

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN HALKLA İLİŞKİLER AJANSLARININ KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Deniz AKBULUT¹, Birgül ÜSTÜNBAŞ²

¹*İstanbul Aydın Üniversitesi, Dr. Öğr. Üyesi (Türkiye)*

denizakbulut@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0236-525X

²*İstanbul Aydın Üniversitesi, Arş. Gör. (Türkiye)*

birgulustunbas@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1054-1866

Öz

Beklenmeyen bir zamanda, Aralık 2019’da Çin’in Wuhan kentinden dünya geneline yayılan Covid-19 pandemisi günlük yaşamı ciddi anlamda değişime uğratmıştır. Tüm dünya küresel salgınla mücadele için çeşitli önlemler almaya yönelirken, pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iş dünyasındaki iş yapış biçimlerinde dönüşümler meydana gelmiştir. Kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki iletişim süreçlerini yöneten ve uygulamalı bir iletişim disiplini olan halkla ilişkiler sektörü de bu süreçten etkilenmiştir. Bu doğrultuda pandemi sürecinin ajansların iş yapış şekillerini nasıl etkilediği ve ajanslarda halkla ilişkiler mesleğinin nasıl uygulandığı merak konusu olmuştur. Bu araştırmanın temel sorusu, pandemi sürecinin halkla ilişkiler ajanslarındaki kurum kültürünü nasıl etkilediği ve bu etkilerin pandemi sonrasında ajansların iş yapış şekillerinde kalıcı davranış değişiklikleri meydana getirip getirmeyeceğidir. Covid-19 nedeniyle market alışverişlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi, ambalajlı tüketim ürünleri olarak da bilinen Hızlı Tüketim Ürünleri (FMCG) sektöründe e-ticaretin payını giderek arttırmıştır. Bu sektöre hizmet eden halkla ilişkiler ajansları ise özellikle pandemi sürecinde iletişim faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Bu çalışmada hızlı tüketim ürünleri sektörüne hizmet eden yedi halkla ilişkiler ajansı temsilcisine Mondy’ye göre kurum kültürünü etkileyen faktörler (iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve yönetim tarzı) doğrultusunda oluşturulan sorular çerçevesinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda hibrit (yarı uzaktan/ yarı ofis) çalışma düzeninin ajans çalışanları tarafından benimsendiği, ajanslarda mesai kavramının ortadan kalktığı, ajans tarafında müşteriye hizmet sürecinin 7/24 kesintisiz verilmeye başlandığı, dijital iletişim araçlarının iletişim süreçlerini hızlandırdığı ve ajansların iş kapasitelerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Bu etkenler doğrultusunda pandemi sürecinin ajansların kurum kültüründe hem olumlu hem de olumsuz yönde kalıcı davranış değişiklikleri oluşturduğu gözlenmektedir.

Anahtar kelimeler: Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler Yöntem ve Araçları, Kurum Kültürü, Halkla İlişkiler Ajansları, Covid-19.

THE EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC PERIOD ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC RELATIONS AGENCIES

Abstract

Covid-19 pandemic has spread to the whole world from Wuhan, China in December, 2019 and seriously changed the daily life. While various measures have been taken to fight against the global pandemic in the whole world, transformations have occurred in business manners in many countries including Turkey. The public relations sector, which is an applied communication discipline managing the communication processes between the organization and target audience, has been affected by this process. Thus, how the pandemic period has affected the business manners of agencies and how the public relations profession has been actualized in agencies have been

an object of interest. The main question of this study is how the pandemic period has affected the organizational culture in public relations agencies, and will these effects cause permanent changes in business manners in the agencies after the pandemic. The fact that most people have started making grocery shopping online due to Covid-19 has increased the share of e-trade in the sector of Fast Moving Consumer Goods (FMCG), which are also known as packaged consumption products. Public relations agencies serving in this sector have accelerated their communication activities especially during the pandemic. A semi-structured interview technique was applied to the representatives of seven public relations agencies serving in the fast moving consumer goods sector within the framework of the questions formed in line with the factors affecting the corporate culture according to Mondy (communication, motivation, leadership, management process, organizational structure and management style) in this study. The study found that hybrid working order (telecommuting/office working) was adopted by agency employees, the concept of office hours disappeared in agencies, the service process became 24/7 by the agency, digital communication tools accelerated the communication processes, and the business capacity of agencies increased. It is observed in line with these factors that pandemic period has caused both positive and negative permanent behavioral changes in the organizational culture of agencies.

Keywords: Public Relations, Public Relations Management and Tools, Organizational Culture, Public Relations Agencies, Covid-19.

Giriş

2019 yılının son günlerinde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi sağlık başta olmak üzere; ekonomik, sosyal ve psikolojik bakımdan günlük hayatı değişime uğratmıştır. Ülkemizde ilk vakanın görüldüğü Mart 2020’den itibaren pandeminin olumsuz etkilerinden korunmak için çeşitli önlemler alınmış, ülke genelinde birçok düzenleme gerçekleştirilmiştir. Toplumun neredeyse tüm alışkanlıklarının değiştiği bu süreçte pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iş dünyasındaki iş yapış biçimlerinde dönüşümler meydana gelmiştir. Kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki iletişim süreçlerini yöneten ve uygulamalı bir iletişim disiplini olan halkla ilişkiler sektörü de bu süreçten etkilenmiştir.

Günümüzde pek çok kurumun iletişim faaliyetlerini gerçekleştiren halkla ilişkiler ajansları, kurum ile hedef kitlesi arasında bir nevi köprü görevini yerine getirmektedir. Kurumların hedefleri ve beklentilerine yönelik iletişim çalışmaları sergileyen halkla ilişkiler ajansları çeşitli sektörlerde pek çok uygulama alanları ile kurumun hedef kitlesine ulaşmayı arzulamaktadır. Ajansların çalışma şeklini etkileyen, ajansa özgü inanç, tutum ve alışkanlıkların tümünü niteleyen kurum kültürü, çalışanların davranış kalıplarını şekillendirmekte ve iş yapış biçimlerine yön vermektedir. Ajansların tarihi, misyonu, vizyonu, ilke ve değerleri, gelenek ve göreneklere kurum kültürünün temel unsurlarıdır. Çalışanların kuruma olan bağlılığı, motivasyonu, kurumun iç ve dış çevresi ile olan iletişimi, kurumun yönetim anlayışı ve yapılanması ise kurum kültürünü etkileyen unsurlar arasındadır. Bu unsurlar gerek kurum içi gerekse kurum dışı faktörlerden etkilenebilmektedir.

Covid-19 nedeniyle market alışverişlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi, ambalajlı tüketim ürünleri olarak da bilinen Hızlı Tüketim Ürünleri (FMCG) sektöründe e-ticaretin payını giderek arttırmıştır. Pandemi döneminde toplumun her kesiminin dijital platformları zorunlu olarak kullanmaya başlaması tüketici alışkanlıklarının da değişmesine neden olmuştur. Türkiye’de pandemiden önce online olarak alışveriş yapan insanların oranı yalnızca %10 iken, bu oran Covid-19 ile birlikte %80’lere ulaşmış durumdadır (aa.com.tr, 2020). Euromonitor’un “2020 Türkiye Tüketici Davranışı Araştırması”, salgın sürecinde çevrimiçi ürün satın alan tüketicilerin sayısının arttığı, dayanıklı malların yanı sıra hızlı tüketim ürünlerinin de tüketiciler tarafından satın alındığını ortaya çıkarmıştır (pazarlamasyon.com, 2020). Dijital platformlardan alışverişin artması, dijital hizmet sunan kurumların daha iyi ve daha güvenilir hizmet anlayışına yönelik iletişim çalışmaları gerçekleştirmelerine imkan tanımıştır. Bu sektörde faaliyet gösteren kurumlar da tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarındaki değişime odaklanarak stratejik hedefleri doğrultusunda operasyonlarını genişletmeye başlamışlardır. Bu sektöre hizmet eden halkla ilişkiler ajansları ise özellikle pandemi sürecinde iletişim faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Bu doğrultuda ajansların pandemi sürecinden nasıl etkilendiği, ajansların iş yapış şekillerinde değişimlerin meydana gelip gelmediği, dolayısıyla ajansların kurum kültürünün bu süreçten nasıl etkilendiği merak konusu olmuştur. Bu kapsamda pandemi sürecinde e-ticaret üzerinden hızlı tüketim ürünleri konusunda yapılan iletişim faaliyetlerinin yoğunluğu sebebiyle bu sektöre hizmet veren halkla ilişkiler ajansı temsilcileri belirlenmiştir. Seçilen ajans temsilcileriyle yapılan görüşmeler sonucunda pandemi sürecinin halkla ilişkiler ajanslarının kurum kültürüne olan etkisi ortaya konmaya çalışacaktır.

1. Kurum Kültürü

Bir kurum içerisinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan kurum kültürü çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda fikir sunmaktadır (Mondy ve Martocchio, 2016: 43). İş ortamını yansıtan kurum kültürü, insanların sabahları birbirlerini selamlama biçiminden, toplantılardaki davranış biçimlerine ve kararların alınma şekline kadar kurum içerisindeki düzeni etkilemektedir (Johnson ve Phillips, 2003: 25). Dolayısıyla “bu kurumda işleri nasıl yapıyoruz?” sorusuna yanıt oluşturan kurum kültürü, kuruluşun çalışma şekline, belirli insan topluluklarının oluşturulan soyut değerlere, çalışanlar arasındaki ilişkilere ve kurumda kullanılan iletişim tekniklerine rehberlik etmektedir.

Kültür, belirli bir grubun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında karşılaştığı sorunlarla başa çıkmayı öğrendiği, sorunlara ilişkin algılamının ve düşünmenin kurumun yeni üyelerine aktarıldığı, grup tarafından keşfedilen ve geliştirilen varsayımları nitelemektedir (Schein, 2002: 7). Temel varsayımların değerleri şekillendirdiği ve değerlerin ise kültürün görünür bir parçası olan uygulamaları ve davranış şekillendirdiği bir kurumsal kültür modeli öneren Schein’e göre (1999) her kurumun kültürü yapılar/artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç seviyeden oluşmaktadır. *Yapılar/Artifaktlar*, görünür eserlerden başlayarak kuruluşun inşa edilmiş ortamı, mimarisi, teknolojisi, ofis düzeni, giyim tarzı, görünür veya işitilebilir davranış kalıpları, tüzükler, çalışan oryantasyon materyalleri gibi unsurları içermektedir. *Değerler*, çalışanların değerlerini yansıtmaktadır. Çalışanların düşünce süreci ve tutumu kuruluşun kültürü üzerinde önemli etkiye sahiptir. Herhangi bir organizasyonla ilişkili bireyin zihniyeti, kurumun kültürünü etkilemektedir. Üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda ortak görüşlerini yansıtan değerler, üyelerin durumları ve eylemleri ‘arzu edilir veya istenmeyen’ olarak sınıflandırmasına yardımcı olmaktadır. *Temel varsayımlar*, çalışanların ölçülemeyen ancak kurum kültüründe fark yarattığı varsayılan değerleridir. Bir kurumda gerçek olarak kabul edilen ve bu nedenle sorgulanmayan inançlardır. Bunlar, kültürün dayandığı temellerdir. Kurumda işlerin yapılma yolları olarak tanımlanan temel varsayımlar soyuttur, görünmezdir ve genellikle organizasyonun çalışma şekline alışmış kişiler tarafından anlaşılmaktadır.

Kurumlar, içerisinde buldukları sistemdeki ulusal, bölgesel ya da yerel bir kültür tarafından doğrudan etkilenmektedir. Buna göre kurum çalışanları yalnızca kurumdaki kültüre değil kurum dışarısındaki kültüre de maruz kalmaktadır. Kültürel Boyutlar Teorisi’nde kültürel değerlerin insanların davranışlarını nasıl etkilediğine değinen ve kültürlerarası karşılaştırmaya öncülük eden Hofstede (2011) kültürü, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm, erkeklik/dişilik, uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon, kısıtlamaya karşı hoşgörü olarak altı farklı boyutta incelemektedir. Ayrıca Hofstede farklı ülkelerde ve farklı kurum türlerinde kurum kültürünü tanımlamak için altı boyut ileri sürmektedir. Bunlar süreç odaklılık ve sonuç odaklılık, iş odaklılık ve çalışan odaklılık, profesyonellik ve sınırlı görüşlülük, açık sistem ve kapalı sistem, sıkı ve sıkı olmayan kontrol, pragmatik ve normatiftir. Ek olarak kurum kültürü çalışanlara inisiyatif verme, çalışanların kuruma olan bağlılık dereceleri, eleştiriyi kabul etme düzeyleri, kurumun yapılanmasına bağlı olarak değişime açık ya da kapalı olma hali ve çevresel değişimlere direnç gösterme ya da göstermeme gibi özellikleri de içerisinde bulundurmaktadır (Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011: 43). Her toplumun kendine has bir kültürü olduğu gibi, toplumsal sistem içerisinde yer alan her kurumun kültürü de onu diğer kurumlardan ayırmaktadır.

Kuruluşlar hem kurum içerisinde hem de kurum dışarısında kültürel bir kimliğe sahiptir. Kurum kültürü, kuruluşun iç ve dış hedef kitle önünde kendisini sunduğu tüm aktivitelerinin toplamını ifade eden kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu bir alandır. Okay’a göre (2013: 50) kurum kültürü, kurum kimliği çalışmalarında kurum felsefesi temel alınarak, kurumsal dizaynı, kurumsal iletişimi ve kurumun imaj oluşturmaya yönelik gerçekleştirdiği faaliyetler ile birlikte bir araç durumundadır.

Kurumun tüm faaliyetlerinin yapılaş biçimini etkileyen kurum kültürü, hedef kitleye yönelik gerçekleştirilen iletişim süreçleri ile kültürel öğelerin hedef kitleye iletilmesini sağlayan halkla ilişkiler çalışmalarının şekillenmesini sağlamaktadır. Kurum ile hedef kitle arasındaki stratejik iletişim yönetimini niteleyen halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış çevresine yönelik nasıl bir tutum ve davranış sergilenmesi gerektiği konusunda kurumsal çalışmalara rehberlik etmektedir.

Becerikli’nin de ifade ettiği “İyi bir halkla ilişkiler kurumun içinde başlar” sözü, bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin kültür ile olan ilişkisine daha da açıklık getirmektedir. Kendi içerisinde iyi ilişkiler kuran kurumun çevresi ile de iyi ilişkiler halinde olması kaçınılmazdır. Nitekim kurumun hedef kitesini yalnızca

dışarıda olanlar değil, kurum içerisinde karşılıklı bağımlılık esasına uygun olarak çalışanlar da oluşturmaktadır (2007: 106). Cameron ve McCollum (1993: 224) halkla ilişkiler ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iç iletişim etkinliği aracılığıyla paylaşılan inançlar açısından incelemiştir. Kurum kültürünün yönetim ve çalışanlar arasında kurumsal yapıların, ideallerin ve inançların hem bir ürünü hem de iletişimin kolaylaştırıcı unsuru olduğuna değinmişlerdir. Çalışanlar kurumun misyonu hakkında yöneticiler ile benzer inançları paylaştıklarını algıladıklarında yönetim tarafından başlatılan iletişime daha açık hale gelmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetim ve çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi kolaylaştırması daha güçlü bir kurum kültürünü oluşumunu sağlamaktadır. Bu kapsamda Goodman (2004: 223) ise bir iletişim profesyonelinin karmaşık bilgileri hızlı bir şekilde kavrayan, dahili ve harici ilişkiler oluşturan, hedef kitleyle güvene dayalı iyi ilişkiler geliştiren, kurum kültürünü inşa eden bir beceriye sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

1. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kurumların kültürlerini biçimlendiren başlıca etkenler o kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilişkilidir. Kuruluş tarihi, kurum felsefesi, davranış kuralları, kurum içerisinde benimsenen değerler o kurumun kültürünün temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu unsurlar şüphesiz her kurumda iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir.

Johnson ve Phillips (2003: 25) kurum kültürünü oluşturan temel unsurları davranış kalıpları, kurumsal değerler ve inançlar, kişisel tutumlar ve varsayımlar olarak belirtmektedir. Coleman (2013) kurum kültürünün bileşenlerini vizyon, değerler, uygulamalar, çalışanlar, hikayeler, iş yeri olarak altı başlık altında ele almaktadır. Kurum kültürü vizyon ifadesiyle başlamakta, kurumun değerlerini yönlendirmekte ve kuruma bir amaç sağlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda kurumda kararlar alınmaktadır. Kurumlar gerçekleştirdikleri uygulamalar ile hem görünür şekilde insanlara yatırım yapmalı hem de potansiyel hedef kitlede çalışılacak en iyi kurum algısını yaratmalıdır. Hiçbir kurum temel değerlerini paylaşan insanlar olmadan tutarlı bir kültür oluşturmamaktadır. Bu sebeple bu değerleri benimseme isteği ve yeteneğine sahip çalışanlarını kurum bünyesinde tutmalıdır. Her bir kurumun benzersiz bir hikayesi ve geçmişi vardır. Bu tarihi ortaya çıkararak, bir anlatı haline getirmek kurum kültürünü yaratmanın unsurlarından biridir. İş yeri ise kültürün şekillendiği yerdir. Gerek coğrafya gerekse mimari iş yerindeki insanların değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir.

Mondy ise (Okay, 2013: 200) kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörleri iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve yönetim tarzı olarak nitelemektedir.

İletişim: Kuruluşlar birbirleri ile iletişim kuran insan ağlarıdır. Tüm kuruluşlar dikey veya yatay, çalışanlara yönelik iç ya da dış hedef kitleye yönelik harici, resmi ya da gayri resmi bir iletişim yönetimi uygulamaktadır. Gerçekleştirilen bu iletişim, organizasyona ya da faaliyetlerine yönelik katılımcıların ve gözlemcilerin kuruluşun imajı, itibarı ve markası hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 13). Kuruluşların ürün ve hizmetleri, etkinlikleri, sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal reklamları ve yıllık faaliyet raporları artık hedef kitle tarafından analiz edilebilmektedir. Çevrimiçi iletişim araçlarının yaygınlaşması, web portalları ve bloglar dahil olmak üzere kuruluşun tüm iletişimsel aktivitelerini kurumların hedef kitleleri takip edebilmektedir (Argenti, 2009: 48). Kurumsal iletişimin sağlanmasında kullanılan araçlar aynı zamanda kurum kültürünün, tarihinin, temel değerlerinin çalışanlara ve çevreye aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumda kullanılan her bir araç kurum kültürünün taşıyıcısı konumundadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 68). İletişim yapısı, kuruluşların her tür iletişimini stratejik olarak yönetebileceği yollara ilişkin vizyonu tanımlamaktadır. Bu sebeple kurumsal iletişim kuruluşun bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. İletişim çalışmaları, ya kuruluşun danışmanlığını yapan bir halkla ilişkiler ajansı ya da kurumun kurumsal iletişim ekibi tarafından yürütülmelidir.

Motivasyon: Çalışanları bir işi yapmaya odaklandırma, isteklendirme ve inandırma süreci olarak hedefe yönelik performansı başlatan ve sürdüren bir durum olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlıklarını harekete geçirmekte ve sürdürmektedir. Başarılı bir performans her zaman destekleyici çalışma ortamlarında motivasyon, bilgi ve iş birliğini içermektedir (Clark, 2003: 21-22). Kurum içerisinde olumlu bir motivasyonun benimsenmesi kurumsal iklimi, kişilerarası ve kurumsal güveni, işbirlikçi ruhu, iyimserliği, olumlu duyguları ve değerleri arttırmaktır. Kurumlarda motivasyon sağlayıcı başarı, takdir edilme, ücret, ilerleme fırsatları, kariyer imkanı gibi özellikler kurum kültürü hakkında bilgi sağlayıcıdır. Kurumun kültürü ile çalışanların hedeflerinin aynı doğrultuda olması, motivasyonun daha kolay ve etkili şekilde sağlanmasına, zihinsel çabanın kullanılarak işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına katkı sunmaktadır.

Liderlik: Bir bireyin bir grup insanı ortak hedefe ulaştırmak için harekete geçtiği süreç olarak tanımlanır. Bu tanım, liderliğin etkileşimli ve devam eden bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, kavram lider ve çalışan ilişkilerini,

davranış tarzını, bilgi ve yetenekleri yansıtmaktadır (Berger ve Meng, 2014: 5). Liderlik bir ikna biçimi olarak, belirgin davranışların sergilenmesi olarak, bir etki uygulaması olarak, bir güç ilişkisi olarak, hedeflere ulaşmak için bir araç olarak birçok kombinasyonu içerisine almaktadır (Bass, 1990: 17). Halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada Meng ve arkadaşları (2012: 18) mükemmel liderlik anlayışının en önemli üç özelliğinin stratejik karar verme yeteneği, problem çözme yeteneği ve iletişim bilgisi ve uzmanlığının olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kurum içerisinde biz duygusunun yaşanması, çalışanların motive edilmesi, kurumsal davranışta tutarlılığın sağlanması ve belirsizliğin olduğu durumlarda çözüm önerilerinin sunulması kurum kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu sebeple yüksek performans sağlamayı arzulayan liderlerin kendi kurumunun kültürünü anlaması ve kontrol etmesi gerekmektedir (Kırdar, 2009: 291).

Yönetim süreci: Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak açıklık ve şeffaflık ilkesiyle rahat bir iletişim sürecine sahip olan kurumlar, kültürlerinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Yenilik, ekip ruhu ve yaratıcılığı ön plana çıkaran yönetim süreci, kurum kültürünün arzu edilebilir hale gelmesinde önemli bir unsurdur (Okay, 2013: 203-204). Yaratıcı bir kurum kültürü, çalışanların kararlara aktif şekilde katılması, değişme ve gelişmeye dayalı planlamaların yapılması, esnek örgütlenme ve çok yönlü iletişim imkanının artması, yakından denetim yerine motivasyon artırıcı insancıl denetimlerin benimsenmesi ve insanlar arasında sağlıklı bir ilişki ve iş birliğinin sağlanması ile oluşturulmaktadır (Taş, 2002: 532).

Yönetim tarzı: Geleneksel yönetim ve lider yönetimi şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel yöneticiler, otoriter ve insancıl bir yönetim tarzı uygularken; lider yöneticiler ise otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, etkileşime dayalı, organizasyonel bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Geleneksel yönetim tarzında yöneticinin odağı ödül ve cezayı araç olarak kullanıp disiplini sağlamak ve verimi arttırmaktır. Amaç ise sistemi sürdürmek ve üretimi çoğaltmaktır. Lider yönetim tarzında ise liderin odağı, inisiyatif almayı, teşvik verme ve güvenilir olmayı araç olarak kullanarak düzen kurmak, yenilik yapmak, motivasyonu sağlamak ve liderler yetiştirmektir. Amaç ise sistem kurmak, üretimi çoğaltmak ve sistemi dönüştürmektir (Özgür, 2011: 217). Kurum yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için sergilemiş olduğu farklı yönetim tarzları o kurumun kültürü hakkında hedef kitlenin bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Organizasyon yapısı: Kurumlar ihtiyaçlar ve büyüme imkanlarına uygun olarak özelliklerine uygun olarak kendi içerisinde birimlere ayrılmaktadır. Birimlerin ve alt yönetim kademelerinin belirlenmesi, bölümler arasındaki iş ilişkilerinin düzenli olarak kurulmasına ve kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerin daha koordineli bir şekilde yürütülmesine katkı sunmaktadır. Kurumsal yapının diğer bir önemli niteliği ise, kurum içerisinde alınan kararların nerede alındığının saptanmasıyla ilişkilidir. Bazı kuruluşlarda kararlar üst yönetimler tarafından alınırken bazılarında ise alt yöneticiler kararların alınmasında etkin konumdadır.

Bir kuruluş içerisindeki halkla ilişkiler birimlerinin rolü ve etkinliği, örgüt hiyerarşisinde hangi konuma yerleştirildiğine bağlıdır. Halkla ilişkiler birimi yönetime ne kadar yakınsa, politikaların üretiminde aktif rol alınması ve yönetimin politikaları uygulama ihtimali bir o kadar artacaktır (Erdoğan, 2014: 176). Başarılı kuruluşlar iletişimi yapı üzerinden strateji ile birleştirmektedir. Örneğin, kurumsal iletişim yöneticisinin doğrudan CEO'ya raporlama yapması gibi. Bu tür bir raporlama ilişkisi kuruluşun stratejisini doğrudan baskın koalisyondan alarak tüm iletişim faaliyetlerinin daha profesyonel ve stratejik bir hale getirmektedir (Argenti, 2009: 15). Kurum içerisinde nasıl bir tavır sergileneceğini, tutum ve davranış içerisinde nelerin yapıлып nelerin yapılmaması gerekliliğini belirleyen ve öncülük eden halkla ilişkiler birimidir.

2. Türkiye’de Halkla İlişkiler Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi

Meslek olarak örgütlü yapılanma ve faaliyet alanı olan halkla ilişkilerin yapılanması kuruluş içerisinde halkla ilişkiler bölümü şeklinde olabileceği gibi kuruluştan ayrı danışman halkla ilişkiler ajansı şeklinde de olabilmektedir. Kuruluş içerisinde yer alan halkla ilişkiler bölümleri ya da alt birimleri, stratejik hedef kitle ile iyi ilişkiler kuran, anlaşma sürecini işleyen temel alan olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu bölümde çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının “stratejik” rolleri daha ön planda yer alırken iletişim teknisyeni rolleri terk edilmektedir. Bu birimler hedef kitle ile iletişim sağlarken ve politika yaparken kurumun yönetimine destek olmaktadır (Erdoğan, 2014: 172). Bazı kurumlar ise iletişim ihtiyaçlarını profesyonel halkla ilişkiler ajanslarından temin etme eğilimindedir ve herhangi bir halkla ilişkiler departmanı yoktur. Bazı kurumlar ise kurum içi departmanları olsa bile dışarıdan bir halkla ilişkiler hizmeti almayı istemektedir. Burada uygulamalar genellikle “danışmanlık” üzerinden yürütülmektedir (Sachdeva, 2009: 545). Kurumların bir halkla ilişkiler ajansından danışmanlık almalarının çeşitli nedenleri olabilmektedir: (1) Kurum, bir halkla ilişkiler profesyonelinin bilgisini satın almak isteyebilir. (2) Kurum gözlüğü takmayan, objektif bir danışmana ihtiyaç duyabilir. (3) Kurumun kendi bünyesinde bulunan halkla ilişkiler birimi

kampanyaları karşılayamaz duruma gelmiş olabilir. (4) Kurumda halkla ilişkiler alanında personel çalıştırmak yerine bir danışman ajansın kendisine halkla ilişkiler programını hazırlaması daha uygun gelebilir. (5) Kurum yaratıcılık ve bir ajans deneyimine sahip olmayı isteyebilir (Stoltz, 1982: 154'ten aktaran Okay ve Okay, 2018: 77). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaklaşık üçte biri ajanslar içerisinde yer almaktadır. Halkla ilişkiler ajansında görev yapan halkla ilişkiler profesyonelleri danışmanlık verdiği kuruluşun stratejik planlama ve iletişim işlevlerini üstlenmektedir (Lattimore vd.,2012: 19).

Türkiye'nin ilk halkla ilişkiler ajansı, Alaeddin Asna tarafından, A&B adıyla, 1974 yılında kurulmuş olup özellikle kuruluşların kendi içerisinde halkla ilişkiler bölümü kurma, bu bölüme eleman alma, mesleki birliklerin oluşturulması ve yaygınlaştırılması açısından danışmanlıklar yapmıştır. Sonraki yıllarda halkla ilişkiler hem kamu hem de özel sektörde niceliksel olarak gelişim göstermiştir. İstanbul, Ankara, İzmir başta olmak üzere pek çok ilde halkla ilişkiler ajansları kurulmuştur (Canpolat, 2012: 4232). 1980'li yıllarda Betül Mardin tarafından kurulan I.M.A.G.E Halkla İlişkiler, 1990 yılında Ali Saydam tarafından kurulan Bersay İletişim ve Ceyda Aydede tarafından kurulan Global Tanıtım ve Halkla İlişkiler, 1999 yılında Meral Saçkan tarafından kurulan MPR, 1990 yılında Salim Kadıbeşegil tarafından kurulan ORSA halkla ilişkiler sektörüne katkıda bulunan halkla ilişkiler ajanslarıdır (Peltekoğlu, 2007: 132). 2019 World Industry&Market Outlook'un listesine göre Türkiye'de 4917 halkla ilişkiler ajansı yer almaktadır (barnesreports.com, 2019). Günümüzde butik ajansların yanı sıra çok sayıda çalışan bünyesinde bulunduran büyük ajanslar da mevcuttur. Danışmanlık ücretlerini aylık olarak alan ajanslar yalnızca ülkemizdeki kuruluşlara değil, uluslararası kuruluşlara da halkla ilişkiler hizmetini vererek müşterilerinin faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler ajanslarının örgüt yapısı her müşteriye hizmet verecek ekiplerin yer aldığı 'müşteri ilişkileri bölümü', medya içeriklerinin oluşturulduğu 'medya ilişkileri bölümü', markayla ilgili doğru iç görüş, doğru konumlandırma ve orijinal içeriğin üretildiği 'stratejik planlama bölümü', kuruluşların sosyal medyadaki iletişim faaliyetlerinin yürütüldüğü 'sosyal medya bölümü', kuruluş için düzenlenen etkinliklerin tüm organizasyon süreciyle ilgilenen 'etkinlik yönetimi bölümü', tüm bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayan ve ajansı yöneten 'ajans başkanı'ndan oluşmaktadır (Özkoyuncu, 2015: 73-75). Halkla ilişkiler ajanslarındaki bu yapılanma danışmanlık verilen kurumun iletişim faaliyetlerinin daha koordineli ve iş birliğe dayanan bir ortamda yürütülmesine katkı sunmaktadır.

Halkla ilişkiler ajansları kuruluşların iç ve dış iletişimine yönelik hizmetler sunmaktadır. Kurum dışı hizmetler arasında kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, lobcilik, kriz yönetimi, medya ilişkileri ve medya analizidir. Kurum içi hizmetler ise, iletişim stratejisinin formülasyonunu, çalışanların bilgilendirilmesini, yöneticilerin eğitilmesini içermektedir. Kurum dışı iletişim, daha çok kurumsal kimlik ve imaj yaratımına odaklanmaktadır ve amaç dış çevrelere kabul yaratmaktır. İç iletişim ise yönetim ve çalışanlar arasında sürekli, hedeflenmiş iletişim kurmanın en iyi yoludur (Schultz, 1998: 37-40). Türkiye'deki halkla ilişkiler ajanslarının en çok faaliyette bulunduğu uygulama alanları ise sırasıyla danışmanlık, medya ilişkileri, kriz iletişimi, kurum içi iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk, dijital halkla ilişkiler, imaj yönetimi, etkinlik yönetimi, pazarlama yönlü halkla ilişkiler, sponsorluk, itibar yönetimi, kamu ilişkileri, konu ve gündem yönetimi ve finansal halkla ilişkiler ve lobiciliktir (Akbulut ve Üstünbaş, 2021: 183). ICCO Dünya PR Raporu 2020'ye göre geçen yılın en büyük ikinci büyüyen uygulama alanı olan stratejik danışmanlık, bu yıl tüm büyümenin yaklaşık üçte birini (%29) oluşturmaktadır ve önümüzdeki beş yıl içerisinde en geniş uygulama alanı olması beklenmektedir (news.iccopr.com, 2020).

3. Covid-19 Süreciyle Dönüşen İş Yapış Şekilleri

Tüm dünyayı etkisi altına alan ve günlük hayatı durma noktasına getiren Covid-19 pandemisi toplum gündemini temelinden değiştirmiş, iş dünyası ise bu süreci atlatana kadar çeşitli önlemler almaya yönelmiştir. Pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iş dünyasında yeni iş modelleri belirlenmiş, kurumlar değişen iş yapış şekillerini kurum kültürüne entegre etmiştir.

Kurumlar öncelikle çalışma koşullarını çevrimiçi bir ortama taşımışlardır. Esnek çalışma modeli olan uzaktan çalışma uygulaması fiziki ve sabit bir ofise ihtiyaç olmadan evden çalışmayı, toplantıları ve konferansları dijital platformlardan uygulamalı olarak yapmayı sağlamıştır. Bu süreçte uzaktan çalışma modeli her ne kadar kurumlar için zorunlu bir uygulama olarak görülse de kurumların dijital düzene hızla uyum sağlamalarına ve faaliyetlerin dijital uygulamalar üzerinden gerçekleşmesine zemin hazırlamıştır. Öyle ki liderlerin %61'i pandeminin şirketlerinde dijital dönüşümü hızlandırdığını düşünmektedir (idg.com, 2020). Bu bakımdan Covid-19 pandemisi ile birlikte zorunlu olarak kullanılan uzaktan çalışma uygulaması salgından sonra da kalıcı olma sinyalleri vermektedir.

EY Türkiye “*COVID-19 Sonrası Bilişim Teknolojilerinin Dijital Dünyada Yeni Rolü*” Anketi (Ağustos, 2020) Türkiye’deki şirketlerin %57’sinin salgın öncesinde yaygın ve yerleşmiş bir uzaktan çalışma politikası olduğunu, şirketlerin %72’si tüm ofis çalışanları ile birlikte, %28’i ise kısmi olarak uzaktan çalışmaya geçiş yaptığını ortaya koymuştur. Salgın boyunca uygulanan birçok uzaktan çalışma modelinin yeni normale geçiş ile birlikte hibrit çalışma modeline (yarı uzaktan, yarı ofis) dönüşeceği, hibrit çalışma modelinde fiziki ofislerin sadece bir araya gelmenin zorunlu olduğu durumlarda kullanılabileceğini belirtmiştir. Anket aynı zamanda, çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin %95’inin, salgından sonra da uzaktan çalışma uygulamasının devam edeceğini düşündüklerini ortaya koymuştur (assets.ey.com, 2021). “24 Saatte İş” tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye’de evden çalışma süreci ile ilgili çalışanların görüşlerine yer veren araştırmada, araştırmaya katılanların %61’i evden çalışmaktan memnun olmadığını söylerken, %65’i evden çalışırken işe odaklanma sorunu yaşadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %79’u ise mesai kavramının kalmadığını, yüzde 71 ise bu süreçte ev ve iş hayatının birbirine karıştığını söylemiştir (dw.com, 2021).

Covid-19 normalleşme süreci ile kurumların kısmen veya tamamen ofislere dönüş yaptıkları ve birtakım yenilikçi iş modellerini uyguladıkları görülmektedir. Uzaktan çalışma modeli ve dijital araçların yaygın bir şekilde kullanımı kurumların bu dönemdeki iş yapış şekillerini uzun vadede değiştirmiştir. EY Türkiye “*Çalışma Dünyasının Geleceği*” Anketi (2020) uzaktan çalışma modelinin iş dünyasında hızla yayılmasını uzun vadede yenilikçi çalışma modellerinin temellerini oluşturan bir unsur olduğunu, çalışanların artık haftanın her günü ofiste çalışmaya dayalı bir model yerine daha esnek koşullar aradığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanların %54’ü Covid-19 sonrası dönemde ofiste çalışmaya olumsuz yanıt verirken, yalnızca üst yöneticiler tarafından verilen yanıtlarda %53’ü pandemiden sonraki süreçte ofiste çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Ofise gitmeyi bir ihtiyaç olarak gören çalışanların %29’u sosyal kalmak, %24’ü ofiste daha iyi çalışma kaynaklarına erişmek, %23’ü meslektaşlarla daha iyi bir iş birliği içerisinde olmak için ofiste çalışmaya devam edeceklerini belirtmiştir (assets.ey.com, 2021).

4. Amaç ve Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde, ajansların pandemi sürecinden nasıl etkilendiği, ajansların iş yapış şekillerinde değişimlerin meydana gelip gelmediği, dolayısıyla ajansların kurum kültürünün bu süreçten nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın yöntemi, örnekleme ve bulguları hakkında bilgilere yer verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, pandemi sürecinin halkla ilişkiler ajanslarındaki kurum kültürünü nasıl etkilediği ve bu etkilerin pandemi sonrasında ajansların iş yapış şekillerinde kalıcı davranış değişiklikleri meydana getirip getirmeyeceğini ortaya koymaktır. Literatürde pandemi sürecinin halkla ilişkiler sektörüne etkileri ve bu süreç ile birlikte halkla ilişkiler ajanslarındaki yeni iş yapış biçimlerini ele alan bir çalışma olmayışı araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren halkla ilişkiler ajansları oluşturmaktadır. Ancak halkla ilişkiler ajanslarının tümüne ulaşmak ve analizini gerçekleştirmek mümkün olmadığından örneklem olarak Hızlı Tüketim Ürünleri (FMCG) sektöründe hizmet veren halkla ilişkiler ajansları seçilmiştir.

Örnekleme olarak bu ajansların seçilmesinin nedeni Covid-19 nedeniyle market alışverişlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi, ambalajlı tüketim ürünleri olarak da bilinen Hızlı Tüketim Ürünleri (FMCG) sektöründe e-ticaretin payının giderek artmasıdır. Bu sektöre hizmet eden halkla ilişkiler ajanslarının özellikle pandemi sürecinde iletişim faaliyetlerine hız kazandırdığı görülmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Türkiye’de faaliyet gösteren birçok halkla ilişkiler ajansı bulunduğundan araştırmanın sınırlılıklarını belirlemek üzere İDA üyesi olan ajanslar ve üst düzey yöneticisinin TÜHİD üyesi olduğu halkla ilişkiler ajansları taranmıştır. Bu ajansların web siteleri incelenmiş ve FMCG sektörüne hizmet veren ajansların bir listesi çıkarılmıştır. Mart ayı içerisinde bu ajanslara e-posta yoluyla görüşme daveti yapılmış ve konu hakkında bilgi verilmiştir. Davete olumlu cevap veren 7 (yedi) halkla ilişkiler ajansı temsilcisi ile çevrimiçi ortamda yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

1.4. Yöntem

Araştırmada yöntem olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Literatür kısmında ayrıntılı bilgi verilen Mondy'e göre kurum kültürünü etkileyen faktörler temel alınarak oluşturulan sorular çerçevesinde veriler toplanmış, yorumsamacı yaklaşım açısıyla elde edilen verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

5.5. Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen halkla ilişkiler ajansları ve katılımcıların isimleri (katılımcıların isteği üzerine) verilmemiş olup K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların ajanstaki görevi, ajansın kuruluş yılı ve ajansta çalışan kişi sayısı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Halkla İlişkiler Ajansı Bilgileri

| Ajans Adı | Katılımcının Adı | Ajanstaki Görevi | Ajansın Kuruluş Yılı | Ajansta Çalışan Kişi Sayısı |
|-----------|------------------|------------------|----------------------|-----------------------------|
| A1 | K1 | Ajans Başkanı | 2005 | 9 |
| A2 | K2 | Kurucu Ortak | 2016 | 22 |
| A3 | K3 | Ajans Başkanı | 2007 | 6 |
| A4 | K4 | Ajans Başkanı | 2011 | 8 |
| A5 | K5 | Ajans Başkanı | 2017 | 4 |
| A6 | K6 | Ajans Başkanı | 1998 | 50 |
| A7 | K7 | Kurucu Ortak | 2012 | 15 |

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansının İletişim Ritüelleri Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan ilk soru “Covid-19 pandemisi sebebiyle hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelerle gerçekleştirdiğiniz iletişim ritüellerinizde nasıl bir değişiklik oldu? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?” şeklindedir. Bu sorunun sorulma amacı, Covid-19 pandemisinin ajansların hedef kitesine yönelik gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerine nasıl bir etkisi olduğunu öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmeye katılan katılımcıların hemen hepsi pandemiden dolayı evlerden çalıştıklarını, dijital hızlı bir şekilde adapte olduklarını, tüm işlerinin dijital ortamlara kaydığını ve dijital projelere ağırlık verdiklerini belirtmiştir. Özellikle pandeminin ilk dönemlerinde mesai kavramının ortadan kalktığını, gerek müşteriler gerekse kurumdaki çalışanlarla sürekli yapılan online toplantılardan dolayı “zoom yorgunluğu”nun meydana geldiğini, fiziksel ortamdayken kolaylıkla sağlanan etkileşimin ortadan kalktığını ve temas eksikliği yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bununla birlikte ajans temsilcileri, pandemi döneminde şirketlerin iletişim faaliyetlerini ve dijital uygulamalarını arttırmasıyla daha fazla müşteriye hizmet verdiklerini, işlerinin arttığını ve ekiplerinin büyüdüğünü söylemiştir.

K2, yaklaşık 1.5 yıldır evden çalıştıklarını, dolayısıyla hızlı haberleşmek için dijital platformlar kurguladıklarını, iç iletişimde yoğun bir şekilde discord uygulaması üzerinden ekip toplantılarını yaptıklarını belirtmiştir. Bu dönemde iş süreçlerinin hızlandığını ve çok daha pratik, daha hızlı hareket edebilecekleri sistemler kurmaya çalıştıklarını

ifade etmiştir. Pandemi sürecinde dijital taraftaki görünürlüklerini arttırdıklarını ve sosyal medya hesaplarına daha fazla önem vermeye başladıklarını, her ne kadar bir arada bulunamaları da ekip ruhunu yaratmak adına çalışmalarını yoğunlaştırdıklarını ifade etmiştir. Aynı şekilde K4, 360° iletişime ihtiyacı olan hedef kitleleri için dijitali aktif bir şekilde kullanmaya geçtiklerini, sosyal medya mecralarını güncel ve kamuoyuna bilgi verir nitelikte tuttuklarını ve pandemi döneminde alanlarının kısıtlanmasında bile yeni mecralarda kendilerini uyarlama kapasitelerini keşfettiklerini ifade etmiştir.

K5, K6, K7 pandemiden bu yana evden çalıştıklarını, kurum dışı hedef kitleleriyle olan iletişim ritüellerinde, toplantıların fizikselden online platformlara taşınması dışında büyük bir değişiklik olmadığını, var olan müşterileriyle görüşmelerinin ve potansiyel müşteri görüşmelerinin online platformlarda sağlandığını belirtmiştir. Ek olarak K6 “*Basın toplantıları zoom, microsoft teams ya da diğer uygulamalar üzerinden devam ediyor, hatta hem ürün hem de marka lansmanını online platformlar üzerinden gerçekleştirdik. Geleneksel halkla ilişkiler çalışmalarında yürüttüğümüz iletişim çalışmalarının artık tamamen dijitalde kaydığını söyleyebiliriz. Öyle ki gazeteciler de artık bu duruma alıştılar, pandemi sonrasında da gazeteciler artık bir basın toplantısına gitmek istemeyecekler. Fiziki ortamda bir basın toplantısı yapsak da eş zamanlı olarak dijitalden yayınlanması da devam edecek*” şeklinde cevap vermiştir.

K3 ise daha çok online iletişimin iş düzenine olan etkisine vurgu yaparak yüz yüze iletişimin insanlara sağladığı sıcaklık, ilgi, dinamiklik gibi özellikleri kaybettiklerini ancak dijital platformlarda ajans işlerinin düzenli bir şekilde yürüdüğünü ifade etmiştir. Ajans tarafında, müşteri tarafında ve medya tarafında mesai kavramı ortadan kalktığını, akşam saatleri ya da hafta sonu toplantılarının organize edilmeye başladığını ifade etmiştir. Benzer şekilde K1 ise mesai saatlerinin ortadan kalkmasına sebep olarak müşteriye “*Evden çalışıyor olsak da işlerinizi yakından ve iyi şekilde takip ediyoruz*” şeklinde güven duygusunu vermeye çalıştıklarını ve bu nedenle mesai saatlerinin ortadan kalktığını 7 gün 24 saat müşteriye hizmet verdiklerini belirtmiştir.

Ajans temsilcilerinin hemen hepsi pandemi döneminin halkla ilişkiler sektörünü olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumu K7 “*Hizmet verdiğimiz şirketlerin bu dönemdeki iletişim faaliyetleri daha da yoğunlaştı. Hedef kitlesine yönelik en küçük bir iletişim sürecini bile ajansa danışma ihtiyacı duydu. Bu süreçte halkla ilişkiler ajanslarına daha sıkı bağlandılar. Bu dönemde hali hazırda markalarımız haricinde daha önce hiç PR yapmamış markalar da bizden hizmet almak istediler. Çünkü bu dönemde nasıl bir süreç izlemeleri gerektiğini bilmiyorlardı. Bir krizin halkla ilişkiler sektörüne olumlu yansımaları olduğunu düşünüyoruz*” şeklinde özetlemiştir.

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansının Kurum İçi Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan ikinci soru “*Covid-19 pandemisi, ajansın kurum içi motivasyonunu nasıl etkiledi? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklindedir. Bu sorunun sorulma amacı, Covid-19 pandemisinin ajans çalışanlarının motivasyonuna nasıl bir etkisi olduğunu öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmeye katılan katılımcıların çoğu pandemi döneminin getirdiği belirsizlik ortamının çalışanlar üzerinde kaygı ve stres durumu yarattığını, evden çalışmanın sosyalleşememeye sebep olduğunu ve olumsuz ruh halinin yoğun iş temposuyla birleşince çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olduğunu belirtmiştir.

K6, pandemi öncesinde hayallerinin evden çalışmak olduğunu, pandemiyle birlikte tamamen gerçekleştiğini, başta herkese evden çalışmanın rahatlığının güzel geldiğini ancak bir süre sonra evden çalışmanın birtakım zorluklarını görmeye başladıklarını belirtmiştir. Kendisi bu durumu “*Evinizde tek başınıza yaşamıyorsanız, bir aileniz varsa, o ailenin sorumluluğu ve evin işleri de bir arada devam ediyor, çünkü birlikte yaşıyorsunuz. Dolayısıyla onlar da sizin çalışma verimliliğinizi etkileyen faktörler. Gün sınırlaması ve saat sınırlaması da ortadan kalktı. Neredeyse 24 saat çalışıyoruz*” şeklinde ifade etmiştir.

K1, evden çalışmanın getirdiği zorluklarla karşılaşmaya başladıklarında hibrit döneme geçtiklerini ve iki günde bir ofise girmeye başladıklarını belirtmiştir. Ayrıca evden yoğun bir şekilde çalışmanın şirket kültüründe bir dönüşüm yaşattığına vurgu yaparak “*Bizler gün içerisinde çok kişi ile temas halinde olan insanlarız. İster yüz yüze ister telefonla, ister toplantılarla... Geçmişten gelen alışkanlıklarımızı gerçekleştiremediğimiz için bilgi kaynaklarımız değişmeye başladı. Bu durum doğal olarak motivasyonu etkilemeye başladı. Şirketlerde pandemi öncesinde cuma*

günleri daha serbest olurdu. Artık zoomsuz cumalar olmaya başladı. Şirket kültürüne bu tarz şeyler girmeye başladı” şeklinde yorumlamıştır.

K2, K3, K4 ve K6 online ortamlarda toplantılar dışında buluşmalarını arttırdıklarını, kahve toplantıları, doğum günü kutlamaları, quiz yarışmaları ve online partiler yaptıklarını, farklı online eğitimler ve eğlence içerikli online organizasyonlara katıldıklarını belirtmiştir. Çalışanlarına özel kitleler, renkli kırtasiye ürünleri, defterler, kalemler, hediyeler gönderdiklerini ve bu sayede motivasyonlarını yüksek tutmaya çalıştıklarını söylemiştir.

K5, pandemi döneminin motivasyonlarını etkilemediğini belirtirken; K7 ise evden çalışma sistemine geçişin çalışanların motivasyonuna katkı sağladığını, çünkü hem kendi sağlığını hem de ailesinin sağlığını koruma altına alma düşüncesinin çalışanların motivasyonlarına yansıdığını belirtmiştir. Pandeminin başında daha genç çalışanlarının online çalışmaya daha pozitif yaklaştığını ancak fiziki ortamda çalışmaya alışan orta yaşlı çalışanlarının online çalışmayı reddettiklerini ancak ilerleyen dönemde herkesin online tempoya alıştığını söylemiştir. Bu durumu “*Çalışanlarımız kendilerine, çocuklarına, ailelerine zaman ayırabiliyorlar. Bilgisayarlarını kapattıkları anda evdeler ve yolda zamanları geçmiyor. Bu durum bizi oldukça rahatlattı*” şeklinde ifade etmiştir.

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansında Liderlik Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan üçüncü soru “*Liderlik, stratejik karar verme, problem çözüme, iletişim bilgisi ve uzmanlığını içermektedir. Covid-19 pandemisi sebebiyle, kurum içerisindeki liderlik anlayışını nasıl uyguladınız? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklindedir. Bu sorunun sorulma amacı, Covid-19 pandemisinin yöneticilerin ajans içerisinde uyguladığı liderlik anlayışına nasıl bir etkisi olduğunu öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmeye katılan katılımcıların hemen hepsi pandemi ve öncesi dönemde liderlik anlayışlarında bir değişimin olmadığını belirtirken, çalışma düzenindeki değişimle beraber iş akışını sağlamaya yönelik ve çalışan odaklı bir anlayış sergilediklerini söylemiştir.

K7, bir yönetici olarak geleceğe dair plan yapma konusunda zorlandıklarını, pandemi öncesinde daha temkinli hareket etmeye çalıştıklarını, pandemi ile birlikte her türlü riski alabildiklerini belirtmiştir. “*Stratejik karar verme durumu pandemide en çok zorlandığımız konulardan biri. Bu süreçte herhangi bir şeye karar vermek, plan yapmak, önünüzü görmek çok da mümkün değil. İlk defa böylesine önümüzü göremediğimiz bir süreç yaşadık*” şeklinde ifade etmiştir.

K1 liderlik anlayışında finansal yapının altını çizerken, pandemi sürecinde hem çalışanların finansal kaygısını en aza indirebiliyor olmanın hem de müşterilere güven duygusunu verebilmenin oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Ajansın müşterilerine “*bizde hiçbir problem yok, çalışmalarımıza devam ediyoruz, yeni döneme ayak uydurabildik, bu dönemi yönetebilecek kabiliyeteyiz*” mesajını verecek nitelikte olduğunu göstermesinin gerekliliğini belirtmiştir.

K2, her zaman kapsayıcı liderlik anlayışıyla çalışanların da katılımını sağlayan ve onların da görüşlerine değer veren bir yönetim modeli uyguladıklarını ve pandemi sürecinde daha katılımcı bir model benimsediklerini söylemiştir. Genç çalışanların daha katılımcı olmak istediklerini ve yönetimde daha fazla söz sahibi olmak istediklerini dolayısıyla da dijitalin içerisinde doğan çalışanların bu dönemde dijital etkinliklerde daha fazla rol oynadığını belirtmiştir.

K3 ve K4, karşılıklı olarak birbirini beslemenin, çalışanlar ile yan yana olabilmenin ve özellikle pandemi sürecinde onların yaşayabilecekleri sorunları görebilmenin lider anlayışında önemli olduğu vurgulayarak “*öncesinde daha fiziksel olarak gözlemleyebildiğimiz bazı şeyleri pandemi ile beraber hislerle gözleme şansımız oldu. Bazen bir ses tonundan bazen kişisel hesabında paylaştığı bir içerikten içerisinde bulunduğu durumu anlamak için farklı bir odaklanma ve anlayış*” sergilediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde K5, her zaman önceliğinin çalışanın mutluluğu olduğunu, müşterinin memnuniyetinin çalışanın kendisine sunduğu hizmet kadar olduğunu ve çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarının oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber tüm süreçlerde stratejik olarak değişen şeyin daha hızlı olma ve sürece değil sonuca odaklı stratejiler geliştirme olduğunu söylemiştir.

K6, pandemi süreciyle birlikte iş akışıyla ilgili olarak online sisteme nasıl adapte olunacağı konusunda hızlı bir aksiyon gösterdiklerini belirterek bir görevlendirme tablosu oluşturduklarını, tüm çalışanlara görev ve sorumluluklar verdiklerine değinmiştir. Online sistem üzerinde planlanan işlerle ilgili herkesin ne işi olduğu ve o işin mevcut durumuyla ilgili bilgi sahibi olduğu ve geciken ya da aksayan bir iş varsa o konuda acil önlem ya da hızlı aksiyon alma gibi birtakım çalışmalar gerçekleştirdiklerini ve her şeyi şeffaf bir şekilde yaptıklarını belirtmiştir.

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansının Yönetim Süreci Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan dördüncü soru “*Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, gelişmeye dayalı planlamaların yapılması, çalışanlar arasında uyum ve motivasyonun sağlanmasına yönelik faaliyetlerin yapılması yönetim sürecinde önemlidir. Covid-19 pandemisi sebebiyle, nasıl bir yönetim süreci benimsediniz? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklindedir. Bu sorunun sorulma amacı, yöneticilerin ajans içerisinde nasıl bir yönetim sürecine sahip olduğu, Covid-19 pandemisinin ajansta çalışanların karar alma süreçlerine katılımına ve yönetim sürecine nasıl bir etkisi olduğunu öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmeye katılan katılımcıların hemen hepsi pandemiyle birlikte yönetim süreci ve karar alma mekanizmalarında herhangi bir değişimin olmadığını belirtirken, katılımcı bir yönetim anlayışı ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımına önem verdiklerini vurgulamışlardır.

K1 yönetim sürecinde deneyimli biri ile çalışmanın hem avantajı hem de dezavantajına değinerek, “*Arkada yangın olsa bile ön tarafa aksettirmemek lazım, bunu yönetebilmek deneyim işi*” ifadesiyle deneyimli bir çalışanın müşterileri ile olan iletişimde daha rahat olduğunu, deneyimli olduğu için tecrübesini daha kolay aktardığını ve korkularını bastırdığını söylemiştir. Dezavantajının ise, yönetim sürecinde deneyimli çalışana liderlik yapmanın kolay olmadığı, deneyimli ve tecrübeli olduğu için gerçekçi ve uyarlanabilecek senaryolar göstermenin ve yaşanabilecek aksilikleri daha net haliyle söylüyor olmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Daha genç çalışanları yönetmenin daha kolay olduğunu da eklemiştir.

K2, K4, K5 katılımcı ve demokratik bir yönetim modeli ile bu süreci yönettiklerini, pandemiyle birlikte çalışanların görev ve sorumluluklarını daha kesin sınırlarla belirlediklerini ve böylelikle çalışanlarının daha katılımcı ve daha aktif rol oynadığını belirtmiştir. Çalışanların süreçleri kendileri yönetebilmeleri ve karar almalarındaki başarıyı görmeleri sayesinde kendi motivasyonlarını artırıp daha çok sorumluluk almaya yönelik gönüllü olduklarını ifade etmiştir. Benzer ifadeyle K3 ise pandemi öncesinde toplantılarda fazlaca düşünerek karar verecekleri bazı durumları pandemi sürecinde çok daha hızlı ve inisiyatif kullanarak aldıklarını, çalışanların ise bu sayede daha cesur ve kendine güvenen bir şekilde kararlarını ifade edebildiklerini söylemiştir. Dijital ekranların önemine değinerek “*çalışanların toplantı odasında yüz yüze söylemeye çekinecekleri bazı şeyleri dijital ekranlar daha kolay söylenebilir ve paylaşılabilir hale getirdi*” ifadesinde bulunmuştur.

K6 pandemiyle birlikte herhangi bir değişim olmadan ajansta tüm çalışanların kademeli olarak karar alma süreçlerine katıldığını ve görüş bildirdiğini belirtirken; K7 ise, çalışanların motivasyonunu ve çalışanlar arasındaki uyumun devamlılığını sağlamak için pandemi döneminde çalışanlarla birebir görüşmelerini arttığını ifade etmiştir.

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansının Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan beşinci soru “*Kurumlarda yönetim tarzını geleneksel yönetim ve lider yönetimi şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel yöneticiler, otoriter ve insancıl bir yönetim tarzı uygularken; lider yöneticiler ise otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, etkileşime dayalı, organizasyonel bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Covid-19 pandemisi sebebiyle, nasıl bir yönetim tarzı benimsediniz? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklindedir. Bu sorunun sorulma amacı, ajans yöneticilerinin ajans içerisinde nasıl bir yönetim tarzı sergiledikleri ve pandeminin ajanstaki yönetim tarzına nasıl bir etkisi olduğunu öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmeye katılan katılımcıların hemen hepsi pandemiyle birlikte yönetim tarzında herhangi bir değişimin olmadığını belirtirken, ajansta lider yönetim anlayışıyla demokratik, çalışan odaklı, katılımcı ve açık bir iletişim anlayışı sergilediklerini ifade etmiştir.

K1, K3 ve K4 çalışanları anlamaya ve kaygılarını en aza indirmeye dayalı bir yaklaşım sergilediklerini, dinleyen, motive eden, standartlar doğrultusunda ekibi yönlendiren, ekibin çalışma ortamına ve gelişim süreçlerine katkı sağlayan bir yönetim tarzı sergilediklerini belirtmiştir.

K2 geleneksel yönetim tarzını hiçbir zaman benimsemediklerini; daha katılımcı ve herkesin fikir ve görüşlerini rahatça sunabileceği bir anlayışa sahip olduklarını söylemiştir. K5 ise halkla ilişkiler ajanslarında lider yönetim tarzının önemine değinerek, “*Geleneksel lider yapısı ajans dinamiğine uygun bir anlayış değil. Uzun mesai saatlerinin ve pek çok eforlu çalışmaların görüldüğü ajans sisteminde geleneksel yönetim anlayışı doğru sonuçlar ve ekip performansı getirmemektedir.*” ifadesinde bulunmuştur. Özellikle halkla ilişkiler sektöründe tüm kademelerden geçerek kendi ajansını kuran yöneticilerin ajansların bütün süreçlerini bildiği için çok daha ekip çalışmasına uygun ve demokratik olduklarını ve deneyimin önemli olduğunu belirtmiştir.

K6 karar alma mekanizmalarında çalışanların görüşlerine değer verildiğini, demokratik bir ortamın hakim olduğunu, ajans olarak katılımcı, açık iletişimin olduğu bir yönetim tarzını benimsediklerini söylemiştir. Ek olarak K7 ise “*Ekibi ve çalışanları değil de, kendi kültürümüzü ve değerlerimizi yönetmeye çalışıyoruz. Biz dilini ve takım ruhunu oluşturduğumuz sürece istediğimiz kültürü sağlayabildik*” ifadesiyle daha demokratik, herkesin görüşlerini açık bir şekilde söyleyebileceği, katılımcı bir yapılarının olduğunu belirtmiştir.

Covid-19 Pandemisinin Halkla İlişkiler Ajansının Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi

Görüşme yapılan katılımcılara sorulan altıncı ve soru “*Covid-19 pandemisi, ajansınızın organizasyon yapısını nasıl etkiledi? Organizasyon yapılanmanızı düşündüğünüzde departmanlar arası çapraz iletişim nasıl kuruldu? Pandemi öncesi ve sonrası değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklinde olmuştur.

Görüşmeye katılan katılımcılardan ajanslarının yapılanmasında departmanlar yerine ekip ya da takım adı verilen grupların yer aldığı görülmüştür. Katılımcılar, pandemi süreciyle birlikte uzaktan çalışan ekipler arasındaki iletişimin sağlanmasında online platformların sıklıkla kullanıldığını, çalışanların birbirleriyle daha çok iletişime geçmek ve daha sıkı çalışmak durumunda kaldıklarını, ekip liderlerine daha çok inisiyatif verildiğini ifade etmişlerdir.

K1 en zorlandıkları alanın ajansın organizasyon yapısı olduğunu çünkü pandemi sürecinde dağınık halde çalışıldığı için organize olabilmeyi kolay olmadığını söylemiştir. Bu durumu ise online toplantılar ve online yazışmalar ile sağladıklarını ve kendi içlerinde onay mekanizmasını sıklaştırdıklarını belirtmiştir. “*Önümüzdeki 5 yılı 6 ayda yaşadık*” ifadesiyle uzaktan erişim araçları sayesinde ofise gitmeden de ofisteki dosyalara erişebildiklerini ve gerek ajans içi çalışan ilişkilerinin gerekse müşterilere yönelik faaliyetlerin online platformlar üzerinden gerçekleştirildiğini söylemiştir.

K3 küçük bir ajans olmalarından dolayı iletişim yapılarını etkileyen bir durumun olmadığını, ancak evden çalışma ortamı ve online düzende bazı çalışanların bir arada çalışmalarının zorlaştığını “*Örneğin tasarım konusunda yan yana geldiğinizde birbirinizin isteklerini iletebilirsiniz, ancak pandemi döneminde birkaç saatlik toplantılar ve ekran paylaşımları ile nihai kararlar verilebiliyor*” ifadesiyle online düzenin fiziksel pratikliği etkilediğini belirtmiştir.

K5 ajans yapılanmalarında departmanların olmadığını, halkla ilişkiler ajansında çalışan birinin medyayı da müşteri yönetimini de etkinliği de bilmesi gerektiğini söylemiştir. Çalışanların müşterinin karşısına çıktığı zaman her konuda fikir sahibi olup öneride bulunabilecek yetiye sahip olmaları gerektiğini vurgulayarak, pandemi döneminin herkesin birbiriyle daha sıkı çalışmak zorunda kaldığı bir alan yarattığına değinmiştir.

K6 pandemi öncesinde ajanstaki müşteri ilişkileri ekiplerinin yapılanmasının daha farklı olduğunu, daha küçük ve daha yoğun ekipler olduğunu, kendi liderleriyle yürüdüğünü belirtmiştir. Pandemi döneminde ise daha kontrollü, iki kişinin liderliği altında iki ekip yapılanması olarak toparlandığını, böylelikle hem kontrolün sağlanması hem işlerin devam etmesi ve aksamaması için çalışmaların sağlandığını söylemiştir. Ekipler arasındaki iletişimde herhangi bir değişiklik olmadığını, sürekli olarak yazışmalar halinde olduklarını, yalnızca yüz yüze toplantılar yerine online toplantılar gerçekleştirmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir.

K2, K4 ve K7 ajans yapılanmasında departmanların değil, takımların yer aldığını her takımın kendi içerisindeki iletişiminin ve takımların birbiri ile iletişiminin oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Pandemi döneminde ekip liderlerine daha fazla inisiyatif verdiklerini, ekipler arasındaki iletişimin sağlanmasına yönelik toplantılar gerçekleştirdiklerini ve online yazışmaların oldukça arttığını söylemiştir.

Görüşmeye katılan katılımcıların çoğu pandeminin ilk günlerinde evden de çalışabileceklerini anladıklarını ancak her ne kadar dijital ortama uyum sağlasalar da fiziksel buluşmalara ve fiziksel bir arada bulunmalara ihtiyaçlarının olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca halkla ilişkiler mesleğinin danışmanlıkla birlikte operasyonel bir süreci de barındırdığını, etkinliklerin organize edilmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve yeni içerikler geliştirilmesi aşamasında çalışanlar arasında birebir temas sağlanması için bir mekana da ihtiyaçları olduğuna değinmişlerdir. *Hibrit modellerin* ileride iş hayatına gireceğini ve bu dönemle beraber işlerin hem ofisten hem de evden yürütülebileceğini gördüklerini, iş yoğunluğu ve iş akışlarının kontrol edildiği, çalışanların ofislere gelmeden de verimli çalışabildiği sürece hibrit bir çalışma modelini uygulayabileceklerini belirtmişlerdir.

Sonuç

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi, toplumun neredeyse tüm alışkanlıklarında zorunlu değişikliklere neden olmuş, bu değişiklikler iş dünyasındaki iş yapış biçimlerine de etki etmiştir. Halkla ilişkiler sektöründe faaliyet gösteren halkla ilişkiler ajanslarının bu süreçten nasıl etkilendiği konusunda yapılan araştırma sonucunda pandemi sürecinin halkla ilişkiler ajanslarının kurum kültüründe hem olumlu hem de olumsuz yönde davranış değişiklikleri yarattığı gözlenmektedir.

Pandemi sürecinin getirdiği olumsuz etkiler olarak halkla ilişkiler ajansı temsilcileri, pandemiden dolayı evlerden çalıştıklarını, dijitalle hızlı bir şekilde adapte olduklarını, tüm işlerinin dijital ortamlara kaydığını ve dijital projelere ağırlık verdiklerini belirtmektedir. Pandeminin ilk dönemlerinde mesai kavramının ortadan kalktığını, sürekli yapılan online toplantılardan dolayı zoom yorgunluğunun meydana geldiğini, fiziksel ortamdayken kolaylıkla sağlanan etkileşimin ortadan kalktığını ve temas eksikliği yaşadıklarını ifade etmektedir. Pandemi döneminin getirdiği belirsizlik ortamının çalışanlar üzerinde kaygı ve stres durumu yarattığını, evden çalışmanın sosyalleşememeye sebep olduğu ve olumsuz ruh halinin yoğun iş temposuyla birleşince çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olduğunu belirtmektedir.

Pandemi sürecinin getirdiği olumsuz etkiler olarak halkla ilişkiler ajansı temsilcileri pandemiyle birlikte liderlik anlayışlarında bir değişimin olmadığı, çalışma düzenindeki değişimle beraber iş akışını sağlamaya yönelik ve çalışan odaklı bir anlayış sergilediklerini belirtmektedir. Aynı şekilde yönetim süreci ve karar alma mekanizmalarında herhangi bir değişimin olmadığını, katılımcı bir yönetim anlayışı ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımına önem verdiklerini vurgulamaktadır. Yönetim tarzında da pandemiyle birlikte herhangi bir değişim olmadığını, ajansta lider yönetim anlayışıyla demokratik, çalışan odaklı, katılımcı ve açık bir iletişim anlayışı sergilediklerini ifade etmektedir. Ayrıca ajansların yapılanmasında departmanlar yerine ekip ya da takım adı verilen grupların yer aldığı ve kişilerarası iletişimin daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Ajans temsilcileri pandemi süreciyle birlikte çalışanların birbirleriyle daha çok iletişime geçmek ve daha sıkı çalışmak durumunda kaldıklarını, uzaktan çalışan ekipler arasındaki iletişimin sağlanmasında online platformların sıklıkla kullanıldığını, ekip liderlerine daha çok inisiyatif vermek durumunda kaldıklarını belirtmektedir.

Ajans temsilcilerinin hepsi özellikle pandemi döneminde halkla ilişkiler sektöründe işlerinin arttığını ve buna bağlı olarak da ekiplerinin büyüdüğünü, bu dönemin halkla ilişkiler sektörünü ekonomik anlamda olumlu etkilediğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu dönemde şirketlerin halkla ilişkiler ajanslarının verdiği hizmetlerin önemini anladığı ve halkla ilişkiler mesleğinin itibarı açısından bunun olumlu bir gelişme olduğu vurgulamaktadır. Şirketlerin iletişim faaliyetlerini ve dijital uygulamalarını arttırması, ajansların daha fazla müşteriye hizmet vermesine katkı sağlamıştır. Bu sebeple halkla ilişkiler ajansları temsilcileri bu dönemde kısa çalışma vb. finansal önlemler almak zorunda kalmadıklarını, çalışanlarına hiçbir şekilde finansal sıkıntı yansıtmadıklarını, aksine pandemi döneminin sağlık koşulları sebebiyle izin, mazeret vb. konularda daha ılımlı ve anlayışlı bir davranış sergilediklerini belirtmiştir. Bu da ajansların kurum kültürü faktörlerine olumlu şekilde yansımıştır.

Sonuç olarak halkla ilişkiler ajanslarının temsilcileri, pandemi döneminde işlerin uzaktan çalışma sistemi ile yürütülebileceğini gördüklerini ancak halkla ilişkilerin uygulamalı ve operasyonel bir disiplin olması nedeniyle

pandemi bittiğinde etkinliklerin organize edilmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve yeni içeriklerin geliştirilmesi aşamasında ekipler arasında birebir temasın sağlanması için bir mekana da ihtiyaçları olduğuna değinmektedir. Özellikle *hibrit modellerin* ileride iş hayatına gireceğini ve bu dönemle beraber işlerin hem ofisten hem de evden yürütülebileceğini gördüklerini, iş yoğunluğu ve iş akışlarının kontrol edildiği, çalışanların ofislere gitmeden de verimli çalışabildiği sürece hibrit bir çalışma modelini uygulayabileceklerini belirtmektedir.

Kaynakça

- [1] Akbulut, D. & Üstünbaş, B. (2021). Ulusal ve Uluslararası Halkla İlişkiler Ajanslarının Uygulama Alanları Üzerine Bir Karşılaştırma, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder), 9 (1), 157-192.
- [2] Akıncı Vural, B. & Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [3] Argenti, Paul A. (2009). Corporate Communication. New York: McGraw-Hill/Irwin
- [4] Bass, Bernard. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd Ed.). New York, NY: Free Press.
- [5] Berger, Bruce K. ve Meng, J. (2014). Making Sense of Leaders and Leadership in Public Relations. Public Relations Leaders as Sensemakers (içinde). Newyork and London, Routledge.
- [6] Cameron, Glen T. & McCollum, T. (1993). Competing Corporate Cultures: A Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. Journal of Public Relations Research, 5(4), pp. 217–250.
- [7] Canpolat, N. (2012). Bir Meslek Olarak Halkla İlişkiler ve Etik: Halkla İlişkiler Şirketlerinin Web Sitelerine Yönelik Bir Çalışma, Journal of Yasar University, 25(7) 4229-4240.
- [8] Clark, Richard, E. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams. Performance Improvement. Volume: 42 Number: 3 21-29.
- [9] Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard Business Review.
- [10] Temel Eğinli, A. & Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt: 3, No: 2 37-50.
- [11] Erdoğan, İ. (2014). Teoride ve Pratikte Halkla İlişkiler. Ankara: Erk Yayınları.
- [12] Goodman, Michael B. (2004). Today's Corporate Communication Function. Handbook of Corporate Communication and Public Relations. (Ed. Sandra Oliver) London and Newyork: Routledge.
- [13] Hofstede, G. (2001). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2.
- [14] Johnson, L. & Phillips, B. (2003). Absolute Honesty Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. AMACOM: New York
- [15] Kırdar, Y. (2009). Halkla İlişkilerde Yeni Eğilim: Kurumsal İtibar Yönetimi. Dünden Bugüne Halkla İlişkiler içinde (Ed. Işık, M. ve Akdağ, M) Konya: Eğitim Kitabevi.
- [16] Lattimore, D. & Baskin, O. & Heiman, S. & Toth, E. (2012). Public Relations the Profession and the Practice, Fourth Edition. McGraw-Hill, New York.
- [17] Meng, J. & Berger, Bruce K. & Gower, Karla K. & Heyman, William C. (2012) A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions, Journal of Public Relations Research, 24:1, 18-36.
- [18] Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J. (2016). Human Resource Management, Fourteenth Edition, Pearson.
- [19] Okay, A. (2013). Kurum Kimliği. İstanbul: Derin Yayınları.

- [20]Okay, A. ve Okay, A. (2018). Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları.
- [21]Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. Maliye Dergisi, Sayı: 161. 215-230.
- [22]Özkoyuncu, F. (2015). Ajanslarda Organizasyon ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- [23]Peltekoğlu, F. B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Yayınları
- [24]Sachdeva, I. (2009). Public relations: Principles and Practices. New Delhi: Oxford University Press.
- [25]Schein, Edgar H. (1999). The Corporate Culture Survival Book. San Fransisco: Jossey-Bass.
- [26]Schein, Edgar H. (2002). Örgütsel Kültür. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı: 3.
- [27]Schultz, M. (1998). Culture, Identity and Image Consultancy: Crossing Boundaries between Management, Advertising, Public Relations and Design. Corporate Reputation Review. 2(1), 29-50.
- [28]Taş, H. (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz. Sayı: 32, 532-555.
- [29]Van Riel, Chees B. M. & Fombrun, Charles J. (2007). Essentials of Corporate Communication. London and Newyork: Routledge.
- [30]Yıldırım Becerikli, S. (2007). Örgüt Kültürü, Halkla İlişkiler ve Liderlik. Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları içinde (Ed.Yıldız Dilek Ertürk) Ankara: Nobel Dağıtım.

İNTERNET KAYNAKLARI

Anadolu Ajansı (25.04.2020). Kovid-19 salgını tüketici alışkanlıklarını da değiştirdi. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kovid-19-salgini-tuketici-aliskanliklarini-da-degistirdi/1818067> Erişim Tarihi: 27.02.2021.

Dw.com.tr <https://www.dw.com/tr/evden-%C3%A7a1%C4%B1%C5%9Fma-%C3%A7a1%C4%B1%C5%9Fan%C4%B1-s%C3%B6m%C3%BCr%C3%BCyor-mu/a-56581034> (16.02.2021). Erişim Tarihi: 25.02.2021.

ICCO World PR Raporu 2020. <https://news.iccopr.com/prs-global-growth-set-to-surge-beyond-2020-icco-world-pr-report-2020/>. Erişim Tarihi 14.03.2021.

IDG, IT Leaders' Response to the COVID-19 Pandemic (2020). <https://www.idg.com/tools-for-marketers/it-leaders-response-to-the-covid-19-pandemic-infographic/> Erişim Tarihi: 27. 03.2021.

EY Building A Better Working World (2020). COVID-19 Sonrası Bilişim Teknolojilerinin Dijital Dünyada Yeni Rolü. (Ağustos, 2020). https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/08/ey-turkiye-covid-19-sonrasi-bilgi-teknolojilerinin-dijital-dunyada-yeni-rolu--rapor.pdf Erişim Tarihi: 10.03.2021.

EY Building A Better Working World (2020). Çalışma Dünyasının Geleceği: Covid 19 ve Yeni Normal. (2020). https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf Erişim Tarihi: 27.03.2021.

Pazarlamasyon.com (21.12.2020). Türkiye Tüketici Davranışı Raporu 2020. <https://pazarlamasyon.com/turkiye-tuketici-davranisi-raporu-2020/> Erişim Tarihi: 27.03.2021.

2019 WORLD INDUSTRY&MARKET OUTLOOK, <https://www.barnesreports.com/world-industry-market-outlook>, Erişim Tarihi: 27.03.2021.