gereken aksilikler de giderek artmaktadır. Dolayısıyla bir halkla ilişkiler yöneticisi her türlü aksilikte soğukkanlılığını korumalıdır.
- Halkla ilişkiler yöneticileri çok yoğun ve çok aşırı biçimde insanlarla görüşmekte, uğraşmaktadır. Konu insan ilişkileri olduğunda her türlü iletişim biçimi ortaya çıkmakta ancak duygular aynı kalmaktadır.
- Son olarak halkla ilişkiler yöneticileri organizasyonlarının sesi konumundadır dolayısıyla bu çok iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir."

Walton değişen şartlar gereği yönetimin önemli bir parçasını oluşturan halkla ilişkiler yönetiminde, sorumlulukların ve zorlukların giderek arttığını belirtmekte ve halkla ilişkiler yöneticilerinin bu süreçte duygusal zeka becerilerine sahip olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Walton'un yanı sıra, halkla ilişkiler ve duygusal zeka ilişkisi üzerine çalışan Sara Fletcher da, halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zeka kullanımının gerekliliğini Goleman'ın ortaya koyduğu dört temel duygusal zeka becerisi üzerinden açıklamaktadır (<http://prbreakfastclub.com>):

- Öz-bilinç, bireylerin kendi duygularını algılama ve bilme becerilerini belirlemektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcılarına her durumda sakin ve kontrollü davranmak konusunda yardımcı olmaktadır.
- Öz-yönetim, kişisel gelişim için kilit bir beceridir ve duyguları yönetme ve iş yaşamında değişen durumlara kolaylıkla adapte olma konusunda halkla ilişkiler yöneticilerine yardım etmektedir.
- Sosyal farkındalık, ilişkiler ağı açısından başkalarının duygularını anlama ve sezme becerilerini içermektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri de çok geniş bir ilişki ağına sahiptir. Bu alanda ayakta kalmak için bu beceriye sahip olmaları gereklidir.
- İlişki yönetimi ise ilişkilerde etkileşimi yönetmek için duygusal farkındalığı kullanmaktır. Bu beceri, halkla ilişkiler yöneticilerine farklı birimlerle ilişkilerini yürütmek ve onlara kurumun imajını anlatmak için imkanlar sağlamaktadır.

Fletcher da Walton gibi halkla ilişkilerde sakin ve kontrollü davranmanın önemine, ilişki yönetimine ve kurum imajını yönetmek konusunda halkla ilişkiler yöneticilerinin rolüne vurgu yapmış ancak ondan farklı olarak günümüz halkla ilişkiler dünyasındaki değişimlere ayak uydurmanın da halkla ilişkiler yöneticileri için çok önemli olduğunu özellikle belirtmiştir.

Yapılan araştırmalardan ve çalışmalardan çıkarılabileceği üzere duygusal zeka yalnızca duyguları bilme, anlama, onların farkında olma, kendini ve başkalarını motive etme ve yönetme, empati kurma veya kontrollü olma anlamına gelmemektedir. Duygusal zeka, bu becerilerin tümünün birleşimi ve bir arada kullanımınıdır. Tüm bu beceriler ancak bir arada kullanıldığında olumlu sonuçlar verecektir. Dolayısıyla bir halkla ilişkiler yöneticisinin,

bulunduğu konum gereği tüm bu becerilere sahip olması ve bunları etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir.

Halkla İlişkiler Yöneticileri ve Duygusal Zeka

Halka ilişkiler yöneticilerinin gerçekleştirmekte oldukları çalışmaların doğası gereği duygusal zekayı ve beraberinde pek çok beceriyi birlikte kullanabilmeleri gerekliliğinden yola çıkılarak, bu çalışmada halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zeka kullanımını analiz etmek ve bunun kurum başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Organizasyonların yalnızca akılla yönetilebileceğine dair paradigma özellikle son dönemlerde ortadan kalkmış, yönetimde duyguların da yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın çıkış noktasını, Daniel Goleman'ın yönetimde duygusal zeka kullanımı yaklaşımını halkla ilişkiler yönetimine uygulamak fikri oluşturmuştur. Halkla ilişkiler yöneticilerinin kendilerini tanıma-anlama, kendi kendilerini yönetebilme, ilişkileri yönetme, liderlik ve etkileme, sosyal farkındalık ve iletişim becerileri analiz edilmiştir. Ann Cartwright ve Amanda Sallovay'ın, Daniel Goleman'ın dördümlü ölçeğini geliştirerek hazırladığı ölçekten uyarlanan, yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır. Cartwright ve Sollovay, Goleman'ın dördümlü ölçeğine (öz-bilinç, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) temel duygusal zeka becerileri ve ilham verici liderlik becerilerini eklemiştir (2009: 2-9). Cartwright ve Sallovay'ın ölçeğinde olduğu gibi, temel duygusal zeka becerileri ve ilham verici liderlik ile ilgili sorular da yapılandırılmıştır.

Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış ve görüşmeye katılan kişilere yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntem olup, araştırmacı ve görüşülen kişi arasında soru sorma ve yanıtlamaya dayalı etkileşimli bir süreçtir. Uzun zaman alan ve zor bir süreç olmakla birlikte araştırmacıya konu hakkında ayrıntılı bilgi toplama, katılımcıların beden dilini, jest ve mimiklerini okuma, katılımcıların anlamadığı soruları açıklama, görüşülen kişilere ise kendini daha iyi ifade etme şansı vermektedir. Yapılandırılmış görüşmede sorular görüşülen her kişiye aynı biçimde ve aynı sırada sorulmaktadır. Bu anlamda araştırmacıya bir sınırlılık getirmektedir ancak verilerin düzenlenmesi, karşılaştırılması ve çözümlenmesi yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşmeye oranla daha kolaydır (Şimşek, 2013: 142-147).

Bu amaçla, Ankara'da özel sektörde çalışan halkla ilişkiler yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Orta ve üst düzey halkla ilişkiler yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde yöneticilerin en az 10 ve daha üzeri yıl çalışma deneyiminin olması özelliği aranmıştır. Alanında öncü konumda bulunan, kurumsal işletmelerden 10 yönetici ile görüşülmüştür. Yöneticilerin ve kurumlarının isimleri kurumlarının ilkeleri gereği çalışmada paylaşılmamıştır. Yöneticileriyle görüşme gerçekleştirilen kurumlar, üç uluslararası hotel grubu, üç ulusal düzeyde büyük hastane, bir ulusal restaurant grubu, bir holding, bir halkla ilişkiler ajansı ve bir özel üniversitedir. Görüşme yapılan 8 yönetici 20 yıldan uzun zamandır sektörde çalışmakta olup, 6'sı kadın 4'ü erkektir. Yapılan görüşmeler yaklaşık 1 saat sürmüştür.

Bu araştırma kapsamında veriler, görüşme süreçlerinde kullanılan sorular dikkate alınarak sunulmuştur. Görüşme yapılan kişilerden, belirlenen konularda kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerden alınan görüşlerin özüne herhangi bir şekilde müdahale edilmemiş olmakla birlikte, değerlendirmeler araştırmacının görüşmeler sırasındaki bireysel gözlemlerini de içermektedir. Görüşme yapılan yöneticilere temel iletişim, duygusal farkındalık, öz-bilinç, öz-yönetim, sosyal farkındalık, ilişki yönetimi ve ilham verici liderlik becerilerini ortaya çıkaran 10 temel soru sorulmuştur.

Temel İletişim

Ölçeğin birinci bölümünü oluşturan temel duygusal zeka becerileri kısmında görüşme yapılan yöneticilerin iletişim becerilerini ve duygusal bilinçlerini ortaya koymayı amaçlayan sorular sorulmuştur. Temel iletişim becerileri, kişilerin dinleme ve anlama, dil ve ses tonu

kullanım becerileri, geri bildirim alma, verme ve kullanma, diyalog kurma ve çift yönlü iletişim kurma gibi becerilerini içermektedir. Hedef kitle ile diyalog kurmak, hedef kitleden geri bildirim almak, hedef kitlenin istek ve beklentilerini öğrenmek, bu istek ve beklentilere göre hareket etmek ve hedef kitle ile kurum arasında karşılıklı dengeyi ve anlayışı oluşturmak çağdaş halkla ilişkiler anlayışının temel gereklerini oluşturmaktadır.

Kişinin kendi duygularının farkında olması, onları neyin harekete geçirdiğini bilmesi, empati kurma becerisi ve sezgilere sahip olmasını içeren duygusal bilinç temel iletişim sorularının ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Duyguların ve duyguları neyin harekete geçirdiğinin farkında olmak halkla ilişkiler yöneticilerine, duygularını dengede tutabilme ve yönetebilme olanağı sunmaktadır. İşler ile ilgili sürece ait sezgilere sahip olmak ise, ortaya çıkabilecek krizleri öngörüp önleyebilme ve ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirebilme imkanı vermektedir. Empati kurma becerisi de aynı şekilde halkla ilişkiler yöneticilerine, hedef kitlenin ve ilişki içerisinde bulunan diğer kişilerin neler düşündüğünü anlayıp, beklenti ve isteklere göre hareket edebilme olanağı sunmaktadır. Yapılan görüşmeler tüm yöneticilerin temel iletişim becerilerine sahip olduğunu ve duygusal farkındalıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

"... İyi bir konumda olduğumu düşünüyorum. İyi bir dinleyiciyim. Daha iyi dinleyici olduğum zaman daha iyi bir iletişimci olacağımı düşünüyorum. İletişime kapalı birçok insan grubu var. Amacım da zaten burada iletişimi açmak. Ben rahatım ama karşı taraf da rahat olunca çok daha başarılı olabiliyorum. İletişim iki kişilik, karşılıklı olunca daha keyifli oluyor."

Görüşme yapılan kişilerin hepsinin olumlu iletişim kurmanın mesleklerinin en temel gereği olduğunu bildiği görülmektedir. Bu anlamda görüşme yapılan kişilerin özellikle çift yönlü iletişime çok fazla önem verdikleri, gerek iletişim kurmak, gerekse iletişimi devam ettirmek konusunda oldukça hassas davrandıkları görülmüştür. Ayrıca görüşme yapılan kişiler, buldukları konuma gelmelerinde kurdukları olumlu iletişimin çok önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir.

"...İletişim kuramadığım kimse olmadı, ben herkesle iletişim kurulabileceğine inanıyorum. O kişi sağır ve dilsiz bile olsa iletişim kurulabilir. İletişim ille de konuşmak değildir zaten..."

Gündelik hayatta kullanılan jestler, mimikler, ses tonu, el-kol hareketleri ve diğer beden hareketleri çoğu zaman insanların gerçek duygu ve düşüncelerine dair ipuçları vermektedir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin, hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında ilişki içerisinde olduğu kişilerle olumlu iletişim kurabilmesinin yolu, etkili sözlü iletişim becerilerinin yanında etkili sözsüz iletişim becerilerini geliştirmesidir. Beden dilini anlamak ve kullanmak, yöneticilere kendisini daha doğru ifade etmek ve karşısındaki kişileri anlayabilmek konusunda avantajlar sağlamaktadır. Görüşme yapılan kişiler sözsüz iletişim/beden mesleklerinde önemli bir araç olarak görmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu beden dilinin iletişimde çok önemli olduğunu vurgularken, sadece iki yönetici hareketlere, jest ve mimiklere dikkat etmediğini, yalnızca göz temasının önemli olduğunu düşünmektedir.

"... Bütün bu iletişim becerileri arasında beden dilinin de çok önemli olduğunu düşünüyorum. Katkısı ve karşınızdakini etkileyen bir tavır var. Bütün görüşmelerde karşınızdaki insana saygınızı ilginizi ya da sizinle ilgili ipuçlarını veren beden diliniz. Sizin duruşunuz, görüşünüz, bakışmanız, gözlerinizi kaçırmanız ya da gözlerine bakıp özgüveninizi yansıtabilmeniz, kendinizi yansıtabilmeniz, konumunuza olan sahipliğinizi yansıtabilmeniz... Yani karşınızdaki kişiyi etkileme açısından da önemli. Kişiyi ilk anda yansıtan bütün değerli bulguları veren bir şey ..."

Görüşme yapılan tüm yöneticiler çalışma ortamında duyguları yönetebilmenin halkla ilişkiler alanında önemli bir gereklilik ve beceri olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak duyguları ifade etme, kontrol etme, kendi duygularını ve karşısındaki insanın duygularını anlama, sezgilerini kullanma ve empati kurma konusunda kendilerini başarılı buldukları ve duygularının nelerin harekete geçirdiğini bildikleri görülmektedir.

Öz-bilinç

Ölçeğin ikinci bölümünde görüşme yapılan kişilerin öz-bilinç ile ilgili sorularla kendilerini tanıyıp tanımadıkları sorulmuştur. Öz-bilinç genel olarak kişinin kendini tanımayı, kişisel inanç ve değerlerinin farkında olmayı, kişisel motivasyon kaynaklarını bilmeyi, zayıf ve güçlü yönlerin farkında olmayı, öz güvene ve öz saygıya sahip olmayı içermektedir. Bireysel farkındalık, öz güven, öz saygı ve tutarlılık gibi özellikler iş yaşamında kişisel başarı açısından kritik öneme sahiptir. Özgüven bireyin kendisi, düşünceleri ve davranışlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini, özsaygı ise kişinin bireysel olarak özüne, kimliğine, değerlerine ve bulunduğu konuma yönelik saygısını içermektedir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin, bu özelliklere sahip olmadan başkalarıyla etkili iletişim kurması, ilişkilerinde ayakta kalması ve kişisel olarak başarı elde etmesi mümkün görünmemektedir. Özellikle özgüveni ve özsaygısı olmayan yöneticiler, sorumluluk almayan, sahip olduğu bilgiyi paylaşmayan, değişikliklerden kaçınan, herhangi bir şekilde başarısızlığı kabul etmeyen ve çabuk pes eden yöneticiler olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında halkla ilişkiler yöneticilerinin özellikle eylemleri ve söylemlerinde tutarlı olması ise ilişki içerisinde olduğu hedef kitleyi ikna etmek açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, görüşme yapılan halkla ilişkiler yöneticilerinin kendilerini tanıyan, öz güvenleri ve öz saygıları yüksek, iş yaşamlarında tutarlı, başkaları üzerinde etkiye sahip olan ve kendilerini neyin motive ettiğini bilen kişiler oldukları görülmüştür.

"...Kendime çok güvenirim, çok tutarlıyım. Bu yaşlarımda özellikle. Benim için söylenen en güzel sözlerden bir tanesi de budur: "Çizgisini hiç bozmayan adam". Ben de buna inanıyorum açıkçası. Çünkü benim hayat felsefem bu. Oldum olası hep böyle oldu. Beni iş ve işin kalitesi motive eder. Başka motive eden birşey yok. Eğer kaliteli bir iş çıkardığım inanıyorsam, beni motive eden şey o...Yaptığım işin adam akıllı olması önemli. Kendi kendimi motive ediyorum yani..."

Ayrıca görüşme yapılan kişilerin hepsi kendisini çok iyi tanıdığını belirtmiş, kendini tanımanın başkalarını tanımaktan önce geldiğini, kendini tanımadan başka insanları tanımanın mümkün olmadığını dile getirmiştir.

"... Tüm çabam ona. İnsan kendini tanırsa başkalarını tanımaya geçebilir. Önce insanın kendisiyle ilgili birtakım şeyleri çözümlemesi lazım. Sokrates, eğer akademisinde "kendini tanı" diye yazmışsa ve ben 4000 yıl daha iyi bir beyine sahipsem bunu kesinlikle yapmam lazım..."

Kendini tanımanın önemli olduğunu belirtmelerinin yanı sıra, kendini tanımanın bir süreç olduğunu, bunun geliştirilebilir bir özellik olduğunu ve kişinin kendisini tanımaya hayatı boyunca devam ettiğini belirtmişlerdir.

"...Hala siz kendinizi tanıyorsunuz ve daha iyi nasıl yaparıma ulaşmaya çalışıyorsunuz. En iyisi nasıl olur bu gelişen dünyada, gelişen PR ve marketing sektöründe, turizm sektöründe her gün yeni bir şey çıkıyor ve yeni bir şey öğreniyorsunuz. Ama temel değerlerinize güvenirseniz, altından kalkamayacağımız aslında bir şey yok. Ama tabii ki bilgi olarak belki hakim olmadığım birçok şey var. Her gün yeniden öğreneceğim birçok şey var.."

Öz-yönetim

Ölçeğin üçüncü bölümünde görüşme yapılan yöneticilere öz yönetim becerilerini ortaya koymayı amaçlayan sorular sorulmuştur. Öz yönetim; kişisel hedeflere sahip olmak, kişisel değişimleri yönetmek, kendi kendine koçluk yapmak, başkalarına rol model olmak gibi özellikleri içermektedir. İş yaşamında yöneticilerin kurumsal hedeflerin yanında bireysel hedeflere sahip olması, sürekli gelişme ve yeniliklere hızlıca adapte olma kapasitesinin gelişimine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin kişisel olarak sürekli kendini yenilemeye ve değiştirmeye ihtiyacı vardır. Bu durum aynı zamanda kurum içerisinde çalışan diğer kişilerin yöneticileri rol model almasını ve daha istekli çalışmasını sağlamaktadır. Yöneticiler kendi kendilerini yönetme becerisine sahip olduklarını ve kişisel değişimlerini etkili bir şekilde yönetebildiklerini ifade etmiştir.

"... Başkası ile benim oturup konuşmuşluğum da yoktur belki ama bir toplantıda bir sözü, beni çok etkilemiş, ben de hemen o sırada not almış olabilirim. Dolayısıyla herkesin herkeste etki bıraktığını düşünüyorum. Değerler geçiyoruz günlük hayatlarımızda, yakın ya da uzak temaslarla. Tesadüflerle ya da tesadüf olmadan çok fazla şey görüyorsunuz ama onu da açığa çıkarıyorsunuz, açık değilseniz etkilemeniz de etkilenmeniz de mümkün değil..."

Kendilerini yönetme becerisi ve kişisel değişimi sürdürmelerinin yanı sıra, beraber çalıştıkları diğer kişilere rol modelleri yaptıkları ve onların hayatında etkileri oldukları görülmektedir.

"...Birçok kişinin bana geri dönüş olarak, hayatımın her zaman idolü olduğum lafı var. Hayattaki duruş, güçlülük, ya da hayatla olan mücadeledeki dik duruşunuz her zaman benim örneğim olmuştur gibi şeyler var. Bu güzel bir geri bildirim. Demek ki birilerine bir şey göstermek için yaptığınız zaman olmuyor. Siz kendi doğrularınızla, iyi niyetle, yardım ederek, bir süre sonra bu tür geri bildirimler alabiliyorsunuz. Empati yapınca başkalarının hayatına dokunabileceğiniz şansınız oluyor..."

Kurumsal ve kurum çalışanlarına yönelik hedefler belirledikleri gibi kendileri için de kişisel hedefler belirleyip o hedefe ulaşmak için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Kişisel hedefler belirleyip o hedeflere ulaşmanın kurumsal başarı açısından da önemli olduğu belirtilmiştir.

"... Her zaman ulaşılabılır hedefler koymanın daha doğru olduğunu düşünüyorum. Her zaman yapıyor muyum, bazen kendimi çok zorladığım bir gün olabiliyor. ... Ama zaman planı çizerek, neler yapacağım, neleri bitirmem gerekiyor ve tik atmam gerekiyor bu bitti diye, onun keyfini yaşamam gerekiyor. Günü, haftayı o şekilde planlıyorum..."

Sosyal Farkındalık

Ölçeğin dördüncü bölümünde görüşme yapılan kişilerin sosyal farkındalıklarını ortaya koymaya yönelik üç soru sorulmuştur. Sosyal farkındalık; farklılıklara saygı göstermek ve her türlü farklı fikre, düşünceye ve insana eşit mesafede durmak, kurumsal değer ve inançların farkında olmak, her türlü ilişkiye açık olmak gibi özellikleri içermektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri birbirinden çok farklı kesimlerle ilişki içindedir ve bu ilişkileri olumlu bir çerçevede yürütmek üzere farklılıklara saygı duymak, onlara anlayışla yaklaşmak ve onlardan yeni bir şeyler öğrenmek durumundadır. Bunun yanında halkla ilişkiler yöneticilerinin kurumu, hedef kitleye, kurumun kendi çalışanlarına ve ilişki içerisinde olduğu diğer kurumlara anlatmak, sahip olduğu değer ve inançları o kesimlere benimsetmek için kurumun ne konumda olduğunu, ne yapmak istediğini, vizyonunu ve misyonunu çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kurumun kısa ve uzun vadeli amaçları, hedefleri ve politikaları hakkında tüm kurum çalışanlarını bilgilendirmek; bütün çalışanlara düzenli iletişim programları hazırlamak; çalışanları kurumla ilgili tüm gelişmeler hakkında en kısa sürede bilgilendirmek halkla ilişkiler yöneticilerinin sorumluluğudur. Tüm yöneticilerin çalıştıkları kurumun değer ve inançlarını bilip, kurumun ne konumda olduğunun ve beklentilerinin, kurumun vizyonunun ve misyonunun neler olduğunun, kurumu hedef kitleye anlatmak açısından ne denli önem taşıdığı farkında olduğu gözlemlenmektedir.

"... Kurumun düşünce ve inançlarını bilmezseniz müşteriye ne anlatabilirsiniz ki?..."

Kurumları ile farkındalıkları kadar başka kültür, kurum ve kişilerin farklılıkları konusunda da farkındalıkları yüksektir. Farklı kültürlerle, bakış açılarına yönelik oldukça açık olduklarını, her türlü farklılığı, farklı fikir ve düşünceyi bir zenginlik olarak gördüklerini göstermektedir.

"... Farklılık en fazla keyif aldığım şey. Beni oluşturan şeyler o puzzle'ın parçaları oldu. Kiminden sabrı, kiminden eğlenceyi, kiminden ciddiye almayı öğrendim. Mevlana'nın bir sözü var: Herkesin aynı şeyi düşündüğü yerde kimse bir şey düşünmüyordur..."

Bunlara ek olarak yöneticiler kendilerini pozitif ve girişken olarak tanımlamakta ve ilişki kurma konusunda kendilerini başarılı bulmakta, buldukları kurumda temel görevlerinin olumlu ve uzun vadeli ilişkiler kurmak olduğuna inanmaktadır.

"... Benim adımları iletişim mühendisi koymuşlar burada. İlişki kurmayı seviyorum insanlarla. Doğru elektriği bulduğumuzda da çok daha uzun vadeli bir ilişki olabiliyor. İşimizin çok önemli bir parçası iletişim kurmak. Ben bu konuda başarılı olduğumu düşünüyorum..."

İlişki Yönetimi

Ölçeğin beşinci bölümünde halkla ilişkiler yöneticilerinin ilişki yönetimi becerileri ile ilgili sorular sorulmuştur. İlişki yönetimi; ilişkilerde sorun/çatışma çözme ve çözüm arama, başkalarına yardımcı olma, uzun süreli ilişkiler kurma, başkalarını neyin harekete geçirdiği ve motive ettiğini bilme, ilişkilerde açıklık, dürüstlük ve güven yaratma ve değişimi yönetme gibi özellikleri barındırmaktadır. Kurum içi iletişimin sağlıklı yürütmesi amacıyla çalışanları açık ve dürüst davranmaya yönlendirme bu sorumluluklardan biridir.

Bunun yanında ortaya çıkan çatışmaların yönetilmesi halkla ilişkiler yöneticilerinin bir diğer önemli görevidir. Çatışma, genel anlam itibarıyla iki veya daha fazla kişinin bir konuda fikir veya görüş ayrılığına düşmesidir. Çatışma yönetimi ise çatışmanın sebeplerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi ve uygun şekilde müdahale süreçlerini içermektedir. Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi, halkla ilişkiler yöneticilerinin bu konuda sorumluluk alması, çatışan tarafları ortak bir paydada buluşturması ve uzlaştırması örgüt sağlığı, verimlilik ve örgütün geleceği açısından kritik öneme sahiptir. Görüşme yapılan yöneticilerin çatışma yönetiminde başarılı olduğu, dürüst, açık ve güvenli bir iletişim ortamı yaratabildikleri gözlemlenmektedir. Çatışma yönetiminde ilk olarak sakin kalmayı tercih ettikleri, ilerleyen süreçlerde de daha çok müzakere veya uzlaşma yöntemlerini tercih ettikleri görülmektedir.

"...Çatışma durumunda önce sakinleştirmeye çalışırım ilk planda çünkü çatışma ortamında sonuç elde edemezsiniz. Çatışılan yerde bir kazanan bir kaybeden olur. Çatışmayı sakinleştirip normal bir zemine getirdikten sonra uzlaşmacı tavır devreye girer. İki tarafın da kaybetmeyeceğini garantilediğiniz zaman, o çatışmayı zaten çözersiniz. Kaybeden taraf olmayınca iki taraf da kazanır zaten. Önce ateşi düşürmek ve çatışmayı sakinleştirmek, sonra da uzlaşmayı sağlamak gerekir. Daha uzun vadede daha uzun çözümler getirecek ortamı yaratmak lazım..."

Kendilerinin ve beraber çalıştıkları kişilerin motivasyon yollarını bildikleri, buna önem verdikleri ve takım çalışmasını değerli buldukları anlaşılmaktadır.

"...Her olumlu davranış için benimle çalışan kişilere teşekkür ediyorum. Bundan ben de motive olduğum için en çok kullandığım yöntem bu. Olumsuz bir durum bile görsem önce 'eline sağlık' der sonra bunun daha iyisini yapabildin derim. Küçük hediyeler almayı seviyorum. Kalem gibi..."

Uzun yıllardan beri çalışma hayatının içinde olmalarının da etkisiyle uzun süreli ilişkiler kurma eğiliminde oldukları, uzun süreli ilişki kurmanın kısa süreli ilişkilere göre uzun vadede daha faydalı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Görüşme yapılan kişiler bazı iş bağlantılarının kısa süreli olmasının hız ve verim açısından etkili olduğunu ifade etmiştir.

"...Şu anda olmasa bile mutlaka birlikte çalışabileceğimizi düşünüyorum. Başta hiç ortak çalışma fırsatı bulamayıp, çok daha sonra bir yıl boyunca birlikte çalıştığım firmalar oldu. İşin bu boyutu var. Network çok önemli. İş yaşantısında artık günümüzde olmazsa olmaz, diyebiliriz, insanları silecek kadar bu anlamda zengin değiliz. Herkesin herkese günün birinde faydası dokunabilir, soracağınız bir şey olabilir. Birbirimize değer katabileceğimiz bir yol olabilir. Dolayısıyla o ilişkilerin hepsi uzun süreli tutulmalıdır diye düşünüyorum..."

Liderlik

Son olarak ölçeğin altıncı bölümünde görüşme yapılan halkla ilişkiler yöneticilerinden liderlik konusunda kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Liderlik becerileri ortak vizyon yaratma, takım çalışmasına yönlendirme, başkalarının üzerinde söz sahibi olma ve onları etkileme, ilişki ağı oluşturma ve müşteri ilişkilerini etkili bir şekilde yönetme becerilerini kapsamaktadır. Kurumda çalışan bireylerden her birinin, kurum dışında kurumu temsil eden ve kurumu hedef kitleye anlatan, kurum hakkında dışarıya bilgi veren temsilciler olduğu düşünüldüğünde, kurumda çalışanların ortak bir vizyona sahip olması çok önemlidir. Bu vizyonu yaratma, kurumda çalışanlara ve kurum dışına sunma, anlatma ve benimsetme görevinde en büyük pay şüphesiz halkla ilişkiler yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler ortak vizyon yaratma konusunda başarılı, örgütlenme becerilerine sahip ve değişim konusunda diğer çalışanları yönlendirici/destekleyici konumdadır.

"...Vizyonunuzun çok geniş olması gerekiyor ki, hiç kimsenin altına imza atmayacağı projeleri ortaya çıkarabilin, sunabilin. Farklı bir açıdan değerlendirmeniz, dışardan görebilmeniz gerekiyor. Belki yeni biri daha farklı şeyler görebilir. Yeni stajyerler bu anlamda bizim için çok önemli. Çünkü bazı şeyler birçoğumuz için klasikleşmiştir. Hem uzmanlaşmışsınızdır hem de otomatikleşmişsinizdir. Oradan farklı bir bakış açısı almayı düşünürüz. Çünkü ben bilmeyebilirim. Belki sadece basın yansımalarından bilgi alırım ama dışardan gelen herkese sorarım otel nasıl görünüyor?..."

Ortak vizyon yaratabilmelerinin yanı sıra büyük çoğunluğunun liderlik özelliklerine sahip oldukları, takım çalışmasına çok önem verdikleri ve bireyleri etkileme konusunda kendilerine has yöntemlerine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

"... Ben değil biz dilini konuşanların iyi çalışanlar olduğunu düşünüyorum. ...İş yapma biçiminin doğru olduğunu bilsem bile etraftan gelecek önerileri dinlerim. Farklılık niye güzel o yöntem doğru olabilir ama daha kısa daha iyi bir yöntem çalışanlardan gelebilir. Çoğunluğun inandığı, akıllarına yatan kararlar almayı seviyorum çünkü o kararı ortak aldığımız zaman daha çok sahiplenildiğini görüyorum. Evet takım çalışması, liderlik yapabilirim ama yine de oradan çıkan kararın ortak olması konusunda çaba harcarım..."

Halkla ilişkiler ve duygusal zeka arasındaki bağı değerlendirmek üzere halkla ilişkiler yöneticileri ile yapılan görüşmeleri toparlayıcı nitelikte son bir soru müşteri ilişkileri ile ilişkili olarak hazırlanmıştır. Yöneticilerin müşteri ilişkilerine özellikle vurgu yaptığı, müşteri ilişkilerini çok kritik bir noktada gördüğü ve müşteri ilişkilerine maksimum düzeyde önem verdiği görülmektedir.

"... İnsanlarla iş ilişkisinden daha çok, daha samimi bir ortamda ilişkiler kurmak zorundayız. Doğum gününü hatırlamaktan, özel günleri için çiçek yollayıp, hal hatır sormaktan, çocuklarının durumunu sormaktan, bunları yapıyoruz yani biz. Sadece iş için değil, işleri olsa da olmasa da onları arayıp soruyoruz, ziyaretlerine gidiyoruz, belirli periyodlarımız var, telefon görüşmelerimiz oluyor. Sürekliliği sağlıyoruz böylece, araya koparmamaya, ilişkilerimizi taze tutmaya çalışıyoruz..."

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin belki de en önemli parçasını müşteri ilişkileri oluşturmaktadır. Günümüzde müşterileri ile ilişkilerini olumlu bir yönde ilerletemeyen, müşterilerle güçlü bir bağ kuramayan, kurumun değer ve inançlarını, imajını müşterilerine aktaramayan ve benimsetemeyen, müşterilerin beklenti ve isteklerine yanıt veremeyen organizasyonların günümüzde ayakta kalması çok güçtür. Günümüz halkla ilişkiler yöneticileri müşteri ilişkilerinin temel yürütücüsü konumunda olduğu için müşteri sadakati yaratmak üzere, müşteri ilişkilerine özellikle dikkat etmeli, müşterilerin istek ve beklentilerini takip etmeli ve müşterilerle sürekli iletişim halinde olmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Geleneksel yönetim anlayışında, maksimum verim düzeyine ulaşmak için kaynakların ve insanların rasyonel olarak kullanılması anlayışı benimsenmiştir. Bunun en önemli sonuçlarından biri insan unsurunun geri plana atılması ve insanların duygusal boyutlarının göz

ardı edilmesi olmuştur. Modern yönetim anlayışı ise, geleneksel yönetimin aksine insanı makinenin bir parçası olarak değil, sistemin en önemli unsuru olarak görmüştür (Genç, 2004: 65). Bu süreçte çalışanların yönetimde etkinliği geleneksel anlayışa göre birtakım değişikliklere uğramış ve çalışanlar karar alma aşamalarında görece daha aktif hale gelmiştir. Ancak asıl değişim, ekonomik ve teknolojik anlamda ciddi dönüşümlerin yaşandığı yirminci yüzyılın sonu itibarıyla yaşanmıştır. Ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak yöneten yönetilen ilişkilerinde ve kurum müşteri ilişkilerinde pek çok farklılık ortaya çıkmıştır. Yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan rekabet ortamı kurumların politikalarını yeniden gözden geçirmesi gerekliliğini de ortaya koymuştur.

Bu süreçte, iş yaşamında duyguları yok sayan, teknik ve mantıksal becerilerin kurumsal başarıda en önemli etken olduğu savunan paradigmalarda dönüşüm geçirmiş, özellikle iş yaşamında duyguların göz ardı edilmemesi, aksine kontrol altında tutulup etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya koyan araştırmalar yapılmıştır. Bu anlayış günümüzde, kurum içinde ve dışında, kurumun ilişki içerisinde olduğu her kesimle iletişim sürecinde duygularının farkında olan, onları yönetebilen, karşısındaki insanların duygularını anlayıp yönetebilen, onlarla olumlu iletişim kurabilen yöneticilerin gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak ön plana çıkan halkla ilişkiler yönetimi bu ihtiyacın en yoğun hissedildiği alanlardan biridir. Kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetleri yürütmek, kurum ile çalışanlar ve hedef kitle arasında güvene dayalı ilişkiler kurmak, hedef kitle hakkında ve hedef kitlenin beklenti ve istekleri hakkında sürekli araştırmalar yapmak, gerçekleştirilen uygulamalar ile kurum imaj ve kurumsal itibarın oluşturulması ve yaygınlaştırılması sürecine katkıda bulunmak, kurum içinde ve dışında kurumsal değer ve inançların yaygınlaştırılması ve benimsetilmesine yardımcı olmak, yaşanan değişimleri ve yenilikleri takip ederek kurumun bu değişikliklere en kısa sürede adapte olmasını sağlamak ve ortaya çıkan krizleri ve çatışmaları yönetmek günümüz halkla ilişkiler yöneticilerinin temel sorumluluk alanlarını oluşturmaktadır.

Halkla ilişkiler yönetimi, yapısı itibarıyla temel olarak insan ilişkilerinin yönetilmesi sürecidir. İnsan ilişkilerinin bu denli yoğun olduğu bir alanda, insanların sahip olduğu duyguların görmezden gelinemeyeceği oldukça açıktır. Bu anlamda halkla ilişkiler yöneticilerinin öncelikle kendilerini, ardından çalışanları ve hedef kitleyi tanıması, kendi duygularının ve karşısındaki insanların duygularının farkında olması ve onları kontrol altında tutması, kendisinin, çalışanların ve hedef kitlenin motivasyon kaynaklarını bilmesi, ilişki içerisinde olduğu her kesimle olumlu ilişkiler kurması, kurum içinde ve dışında yürütülen halkla ilişkiler uygulamalarının başarıya ulaşması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu amaçla bu çalışmada, Daniel Goleman'ın yönetimde duygusal zeka yaklaşımının halkla ilişkiler yönetimine uyarlanabileceği tezinden yola çıkılmıştır. Çalışmada halkla ilişkiler yöneticilerinin, gerek çalışan-çalışan, gerek çalışan-yönetici ilişkilerinde, gerekse kurumun hedef kitlesi ile olan iletişiminde duygusal zekadan yararlanması gerekliliği ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuçları, Türkiye'de halkla ilişkiler uygulayıcılarının, modern halkla ilişkiler uygulamalarındaki değişiklikleri ve yenilikleri yakından takip ettiğini, bunlara uygulamalarında yer verdiğini ve duygusal zeka kullanım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Görüşme yapılan halkla ilişkiler yöneticilerinin kendini tanıyan, kendi duygularını ve karşısındaki kişilerin duygularını anlayıp yönetebilen, empati kurabilen, motivasyon sağlayabilen, özgüveni yüksek, sağlıklı iletişim kurabilen, çalıştığı kurumun inanç ve değerlerinin farkında olan, öz-yönetim ve liderlik becerileri yüksek, ilişki yönetimi konusunda başarılı, yeniliklere ve değişimlere uyum sağlayabilen kişiler oldukları anlaşılmaktadır.

Bunun yanında, görüşme yapılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının alandaki tecrübeleri ve çalıştıkları kurumların niteliği düşünüldüğünde, halkla ilişkiler uygulamalarında duygusal zeka kullanımının bireysel ve kurumsal başarıda önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum günümüzde halkla ilişkiler yöneticilerinin, çalıştıkları alanda bireysel

ve kurumsal anlamda başarılı olabilmek için uygulamalarında duygusal zeka kullanımına yer vermelerinin gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yönetim alanına uygulanan duygusal zeka araştırmalarının halkla ilişkiler yönetimine de uygulanabileceğini söylemek mümkündür.

Türkiye'deki halkla ilişkiler yöneticilerin duygusal zeka kullanım düzeylerini değerlendirmek amacıyla benzer araştırmaların farklı illerde ve farklı organizasyonlarda, özellikle kurumsallaşma amacı güden organizasyonlarda yapılması, karşılaştırma imkanı sağlayacağı ve farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği için önemli görülmektedir. Kültürlerin yönetim anlayışında önemli farklılıklar yaratabildiği günümüz iş dünyasında kültürlerarası çalışmaların yapılmasının da, farklı sonuçlara ulaşma ve analiz etme olanağı sağlayacağı açıktır. Son olarak, organizasyonların, duyguların çalışma yaşamındaki yeri ve önemini anlatmak, çalışanların ve yöneticilerin duyguları yönetme becerilerini geliştirmek konusunda daha duyarlı olmaları, gerçekleştirilen faaliyetlerin ve iletişimin niteliğini yükseltecektir.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, C. ve ÇORUK, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, s. 1, 3-25.
- ASNA, M. A. (1993). *Public Relations: Temel Bilgiler*, Der Yayınları: Ankara.
- BAKAN, Ö. (2008). *Halkla İlişkiler*, Ed. Kalender, A. ve Fidan, M., Kurumsal Kimlik ve İmaj, Tablet Yayınları: Konya.
- BÜLBÜL, A. R. (2004). *Halkla İlişkiler*, 2. Basım, Nobel Yayınları: Ankara.
- CARTWRIGHT, A. ve SOLLOWAY, A. (2009). *Emotional Intelligence: Activities for Developing You and Your Business*, London: Ashgate Publishing.
- GENÇ, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayinevi: Ankara.
- GOLEMAN, D. (1998). *Duygusal Zeka*, 3. Baskı, Çev: B. S. Yüksel, Varlık Yayinevi: İstanbul.
- GOLEMAN, D. (2000). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam: NewYork.
- GÖKSEL, A. B. ve YURDAKUL, N. B. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları: İzmir.
- GRUNIG, J. E. (2005). "Halka İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik", Ed. Grunig J. E. İletişim, *Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Genel Bir Bakış*. (Çev: E. Özsayar). Rota Yayınları: İstanbul.
- GRUNIG, J. E. and HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston: NewYork.
- HEATH, R. L. and COOMBS, W. T. (2006). *Today's Public Relations: An Introduction*. Sage: London.
- HUTTON, J. G. (1999). "The Definitions and Domain of Public Relations". *Public Relations Review*, 25(2). pp. 199-214.
- IHLEN, Ø. ve RULER, B. V. (2007). "How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspectives", *Public Relations Review*, 33. pp. 243-248.
- JIN, Y. (2010). "Emotional Leadership as a Key Dimension of Public Relations Leadership: A National Survey of Public Relations Leaders". *Journal of Public Relations Research*. 22(2). pp. 159-181.
- KAZANCI, M. (2006). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. 6. Baskı. Turhan Yayinevi: Ankara.
- OSKAY, Ü. (2007). *İletişimin ABC'si*. Der Yayınları: İstanbul.
- PELTEKOĞLU, F. B. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Yayınları: İstanbul.
- SALOVEY, P. and MAYER, J.D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*. 9. pp. 185-211.
- FLECTHER, S. (2011). "The Relationship Between Emotional Intelligence and Good PR". Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2014.
- <http://prbreakfastclub.com/2012/04/17/the-relationship-between-emotional-intelligence-and-good-pr/#.U7pSK42Sxst>
- SJÖNERG, G. (1998). *Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli*, Çev: N. Nirven ve A. Ünver, Rota Yayınları: İstanbul.
- ŞİMŞEK, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- TİTREK, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme*, Pegem Yayınları: Ankara.
- WALTON, S. B. (2011). "EQ is the new IQ: The Vital Role of Emotional Intelligence in Public Relations", Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2014.
- YEOMANS, L. (2007). "Emotion in Public Relations: A Neglected Phenomenon". *Journal of Communication Management*. 11(3). pp. 212-221.
- http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/9092/1029/EQ_is_the_new_IQ_The_vital_role_of_emotional_intel#.U6ci3Y2SxUB Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2014.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/IQ> Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2014.