



KÜRESEL GÜÇLERİN BÖLGESEL ÇALIŞMALARINDA KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER ŞİRKETLERİNİN UYGULAMALARI: RUSYA ÖRNEĞİ¹

APPLICATIONS OF GLOBAL PUBLIC RELATIONS COMPANIES WITHIN GLOBAL POWER'S REGIONAL PRACTICES: THE CASE STUDY OF RUSSIA

Birol BÜYÜKDOĞAN²

Öz

Küresel güçler yakın ve uzak ekonomik ve siyasi çıkarları için uluslararası halkla ilişkiler şirketlerini kullanmaktadırlar. Bu çalışmada, Rusya tarafından yürütülen faaliyetlerde uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinin rolü incelenmiştir. Çünkü uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinin strateji ve taktikleri uluslararası politikalara yön verecek kadar önemli hale gelmiştir. Çalışmada doküman incelemesi yöntemi kullanılmış ve sonuç olarak özellikle Kafkasya bölgesindeki sorunların temelinde enerjinin olduğu ve bu amaçla yoğun bir medya savaşının yaşandığı görülmüştür. Günümüzde, uluslararası halkla ilişkiler faaliyetleri küresel halkla ilişkiler faaliyetine dönüşmüş, halkla ilişkiler kimliğinden çıkarak propaganda, rıza üretimi ve kamu diplomasisi kimliğine dönüşmüştür. Çalışmada bölgede yalnızca Rusya'nın faaliyetleri incelendiğinden başka araştırmacılar tarafından diğer küresel güçlerin benzer faaliyetleri de incelenebilir.

Anahtar Kelimeler: Küresel Güçler, Küresel Halkla İlişkiler Şirketleri, Lobicilik, Propaganda, Uluslararası Halkla İlişkiler.

Abstract

Global powers use the international public relations company for near and far economic and political interests. In this study, the role of international public relations companies about the activities which has carried out by Russia were examined. As the strategies and tactics of the international public relations companies have become so important and they will give direction to international politics this study is made. In this study, document review method is used and as a result of that it has been seen the basis of the problems is the energy in the Caucasian region and due to this reason there has been an intense media war. Nowadays, international public relations activities have been transformed into a global public relation's activities and it has been transformed to propaganda, manufacture of consent, public diplomacy identity. In this study we examined only the activities of Russia, because of this the other researchers can examine the similar activities of other global powers.

Keywords: Global Powers, Global Public Relation Companies, Lobbying, International Public Relations.

¹Bu çalışma 12-14 Haziran 2014 tarihinde Hoca Ahmet Yesevi Uluslar arası Türk Kazak Üniversitesi/Kazakistan tarafından düzenlenen "Uluslar arası Ekonomi, Finans ve Enerji Kongresinde" sunulan, tam metni yayımlanmayan ve özet olarak katılımcılara flash bellekle teslim edilen bildirinin güncellenmiş şeklidir. Bildiri aynı zamanda söz konusu üniversitenin Avrasya Araştırma Enstitüsü web sayfasında araştırma raporu olarak yayımlanmıştır.

²Yrd.Doç.Dr., KTO Karatay Üniversitesi, SBBF, Sosyal Hizmet Bölümü, birol.buyukdogan@karatay.edu.tr

Giriş

21.yüzyılda kitlelerin “rıızalarının üretilmesi”; işletmelerin ya da hükümetlerin lobıcılık, halkla ilişkiler, kamu diplomasisi, medya ile ilişkiler gibi stratejileri kullanmalarıyla gerçekleştirilmektedir (Çınarlı, 2010). Halkla ilişkiler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla (ve artık devletlerle) karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu imaj yaratmak ve toplumla bütünleşmek olarak tanımlanabilir (Sezgin, 2007, s. 8). Milenyum çağını yaşadığımız şu günlerde uluslararası alanda en çok enerji konusu ve küresel güçlerin enerjiye olan ihtiyaçları gündeme gelmekte; demokrasi adına yapıldığı öne sürülen bir çok girişimin aslında enerjinin şimdiki ve gelecekteki güvenliğini sağlamak olduğu gözlerden kaçmamaktadır. Son yıllarda bu bölgelerden belki de en önemlisi Kafkaslar ve Hazar bölgesidir. Rusya, Hindistan, İran, Türkiye ve Çin gibi bölgesel ve küresel güçlerin tam ortasında kalan Kafkaslar ve Hazar Bölgesi, enerji ihtiyacının büyük bölümünü buradan karşılayan AB ile ABD için, gözü gibi bakmaları gereken bir bölge durumuna gelmiştir. Yine bölge son 10 yılda ABD ve Rusya merkezli projelerin uygulama alanına dönüşmüştür. Yukarıda sözü edilen küresel güçler, artık eskisi gibi silahla ya da baskı yoluyla projelerini dikte ettirmemekte; küresel ölçekte bir halkla ilişkiler faaliyeti yürüterek ve kitlelerin rızalarını sağlayarak amaçlarına ulaşmaktadırlar.

Küresel güçlerin ve bu ülkelerdeki küresel şirketlerin kendilerine ekonomik gelecek olarak gördükleri bazı ülkelerde yapmış oldukları halkla ilişkiler, propaganda ve kamu diplomasisi faaliyetleri Yağmurlu(2007), Çınarlı(2010), Becerikli ve Kılıç(2012) gibi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Söz konusu çalışmalarda halkla ilişkiler, propaganda ve lobıcılık faaliyetlerinin ne denli yoğun bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Ancak bu konuda; gerek ulusal ve gerekse uluslararası literatürde, uluslararası halkla ilişkiler ve özellikle uluslararası halkla ilişkiler şirketleri hakkında yapılmış çalışmalar yok denecek kadar azdır. Özellikle küresel güçlerin kendi devletleri dışında gerçekleştirdikleri faaliyetlerdeki küresel halkla ilişkiler şirketlerinin katkısı/etkisi konusunda literatürde çok büyük bir boşluk bulunmaktadır.

Yine bu küresel halkla ilişkiler şirketleri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin halkla ilişkiler kimliğinden çıkarak giderek propagandaya dönüştüğü konusunda da yoğun bir tartışma yaşanmaktadır. Bu yöndeki tartışmalar özellikle, halkla ilişkilerin iki yönlü bir iletişimi gerektirmesine rağmen küresel halkla ilişkiler şirketlerince gerçekleştirilen faaliyetlerin tek yönlü bir iletişime doğru kayması yönünde odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Rusya'nın uzak ve yakın ilgi sahasında uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinin faaliyetlerini incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Uluslar arası halkla ilişkiler şirketlerinin faaliyetleri tek yönlü mü yoksa iki yönlü mü ortaya çıkmaktadır?
- Uluslararası halkla ilişkiler faaliyetleri tanıtım işlevinden giderek propagandaya dönüşmekte midir?
- Uluslar arası halkla ilişkiler firmaları kamuoyunu etkilemede en çok hangi mecraları ve yöntemleri kullanmaktadırlar?

Ayrıca, bu çalışma ile uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinde halkla ilişkilerin giderek artan propaganda ve diplomasiye kayması tartışmalarına da önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modeli, ikinci bölümde uluslar arası halkla ilişkiler ve bu alanda yapılan araştırmalar üzerinde durulacaktır. Üçüncü yöntem bölümünü takip eden dördüncü bulgular bölümünde küresel halkla ilişkiler şirketleri tanıtılıp, bu şirketlerden Rusya adına son 14 yılda yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinden söz edilecektir. Beşinci sonuç ve değerlendirme bölümünde ise uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolü, boyutu ve halkla ilişkilere benzeyen diğer kavramlarla ilişkisi ve literatüre olan katkısından söz edilecektir.

1. İki Yönlü Asimetrik Halkla İlişkiler Modeli

İki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modeli, halkla ilişkiler faaliyetlerinin organizasyonla hedef kitle arasında karşılıklı ilişkisine dayanan bir modeli ortaya koymaktadır. Bu modele göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları hem kamuoyundan bilgi almaya çalışmakta, hem de onlara bilgi aktarmaktadırlar. Model, örgütün hedef kitlesinde istediği şekilde tutum ve davranış değişikliğini sağlamak için araştırmalarla desteklenmiş bilimsel ikna yöntemini kullanmaktadır. Ancak modelde çift yönlü iletişim süreci olmasına rağmen, hedef kitleden gelen bilgiler değerlendirilmediği için model asimetrik bir özellik taşımaktadır (Geçikli, 2013, s. 30; Harrison, 2000, s. 46). Modelde ayrıca organizasyon lehine dengesiz bir etki de söz konusudur. Yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinden alınan geri bildirimlerle organizasyonda bir değişiklik olmaz, fakat halkın tutum ve davranışlarını değiştirmek için organizasyon tarafından gayret sarfedilir (Grunig & Hunt, 1984, s. 22-23). Modelin ilk uygulayıcılarından olan Bernays'a (1928)'a göre iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modelinde;

1. Hedef kitlenin istenilen yönde ikna edilebilmesi hedef kitlenin ilgilendikleri konuda mümkün olabilir.

2. Halkla ilişkiler bir tür uyum mühendisliği işidir. Bu yönüyle kamusal-sosyal refahın artırılmasına katkısı olabilir. Bernays'la birlikte "kamu enforme edilmeli" anlayışından "kamu anlaşılmalı ve gereksinimleri dikkate alınmalı" anlayışına geçilmiştir (Varol, 2002: 61).

Modelin kuramcısı Grunig ve Hunt'a göre asimetrik halkla ilişkiler modelinin temelini şunlar oluşturmaktadır:

1. Dahili oryantasyon: Kurumun üyeleri, kurumların perspektifinden dışarıyı gözlemler, dolayısıyla dışarıdaki kişilerin bakış açısıyla olaylara bakmaz ve algılamazlar.

2. Sistem kapalıdır: Bilgiler ağırlıklı olarak kurumdan dışarıya doğru yönelmiştir, içeriye akmazlar.

3. Etkililik: Etkililik ve düşük maliyetler, yeniliklerden ve gelişmelerden daha önemli görülmektedir.

4. Seçkinlik: Kurum yönetiminin her konuda bilgi sahibi olduğu ve en iyisini bildiği varsayılmaktadır. Kamuoyundan daha fazla bilgiye sahip olduğuna inanılmaktadır.

5. Tutuculuk: Değişikliğe karşı direnç oluşturulmakta ve örgüt yapısı dışarıdan gelebilecek muhtemel değişikliklere karşı korunmaktadır.

6. Gelenek: Kurum geleneğine bağlı kalınmakta ve kurum kültürünün devamı için temel olduğu varsayılmaktadır.

7. Otoritenin merkezileşmesi: Güç üst düzey yöneticilerin ellerinde yoğunlaşmış olmalıdır. Kurumda katı bir hiyerarşik yapı, yani çalışanların düşük bir özerkliği olmalıdır (Geçikli, 2013, s. 32; Okay & Okay, 2002, s. 149-150).

İki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modelinde halkla ilişkiler görevlileri yapacakları veya yapmış oldukları kampanyalarına dönük olarak formativ ve değerlendirme türünde araştırmalar yaparlar. Formativ araştırmaların amacı halkın kabul ve tahammül seviyesini ölçmektir. Bu araştırmalar kampanya öncesinde yapılır. Değerlendirme türü araştırmalar ise kampanya sonrasında yapılır. Amacı kampanya öncesi ve sonrasında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğini ölçmektir (Grunig & Hunt, 1984, s. 25).

2. Uluslar arası Halkla İlişkiler ve Bu Konudaki Araştırmalar

Wilcox, Ault ve Agee'ye (1992) göre uluslararası halkla ilişkiler, “bir şirketin, kurumun ya da hükümetin diğer uluslar içindeki kamularıyla karşılıklı yarara dayalı ilişkiler kurmaları için geliştirdikleri planlı ve örgütlü çabaları” ifade eder. Ancak, uluslar arası halkla ilişkilerin karşılıklı yarara dayalı ilişkilerden uzaklaştığını söyleyen Kunczik(2000), uluslar arası halkla ilişkilerin propagandanın yerini aldığını belirtmektedir. Bir başka deyişle günümüzdeki halkla ilişkiler faaliyetleri propagandanın daha incelikli ve zarif bir kimliğe bürünmüş halidir (Becerikli, 2005, s. 2). Uluslar arası arenada her ülkenin değerleri birbirinden farklıdır. Bir ülkede uygulanan halkla ilişkiler programının başka bir ülkede uygulanması halinde programın daha az başarılı olacağı ya da tamamıyla başarısız olacağını söylemek mümkündür. Bu yüzden uluslararası halkla ilişkilerde tüm değerleri, kültürleri, çıkarları düşünüp halkla ilişkiler programının uygulanacağı ülkenin şartlarına göre bunları değerlendirmek ve uygulamak gerekmektedir (Okay & Okay, 2002, s. 500). Uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinde yazılı, dijital ve görsel medyada yer alan tüm materyal kullanılmaktadır. Radyo ve televizyon kanalları, sosyal ağlar, gazete ve dergiler, kültürel değişim programları, spor müsabakaları, kitaplar, cep telefonları, filmler, reklamlar ve haberler birer halkla ilişkiler malzemesidir ve hedef ülkedeki kamuoyunun tutum ve davranışlarının değiştirilmesinde etkili rol oynar.

Uluslar arası halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili çok fazla araştırmaya rastlanmamaktadır. Bunlardan bir tanesi olan Çınarlı (2010) “Küresel Halkla İlişkiler Şirketleri ve Propagandanın Yeni Görünümü” adlı çalışmada, 20. yüzyılda yaşanan halkla ilişkiler savaşının propagandanın değişen yüzünü yansıttığını belirtmektedir. Yazar bu çalışmada, Rusya-Gürcistan arasında 2008 yılında yaşanan gerginlikte küresel halkla ilişkiler faaliyetlerini incelemiştir. Yazar, gerginlik esnasında Rusya ve Gürcistan'ın dünya kamuoyunun kalplerini kazanmaya yönelik olarak küresel halkla ilişkiler faaliyeti yürüttüklerini belirtmektedir (Çınarlı, 2010).

Diğer bir çalışma Becerikli ve Kılıç (2012) tarafından “Merkez ve Doğu Avrupa Ülkeleri Halkla İlişkiler Uygulamaları: Romanya Örneği” konusunda yapılmıştır. Bölgede araştırmalar yapan Miller ve Schlesinger'e göre, Coca-Cola, Alcoa, Dupont, Monsanto, Ford, IBM ve General Motors gibi çok uluslu şirketler Avrupa pazarında hükümetlerle ilişkilerinde halkla ilişkiler danışmanlarını kullanmaya başlamışlardır. Yazara göre bu durum, bölgedeki halkla ilişkilerin ve lobiciliğin yükselmesinin en önemli nedenidir (Becerikli & Kılıç, 2012).

Diğer bir örnek olarak Yağmurlu (2007) “Halkla İlişkiler Yöntemi Olarak Kamu Diplomasisi” adlı bir çalışma yapmış, çalışmada T.C. Dışişleri Bakanlığının Halkla İlişkiler modellerine göre faaliyetlerini incelemiştir. Çalışmada, Türkiye'nin yurtdışına yönelik halkla

ilişkiler faaliyetlerinin, halkla ilişkiler alanında kabul gören dört modele dönük olarak farklı oranlarda uygulandığı belirtilmiştir(Yağmurlu, 2007).

3. Yöntem

Çalışmada doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 187). Doküman incelemesi kullanan bu çalışmada örneklem olarak finansal büyüklük sırasına göre dünya üzerindeki ilk 10 uluslararası halkla ilişkiler şirketi incelenmiştir. Çalışmada öncelikle bu şirketlerin dünya çapında yapmış oldukları faaliyetler genel bir bakış açısıyla özetlenmiştir. Ardından, Kafkaslar bölgesinde Rusya'nın uygulamış olduğu halkla ilişkiler faaliyetini yürüten uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinin faaliyetlerine ait bilgiler değerlendirilmiştir.

Araştırmada küresel halkla ilişkiler şirketlerinin faaliyetleri kapsamında 11 Eylül 2001-20 Ağustos 2015 tarihleri arasındaki dokümanlar incelenmiştir. İncelemede halkla ilişkiler şirketlerine ait yıllık raporlar, halkla ilişkiler şirketlerine ait dokümanlar, halkla ilişkiler şirketlerinin web sayfaları, gazete haberleri, gazete makaleleri, web siteleri haberleri, web siteleri makaleleri, bilimsel toplantılara ait bildiri kitapları ve bilimsel dergi makaleleri incelenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Şirketleri

Küreselleşme ile birlikte dünya giderek özel sermayenin etki alanına girmekte, ulusların ve dünyanın geleceği özel sermayenin istekleri yönünde şekillenmektedir. Geçmişe bakıldığında küresel sermayeyi destekleyen iktidarların ayakta kaldığı, engel teşkil edenlerin ise bir şekilde iktidardan uzaklaştırıldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda küresel güçler olarak da adlandırılan 2015 yılındaki dünyanın en büyük ilk 10 şirketi ve gelirleri yer almaktadır.

Tablo 1: Dünyanın En Büyük Şirketleri

Sıra No	Firma Adı	Ülkesi	Sanayi Alanı	Geliri (milyar \$)
1	Wall-Mart Stores	ABD	Perakende	485.7
2	Sinopec Group	Çin	Petrol	446.8
3	Royal Dutch Shell	Hollanda, İngiltere	Petrol	431.3
4	China National Petroleum	Çin	Petrol	428.6
5	Exxon Mobil	ABD	Petrol	382.6
6	BP	İngiltere	Petrol	358.7
7	State Grid Co. of China	Çin	Elektrik Enerjisi	339.4
8	Volkswagen	Almanya	Otomobil	268.6
9	Toyota Motor	Japonya	Otomobil	247.7
10	Glencore	İsviçre	Madencilik-Ham Petrol	221.0

Kaynak: (Fortune, 2015).

Yukarıdaki tabloda ilk 10 şirket arasında petrol şirketlerinin fazlalığı, enerjinin günümüzde ne denli önemli ve karlı bir sektör olduğunu bir kez daha göstermektedir. Sinopec Grup, Royal Dutch Shell, China National Petroleum, Exxon Mobil, BP, State Grid Co. of Chinave Glencore ilk10 büyük şirket arasında yer alan 7 enerji şirkettir.

Gelişmiş sanayi ekonomileri enerjiye bel bağlamışlardır. Savaş sonrası kalkınmanın yaşandığı “altın çağ”, büyük oranda tehdit ya da güç kullanımıyla sağlanan ucuz ve bol petrole dayanmaktaydı. Günümüzde de, Pentagon’un bütçesinin büyük bölümünün, Ortadoğu petrol fiyatlarının, ABD’nin ve Amerikan enerji kuruluşlarının uygun gördüğü bir sınır içerisinde tutulmasına ayrıldığı ifade edilebilir(Chomsky, 2000, s. 35).

Küresel şirketler, gerek kendi ülkelerinde yapmış oldukları faaliyetlerde ve gerekse dünya çapında gerçekleştirecekleri projelerde bu alanda deneyimli uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinden yararlanmaktadırlar. Halkla ilişkiler şirketleri ise faaliyetlerini küresel medya üzerinden yürütmektedirler. Küresel medya yeni dünya düzeninin serbest piyasadaki finans gücünün en önemli aracı olup amacı; “her türlü yerel, bölgesel, ulusal değer yargılarına karşı çıkarak serbest piyasa ve sermayenin egemenliğini öngören yeni dünya düzeni ideolojisine bir propaganda aracı olmaktır” denilebilir (Girgin, 2002, s. 36).

Aşağıdaki tabloda ise, küresel şirketlerin faaliyetlerini planlayan ve onlara bu konuda yol gösteren dünyanın en büyük ilk 10 halkla ilişkiler şirketinin gelirleri ve büyüme oranları yer almaktadır.

Tablo 2: Dünyanın En Büyük 10 Halkla İlişkiler Şirketi.

Sıra	Şirket Adı	Yönetim Merkezi	Gelir (2014 \$)	Büyüme (%)
1	Edelman	ABD	812,300,000	8.8
2	WeberShandwick	ABD	800,000,000	14.7
3	FleishmanHillard	ABD	601,500,000	8.5
4	Ketchum	ABD	512,000,000	4.5
5	MSLGroup	Fransa	485,000,000	-6.7
6	BursonMarsteller	ABD	477,000,000	5.0
7	Hill+KnowltonStrategies	ABD	380,000,000	-1.6
8	Ogilvy&Mather PR	ABD	303,000,000	2.0
9	Golin	ABD	213,000,000	8.7
10	Havas PR	Fransa	212,000,000	1.4

Kaynak: (Holmes, 2015).

Yukarıdaki tabloda yer alan şirketlerin büyüklük sıralarına göre durumları aşağıdaki gibidir.

1. 2015 verilerine göre, dünyanın en büyük PR şirketi olan Edelman, 1952 yılında ABD’de kurulmuştur. Dünya üzerinde 65 farklı şehirde çalışmakta olup 5500’den fazla çalışana sahiptir. Edelman’ın küresel müşterileri arasında Samsung, Microsoft Xbox, Unilever, HP, Shell,

Johnson and Johnson, eBay, Novartis, Starbucks ve Adobe yer almaktadır (Edelman, 2015; PRWeek, 2014).

2. Bir ABD şirketi olan Weber Shandwick, 81 ülkede 123 ofis ve 6500 çalışanla faaliyetlerini sürdürmektedir. Weber Shandwick, 2015 yılının en iyi halkla ilişkiler şirketi seçilmiştir. Şirket, pazarlama, işbirliği, kriz iletişimi, finansal iletişim, devletlerle ilişkiler, tıp, sağlık ve teknolojiye kadar pek çok sahada hizmet vermektedir (Webershandwick, 2015).

3. Bir ABD şirketi olan Fleishman Hillard, 31 ülkede 86 ofis ve 3400 çalışanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Enerji altyapısının geliştirilmesi, önemli kişilere müşteri bağlamak, global enerji sorunlarına çözümler sunmak gibi faaliyetler şirketin hizmetleri arasındadır (Fleishmanhillard, 2015).

4. Bir ABD şirketi olan Ketchum, 70 ülkede 100 ofisi ve 2700 çalışanıyla faaliyet göstermektedir. Kafkasya bölgesinde Moskova'da ofisi bulunmaktadır. Müşterileri arasında Delta Havayolları, Barbie, Ikea, IBM, Fedex ve Philips bulunmaktadır (Ketchum, 2015a).

5. Bir Fransız şirketi olan MSL Group'un 26 ülkede 117 ofisi ve 3266 çalışanı bulunmaktadır. Şirket, enerjiden otomotive, spordan teknolojiye kadar bir çok alanda danışmanlık hizmeti vermektedir. Chevrolet, Renault Dacia, BP, SNB, Gilette, Google, Sony, Lufthansa müşterileri arasındadır (MslGroup, 2015).

6. Bir ABD şirketi olan Burson Marsteller, dünya üzerindeki 88 ofisi ve 4350 çalışanıyla kendini küresel halkla ilişkiler ve iletişim firması olarak tanımlamakta olup; tüketici ve marka pazarlama, kurumsal ve finansal iletişim, sağlık iletişimi ve pazara erişim, sorunlar ve kriz yönetimi, teknoloji ve kamu iletişimi üzerinde çalışmaktadır. Müşterileri arasında HP, SAP, Bayer, Sanofi, Novartis, Nestle, Astra Zeneca bulunmaktadır (Burson-marsteller, 2015).

7. Bir ABD şirketi olan Hill+Knowlton Strategies, 49 ülkede 88 ofisi ve 3050 çalışanıyla faaliyet göstermektedir. İş iletişimi, kurumsal iletişim ve kurumsal danışmanlık, dijital iletişim, finansal iletişim, pazarlama iletişimi, medya ilişkileri, kamu işleri, risk ve kriz yönetimi konularında çalışmaktadır. Şirket, Fortune 500 listesine giren şirketlerin % 50'nin müşterisi olduğunu belirtmektedir (Hill+Knowlton, 2015).

8. Bir ABD şirketi olan Ogilvy&Mather Public Relation, dünya üzerinde 6 kıtada 80 ofisi ve 2975 çalışanıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin müşterileri arasında; DuPont, Ford, IBM, Johnson&Johnson, Lenove, LG Electronics, Nestle, Nike, Novartis gibi ünlü şirketler bulunmaktadır (Ogilvy&Mather, 2015).

9. Bir ABD şirket olan Golin, 53 küresel ofiste 1200 ve 11 ABD ofisinde 650 olmak üzere toplam 64 ofiste 1850 çalışanıyla hizmet vermektedir. Golin'in müşterileri arasında Toyota, DIG, McDonald's, Lux, Texas Instruments, Cisco, Algida, Economist, gibi şirketler bulunmaktadır (Golin, 2015).

10. Bir Fransız şirketi olan Havas PR, 25 küresel ofiste 1200 ve 12 ABD ofisinde 140 olmak üzere toplam 37 ofiste 1340 çalışanıyla faaliyet göstermektedir. Şirket, kurumsal kimlik tasarımı, kurumsal halkla ilişkiler, kriz yönetimi, finansal iletişim, sağlık ve sağlık iletişimi, halkla ilişkiler ve spor iletişimi üzerinde çalışmaktadır (Havas, 2015; PRWeek, 2015).

Rudgard (2003)'a göre uluslararası halkla ilişkiler ajansları müşterilerine; iletişimleri üzerinde daha fazla kontrol, yeni ve tanınmayan pazarlara girme, alanda uzmanlık, aniden ortaya çıkan uluslararası iletişim ihtiyacı, faaliyet gösterilen ülkedeki yerel yönetimlerle ilişki, yerel

medya ve kültür hakkında bilgi sahibi olma ve örgüt maliyetlerinin azalması fırsatlarını tanımaktadır (Becerikli, 2005, s. 38-39).

Yıllardan beri, demokratik ya da baskıcı olsun her rejim kendisini bir şekilde dünyaya tanıtmak istemekte ve bunun için halkla ilişkiler şirketlerini kullanmaktadır. Baskıcı rejime sahip ülkeler de diğer ülkeler gibi görkemli açılış törenleri, modern stadyumlar ve dünyaca ünlü yıldızların ziyareti sayesinde kendi reklamlarını yapma fırsatı yakalayabilmektedirler. İnsan Hakları İzleme Örgütü Almanya Başkanı Wenzel Michalski'ye göre, "böyle görkemli etkinlikler, ev sahipliği yapmak isteyen baskıcı yönetimler için bir imaj tazeleme anlamına gelmektedir"(DW, 2012). Hitler'in 1936 Berlin Olimpiyatlarından 2008 Pekin Olimpiyatlarına ve en son 2014 Rusya Soçi Olimpiyatlarına kadar amaç değişmemiş görünmektedir: Spor yoluyla medyada görünme ve propaganda.

4.2. Uluslararası Halkla İlişkiler Şirketlerinin Rusya Adına Yaptıkları Faaliyetler

Kafkaslar bölgesi, ABD, AB, Rusya, Çin, Türkiye ve İran gibi küresel ve bölgesel güçlerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Bu bölge, Doğu ve Batı arasında hem güvenlik, hem enerji hem de ulaştırma koridoru durumuna gelmiştir. Avrasya'daki petrol ve doğal gazın gerek güvenli biçimde ortak kullanımı, gerekse Batı pazarına nakli, bölgenin önemini artırmaktadır (İsmayıl, 2010, s. 229). Avrupa Birliğinin şu anda enerjide dışa bağımlılığı % 50 civarındadır. Fakat bu rakam 2030'lu yıllarda % 70'lere ulaşacaktır (Piebals, 2009, s. 113). Elbette ki enerjide % 50 dışa bağımlı AB, enerji ihtiyacının önemli bir kısmını bu bölgeden karşılamaktadır. Gelecekte bu bölgede etkili olan devletin enerjinin kontrolü yoluyla bir nevi Avrupa devletlerini de etkisi altına alacağı aşikardır. Zaten son yıllarda Rusya'ya komşu ülkelerde sürekli sorun çıkması ve giderek bu sorunların silahla çözülmeye çalışılması, enerji yollarına hükmetme senaryolarının hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır.

AB ve NATO genişlemeleri, AB'nin Rusya Federasyonu'na giderek artan enerji bağımlılığı, 2008 yılındaki Gürcistan ve Rusya gerginliği ile 2014 yılındaki Ukrayna-Rusya gerginliği dikkate alındığında uluslararası güvenliğin merkezinin giderek Karadeniz-Kafkaslar bölgesine kaydığı söylenebilir. 13 Mart 2014 tarihinde Romanya-Bulgaristan ve ABD'nin Ukrayna'da Kırım'ı işgal eden Rusya'ya gözdağı vermek amacıyla Karadeniz'de ortak tatbikat yapmaları buna en güzel örneği teşkil etmektedir. Çünkü ABD, öncelikle Rusya, İran ve Çin'in güç pekiştirmesini engellemek için Hazar petrol ve gazının dünyaya açılımını kontrol ederken, Ermenistan, Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan ve Özbekistan'ı mümkün olduğunca eksenine çekmeye çalışmaktadır (Bromnback, 1997). Bu amaçla yıllardır halkla ilişkiler şirketlerince bölgede küresel çapta bir halkla ilişkiler faaliyeti yürütülmektedir. Bu faaliyetler liderin imajından ülke imajına, kamuoyunu arkaya almaktan özelleştirme yasalarına kadar geniş bir yelpazede kendini göstermektedir.

Moskova, eski Sovyet bölgelerinde, özellikle Kafkaslardaki enerji projeleriyle de yakından ilgilenirken, buradaki devletlerin aynı küresel aktörlerle etkileşiminden hoşnut değildir. Kremlin, bölgedeki bağımsız genç cumhuriyetleri yok edecek savaflara girmeye degecek kadar hegemonya arzuladığının işaretlerini defalarca vermiştir (Dolay, 1995). Nitekim petrol ve gazın taşıma hatlarının geçebileceği coğrafyalarda etnik çatışmalar, kargaşalar, darbeler sık sık rastlanırlar haline gelmiştir. Moskova'nın inandırmaya çalıştığı aksine, petrol zenginliği bölgede çatışmaların tek nedeni değildir ama olayları kızıştıran önemli bir sebeptir (Shihab, 1999). Uluslararası ortama bakıldığında Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan'ın petrol ve doğalgazın aranması, çıkarılması, taşınması ve pazarlanması konularında Rusya'nın hegemonik

varlığına son veren ve çoklu aktör modeliyle çalışmaya başladıkları söylenebilir (Bilgin, 2005, s. 22).

Ancak, Sovyetler Birliği'nin sona ermesinden sonra bölgedeki egemenliğini yitiren Rusya, BDT(Bağımsız Devletler Topluluğu) ile toparlanmaya çalışmış ve bölgede yeniden küresel bir güç olmak için savaş dahil her yola başvurmuştur. Rusya, Sovyetler Birliği döneminin sona ermeye başlamasından itibaren bölgesinde ve özellikle batı kamuoyunda daha olumlu ve ılımlı bir imaj oluşturmak için önemli bir çaba içerisine de girmiştir. İlk olarak Gorbachev, Rusya'nın Batıdaki imajını değiştirebilmek için Batılı halkla ilişkiler uzmanlarını kiralamış (Kunczik, 1997, s. 8-9), daha sonra onu takip eden liderler daha geniş kapsamlı ve daha geniş bütçeli olarak bu faaliyetlere devam etmişlerdir.

1990'lı yılların sonlarındaki Gorbachev'in denemelerinden sonra, 2015 verilerine göre, dünyanın en büyük PR şirketi olan Edelman 2000'de Moskova'da ilk ofisini açmıştır. Edelman, Rusya'nın BDT ile ilişkilerinin düzenlenmesinde ve küresel bir lider olması konusunda tecrübelerini sunmak amacıyla işe başlamıştır. Edelman'ın enerji konusundaki küresel müşterileri arasında API, GE, Shell, Chevron, MASDAR, Solar Frontier, PasificGas ve Electric Company bulunmaktadır (Edelman, 2015). Ancak, 2012 yılı Temmuz ayında Moskova ofisini kapatan Edelman, 2013 yılında Moskova ofisini yeniden açarak faaliyetlerine devam etmektedir (Filatova, 2012).

2004 yılında Rus haber ve enformasyon ajansı RIA'ya Genel Müdür olarak atanan Svetlana Mironyuk, eski Sovyetler Birliğinin "propaganda makinesi" olan bu ajansın ölmekte olduğunu fark etmiştir. RIA'nın çok kısa zamanda yapılan değişikliklerle, Rusya'nın dünya üzerindeki imajını düzenleyenlerin bir parçası haline geldiği ifade edilebilir (Finn, 2008).

Rusya, 2000 yılından itibaren Amerikalı Edelman halkla ilişkiler firmasıyla çalışmaya başlamış, 2006 yılından itibaren ise ülke ve lider imaj faaliyetleri için dünyanın 4'üncü büyük halkla ilişkiler şirketi olan Amerikalı Ketchum'la çalışmaya başlamıştır. Ketchum kısa zamanda kendisinden bekleneni vermiş ve kitlelerin rızasını üretmeye (iknasını sağlamaya) başlamıştır. Bir ABD şirketi olan Ketchum öncelikle "batılı, batılıya daha iyi anlatır" mantığıyla ABD'ye ve sonra dünyaya batılı kitle iletişim araçları vasıtasıyla bambaşka bir Rusya profili çizmeye başlamıştır.

Ketchum'a göre, Moskova merkezli Ketchum ekibi ile Rusya, Kazakistan, Özbekistan, Azerbaycan ve Belarus'ta kilit konumlardaki ortaklarının temel amacı; farklı sektörlerde ve pazar segmentlerinde faaliyet gösteren büyük Rus ve uluslararası şirketlerin çıkarlarının yönetmektir. Bu sektörler otomotiv, havacılık, finans, telekomünikasyon ve IT, sanayi, turizm, lüks malzemeler ve diğer birçok alanı kapsamaktadır (Ketchum, 2015b). Yine Ketchum, Rusya adına basını takip eder ve New York, Washington ve Brüksel'in bakış açılarının günlük analizini yapar, Amerikan Kongresi'nin nabzını tutar ve belirli konularda stratejik plan hazırlar (Somaiya, 2014). 2014 yılında Ketchum tarafından Washington Post'a gönderilen açıklamaya göre Ketchum'un amacı; "ülkedeki ekonomik kalkınma ve yatırım olanaklarını tanıtmak ve Rusya Federasyonunun temsilcileri ile Batı medyası arasındaki ilişkileri kolaylaştırmak" olarak belirtilmişti (Lynch, 2015).

Ketchum ilk olarak 2006 yılında Saint Petersburg'da yapılan G-8 zirvesi için hazırlık yapmak ve Rusya adına ABD ve AB'de imaj geliştirme çalışmaları için kiralanmıştı. Ketchum, zirvenin ardından 2007'de Time dergisinde Putin'in "Yılın Adamı" seçilmesi için de başarılı bir lobi faaliyeti yürütmüş ve Putin yılın adamı seçilmişti. ABD Adalet Bakanlığı tarafından

açıklanan belgelerde, Ketchum temsilcileri ile Time’ın ilgili personeli arasında gerçekleşen yoğun toplantı ve görüşme trafiği ortaya çıkmıştı. Time, Putin hakkındaki yorumunda Rus liderin “beden büyüttüğünü” belirterek, “küresel ölçekteki konularda da etkisini artırdığını” yazmıştı (Sulvian, 2013; Sulvian, 2014). Ketchum, G-8 zirvesi ile başlayan yolculuğunda halkla ilişkileri veya daha doğru bir deyimle kamuoyunun rıza üretimini öyle etkili bir şekilde yapmaya başlamıştı ki, Rusya’nın yatırım imkanlarını tanıtmaya için kiralanmasına rağmen artık kendisinden kamuoyunu etkileyecek başka şeyler de istenebiliyordu.

8 Ağustos 2008 tarihinde Gürcistan’ın, Güney Osetya’nın başkenti Tskhinvali’yi işgali ile uluslararası bir kriz ortaya çıkmıştı. Krizin görünmeyen sebebi, Gürcistan’ın alternatif bir doğalgaz boru hattı güzergahı durumuna gelme ihtimalini önlemeye çalışmak olarak değerlendiriliyordu (Toprak, 2013, s. 897). İşgalin sebep olduğu kriz öncesinde, kriz süresince ve kriz sonunda görünmez bir halkla ilişkiler savaşı sürüp gitmiştir. Kriz esnasında, Rusya ve Gürcistan arasında dünya kamuoyunun “kalplerini ve zihinlerini” kazanmaya yönelik halkla ilişkiler ya da stratejik iletişim savaşı, liberal ekonomik sisteme ve batı tipi demokrasiye geçiş çabalarına uygun şekilde batılı halkla ilişkiler şirketlerince yürütülmüştür (Çınarlı, 2010). Gürcistan’ın 8 Ağustos 2008’de Güney Osetya’yı işgal etmesinden iki ay önce (17 Haziran 2008) Abhazya ve Güney Osetya Cumhuriyetleri Amerikalı Saylor Group Halkla İlişkiler Şirketini kiralamışlardı. Şirket hem Güney Osetya Cumhuriyeti ile Gürcistan arasındaki ilişkileri düzenleyecek, hem de Abhazya ile Gürcistan ve Rusya arasındaki ilişkileri geliştirecekti. Bunun için ilk etapta halkla ilişkiler şirketine 30 bin dolar ödeme yapıldı (Lee, 2009). Burada bağımsızlık ilanı öncesi Gürcistan’a bağlı iki cumhuriyetin iki ay öncesinden PR faaliyetlerine başlaması, rızanın üretimi safhasını göstermesi açısından ilgi çekmektedir. Gürcistan’ın her iki cumhuriyeti işgal etmesi üzerine Rusya ertesi gün devreye girmiş ve Gürcistan’ın bazı şehir, liman ve havaalanlarını bombalamıştır. 8 Ağustos’ta başlayan savaş 16 Ağustos’ta anlaşma ile sona ermiştir. Rusya işgalden sonra, her iki Cumhuriyet’in de bağımsızlığını tanımıştır. Ancak dünya devletlerinin her iki cumhuriyetin bağımsızlık ilanını dikkate almaması üzerine Saylor halkla ilişkiler şirketi Gaurdian gazetesinde bir makale çıkmasını sağladı ve bu iki cumhuriyetin birer piyon olmadığını, kendi kültür ve geçişlerine sahip olduklarını yazdı (Teather, 2009).

Rusya 2006’dan beri, daha önce de ifade edildiği gibi, Amerikalı Ketchum halkla ilişkiler şirketiyle dünya kamuoyu önünde kendini savunurken, Gürcistan İngiliz Aspect halkla ilişkiler şirketiyle çalışıyordu. Gürcistan Aspect halkla ilişkiler firmasına ilave olarak 2008 yılı Şubat ayından itibaren WPP halkla ilişkiler firmasını kiralamış ve yıl sonuna kadar 360 bin dolarlık bir ödeme planlamıştı (Teather 2009). Bir PR şirketinin söylediği gibi, Gürcistan ve Rusya karşı karşıya olduğunda “Gürcistan’ın kazanması kaçınılmazdır”. Bu PR savaşında mümkün olduğunca aynı cümle içinde Gürcistan Devlet Başkanı Saakasvili ile Putin’i geçirmek istiyorlardı: İyi ve kötü. Büyük ve küçük. Özgürlük seven bir ülkeye karşı kabadayı bir Rusya. Özetle bu kampanyanın ilk gününden itibaren Gürcistan, Rusya’yı kontrol etmek için beyaz atlı bir şövalye olarak sunulmuştur denilebilir (Traynor, 2008).

Rusya 2008’de Gürcistan’ı işgal ettiğinde Ketchum, temsilcisi olduğu Rusya yüzünden çok fazla soru ve eleştiri aldı ve küresel toplum tarafından yoğun bir şekilde kınandı. Gerçi firmanın da işi zordu. Çünkü firma yıllardır, yozlaşmış bir çevrede düşmanca bir tavır içinde olan ve toplumu korkutarak yönlendiren onlarca Rus politikacıyla çalışıyor, olumlu kamuoyu oluşturma kampanyaları düzenliyor ve medyayla işbirliği yapıyordu (Lynch, 2015).

Ketchum’un 2009 Ukrayna doğalgaz krizi esnasındaki rolü ise Rus makamlarına erişimi kolaylaştırmak olmuştur. Doğalgaz krizinin devamındaki altı ay boyunca Ketchum’un faaliyet

alanı The Newyork Times ve The Washington Post gibi gazetelerde Ukrayna ile doğalgaz krizi üzerine yayınlanan makaleleri Putin'in basın danışmanına hazırlamak ve Barack Obama ile Dmitry Medvedev arasında gerekli görüşmeleri ayarlamaktı (Teather, 2009).

ABD'de yayınlanan "Outdoor Life" dergisi muhabiri, 2011 yılı Nisan ayında dönemin Rusya Başbakanı Vladimir Putin'le yaptığı mülakatında, Rus lidere, "Dünyanın en soğukkanlı siyasetçisi siz misiniz?" sorusunu yöneltmişti. Bu sıra dışı sorunun sorulduğu mülakat, 2006'dan bu yana Rusya'nın dünyadaki imajını parlatmaya çalışan Amerikalı halkla ilişkiler firması Ketchum Inc. tarafından ayarlanmıştı (Sulvian, 2013).

16 Kasım 2012 günü New York Times'da Rusya hükümetinin etkisi fark ettirilmeden Ketchum'un girişimle Amerikalı işadamları tarafından Rusya'yı destekleyen bir yazı yazdırıldı. Yine, CNBC ve Amerikan internet gazetesi Huffington Post'ta 2011-2013 yılları arasında görünüşte bağımsız profesyoneller tarafından yazılan Rusya'yı öven yazılar, aslında Ketchum tarafından Rusya hükümeti adına yerleştirilmişti. Ketchum, 2013 yılı ortalarına kadar yaptığı halkla ilişkiler faaliyetleri için Rusya'dan 25 milyon \$ ve Rus devlet tekelindeki enerji devi Gazprom'dan ise 20 milyon \$ aldı (Elliott, 2013; Gray, 2013).

12 Eylül 2013 tarihinde New York Times'ta çıkan "Putin, dünya liderliğini Obama'nın elinden kaptı" şeklindeki yorum ise halkla ilişkiler çalışmalarının ne kadar etkili yürütüldüğünü bir kez daha gözler önüne serdi. Amerikalı halkla ilişkiler firması Ketchum Inc, Amerikalı ve Rus diplomatların Suriye konusundaki planları müzakere etmek üzere Cenevre'de buluşacakları günün sabahında, New York Times'ın okuyucu sayfalarında Putin'in yazısının yayınlanmasını sağladı (Elliott, 2013). Ancak ABD'nin en çok okunan gazetesi olan New York Times'ın bu tutumu, halkla ilişkiler etiği açısından da sorgulanmaktan geri kalmadı (Coffee, 2013). Ketchum aynı zamanda 2013 yılında Rusya'daki insan hakları ihlalleri konusunda rapor hazırlayan ABD Dış İşleri Bakanlığı raporunu yumuşatmak için girişimlerde bulunmuş, Rusya'nın insan hakları ihlallerini yazan batılı gazetecilerle görüşmüştür (Sulvian, 2013).

Turuncu devrim ile batı yanlısı bir yönetime sahip olan Ukrayna'ya bir ders vermek isteyen Rusya, 2006 ve 2009 yıllarında bunu doğalgaz silahı ile yapmış ve gerek Ukrayna'yı ve gerekse AB'yi bir süre doğalgazsız bırakarak gücünü göstermiştir. Çünkü bilindiği gibi, Rusya'nın AB'ne sevk ettiği doğalgaz boru hatlarının % 80'i Ukrayna üzerinden geçmektedir. Rusya'nın tek bağımsız haber kanalı olan NTV, 13 Nisan 2001 tarihinde Gazprom tarafından satın alınıp yönetim değişikliğine gidilmesi üzerine, bu tarihten sonra tamamen devlet yanlısı yayın yapmaya başlamıştı (NTV, 2001). Rus propaganda aracı haline gelen Rus NTV'si, Şubat 2014'deki Ukrayna krizinde ABD ve AB birliği aleyhine yayın yapmış, çıkan ayaklanmanın ABD'nin işine yarayacak bir planın parçası olduğunu söylemişti (AP 2014). Yine Ketchum gibi Omnicom Group'un bünyesinde bulunan "GPlus" adlı halkla ilişkiler şirketi de Batı Avrupa'da Rusya'yı temsil etmekteydi (Reuters, 2014a). Gplus halkla ilişkiler şirketi 2014 yılındaki Ukrayna krizi esnasında Rusya'yı desteklemek için "thinkrussia" adlı bir internet sitesini yönetmiştir (Sulvian, 2014; Thinkrussia, 2015). GPlus ayrıca, 2008'de Rusya'nın ilk özel işletme yüksek lisansı yapacak ve geleceğin yönetici ve gazetecilerini yetiştirecek olan Moscow School of Management'ın eğitim faaliyetlerini de üstlenmişti (Marriott, 2006).

Rusya'nın ABD medyasında imajını düzeltmeye yönelik çabaların, Putin'in ülke içinde sert tedbirler aldığı bir dönemde gerçekleşmesi de dikkat çekicidir. Belgelerde, Ketchum'ın Reuters muhabirleri dahil çok sayıdaki gazeteciye; Rusya'daki ekonomi zirveleri, teknoloji

şirketleri, golf ve spor müsabakaları ve Soçi'deki 2014 Kış Olimpiyatlarına davet ederek bu konular hakkında haber yapmaya teşvik ettiği belirtilmektedir (Sulvian, 2014).

Halkla ilişkiler şirketleri yalnızca Rus devletinin ve Rus liderlerinin imajlarını düzeltmekle kalmamakta, aynı zamanda küresel Rus doğalgaz şirketi Gazprom'a da hizmet vermektedirler. % 51 hissesi Rusya Federasyonuna ait olan ve dünya gaz üretiminin % 32'sini ve Batı Avrupa gaz tedarikçiliğinin % 21'ini sağlayan enerji devi Gazprom; halkla ilişkiler ve yatırımcı ilişkileri için 1997 yılında Gavin Anderson halkla ilişkiler şirketini kiralamıştır (Brown, 1997). Yine Gazprom, 2007 yılında resmi ve gayri resmi organizasyonlarla iletişime geçmek için Gavin Anderson'la birlikte üç ayrı şirketle geniş bir halkla ilişkiler anlaşması imzalamıştır. Anlaşmaya göre, Gavin Anderson, Ketchum ve GPlus, ki tamamı Omnicom Group şemsiyesi altındadırlar, uluslararası kitle iletişim araçlarıyla Gazprom adına iletişim kuracaklardı (Eurria, 2007). Bu hizmetlerin sonunda, Gazprom 2009 yılı itibariyle, Londra kaynaklı Gavin Anderson şirketine 5 milyon dolar öderken (Teather, 2009), Ketchum'a da 26 milyon dolar ödedi. Yine Ketchum, Rus doğalgaz şirketi Gazprom'un çıkarlarını temsil etmek için Haziran ve Kasım 2013 ayları arasında 3 milyon dolarlık sözleşme imzalamıştır (Jawers, 2014).

2014 yılındaki Rusya Ukrayna krizi ve Rusya'nın G-8 grubundan ayrılması Ketchum ile ilişkilerini zora soktu. Bir zamanlar dünyanın farklı yerlerinde Rusya için üç düzineye yakın eleman çalıştıran Ketchum, 2014 yılının ortalarına doğru bu rakamı on kişiye kadar düşürdü (Somaiya, 2014). 2014-2015 Ukrayna krizi esnasında Ketchum Rusya hükümetine dış politika konusunda tavsiyede bulunmadığını açıkladı. Aynı şekilde Ketchum'un Ukrayna'daki alt şirketi Pleon Talan, üst şirket Ketchum'u gizleyerek Ukrayna konusunda Rusya hükümeti ile birlikte çalışmadıklarını belirterek yerel eleştirilere karşı görünür bir tepki vermeye çalışmıştı (Reuters, 2014b). Ancak, Ketchum'un Rusya işlerini yöneten Katy Jeavons'a göre, ilişkiler "küresel çevre"nin etkisiyle zora girmeye başlamıştı (Lynch, 2015). Ketchum, 11 Mart 2015 tarihinde batı ülkeleri ile Rusya arasındaki gerginliklerin artması üzerine, bu tarihten sonra Rusya'yı ABD ve AB'de temsil etmeyeceğini duyurdu. Firma tarafından yapılan bir duyuru ile, Rusya'nın bundan böyle tüm halkla ilişkiler faaliyetlerini Ketchum'la aynı gruba bağlı olan ve 2015'e kadar Rusya'yı yalnızca batı Avrupa'da temsil eden Gplus şirketinin yürütmeye devam edeceği belirtildi (Nichols & Washkuch, 2015).

Ketchum Holmes Raporu'na göre 2015 yılında 490 milyon dolar gelir ve % 11,4 yıllık büyüme ile dünyanın en iyi dördüncü halkla ilişkiler firması durumundadır. Ketchum aynı zamanda Silahlı Kuvvetler ve Eğitim Bakanlığı gibi ABD devlet kurumlarıyla da yoğun bir ilişki içindedir (Lynch, 2015). Ketchum Çin Tsinghua Üniversitesi ile yaptığı bir anlaşma ile 2012'den beri gazetecilik ve iletişim okulu öğrencilerinin eğitimlerine de katkı sağlamaktadır. Ketchum Asya Pasifik bölgesinde 2012 yılında Çin şirketleri Lenovo ve China Singyes Solar Technologies Holdings markalarının tanıtımından dolayı da ödül almıştır (Ketchum, 2015c).

5. Sonuç ve Değerlendirme

Küresel halkla ilişkiler şirketleri genel olarak faaliyetlerini; önemli kişilere müşteri bağlamak, pazarlama iletişimi, işbirliği, kriz yönetimi ve iletişimi, devletlerle ilişkiler, tüketici ve marka pazarlama, kurumsal kimlik tasarımı, kurumsal ve finansal iletişim, kurumsal danışmanlık, pazara erişim, teknoloji ve kamu iletişimi, iş iletişimi, dijital iletişim, medya ilişkileri olarak sıralamaktadırlar (Fleishmanhillard, 2015; Webershandwick, 2015; Burson-marsteller, 2015; Hill+Knowlton, 2015; Havas, 2015). Küresel halkla ilişkiler şirketlerinden biri olan ve Rusya adına yaptığı faaliyetleriyle çalışmamızda ön plana çıkan Ketchum halkla ilişkiler şirketi görev

alanını; “Rusya’daki ekonomik kalkınma ve yatırım olanaklarını tanıtmak ve Rusya Federasyonunun temsilcileri ile Batı medyası arasındaki ilişkileri kolaylaştırmak” (Lynch, 2015) olarak belirtmiştir.

Ancak Ketchum’un bazı faaliyetleri incelendiğinde, faaliyetlerin yapılaş tarzı halkla ilişkilerin temel ilkelerinden olan iki yönlü iletişim ilkesine uymamaktadır. Putin’i Outdoor dergisinde “en soğuk kanlı siyasetçi siz misiniz” sorusuyla yüceltme çabaları, CNBC ve Amerikan internet gazetesi Huffington Post’ta 2011-2013 yılları arasında görünüşte bağımsız profesyoneller tarafından yazılan Rusya’yı öven yazılar, The New York Times’da ABD’li işadamlarının Rusya’yı destekleyen yazıları, The New York Times’da çıkan Putin makalesi halkla ilişkilerdeki iki yönlü iletişim ilkesi yerine, tek taraflı bir düşüncüyü karşıdakine benimsetmeye çalışan bir yapıya dönüşmüştür.

Putin’in 2007’de Ketchum’un desteğiyle Time dergisi tarafından yılın adamı seçilmesi ve Ukrayna krizi esnasında thinkrussia.com internet sitesiyle yapılan yayınlar uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinin giderek propagandaya kaydığını göstermektedir. Gplus halkla ilişkiler şirketinin 2014 yılındaki Ukrayna krizi esnasında Rusya’yı desteklemek için “thinkrussia” adlı bir internet sitesini yönettiği (Sulvian, 2014; Thinkrussia, 2015) ve ABD’li Gplus’ın Batı Avrupa’da Rusya’yı temsil ettiği dikkate alındığında, Rus NTV’sinin 2014 yılındaki Ukrayna konusundaki mesajlarının, batılı halkla ilişkiler şirketlerince yürütülen Ukrayna aleyhindeki tek taraflı bütünlük mesaj stratejisinin bir parçası olduğu değerlendirilebilir. 2014 krizi esnasında Rus NTV’si ve ABD’li Gplus halkla ilişkiler şirketi Ukrayna karşısında yek vücut olabilmişlerdir.

Yine, Ketchum halkla ilişkiler şirketince gazetecilerin Soçi olimpiyatlarına götürülmesi, golf vb. turnuvalara davet edilmeleri, Rusya gibi insan hakları konusunda sabıkalı ülkelerin spor yoluyla yaptıkları propaganda yöntemleri arasında yer almaktadır.

Rusya adına halkla ilişkiler faaliyeti yürüten Ketchum, ABD Muhasebe Ofisi tarafından 2004 yılında gizli propaganda ve federal yasakları ihlal ettiği gerekçesiyle de eleştirilmişti (GAO, 2004). Böylece Ketchum hem Amerikalı Bush hükümetine ve hem de Rus Putin hükümetine aynı anda hizmet eden, gazetelerin deyimiyle Bush ve Putin’in favori halkla ilişkiler kuruluşu durumuna gelmiştir (Seiz-wald, 2013). Son günlerde Rusya’ya ait GDO’lu gıda ve tohumların dünyaya tanıtımında da yine Ketchum’un adı geçmektedir (USRTK, 2015).

Yukarıdaki veriler değerlendirildiğinde, Kafkasya bölgesinde küresel bir güç olan Rusya adına küresel halkla ilişkiler şirketlerince yürütülen faaliyetlerde tüm halkla ilişkiler modelleri kullanılmakla beraber çoğunlukla iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modelinin kullanıldığı görülmüştür. Ketchum firmasına geri bildirim olarak sayılabilecek kamuoyu eleştirileri, ABD Adalet Bakanlığı incelemeleri, ABD Devlet Muhasebe Ofisi tarafından yapılan ihlal ve gizli propaganda eleştirileri, 2004 yılından 2015 yılına kadar Ketchum firması tarafından dikkate alınmamış, şirket Rusya adına hedef kitlenin tutum ve davranışlarını değiştirmek için gayretlerine devam etmiştir.

Bölgede yürütülen faaliyetler, tüm sorunların neredeyse tamamen bir halkla ilişkiler faaliyeti ve bir medya savaşı yoluyla çözülmesi sürecine doğru kaydığını göstermektedir. Bu durum ayrıca uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinin ne denli önemli hale geldiğinin de bir göstergesidir. Ancak sorunların çözümünde karşılıklı anlayış yerine propaganda yoluyla tek taraflı ve kitlelerin ikna edilmesi yolunun kullanılması ve bunun küresel medya eliyle yapılması halkla ilişkilerdeki etik sorununu da beraberinde getirmektedir. Küresel medya eliyle yürütülen

faaliyetlerde medyadaki tüm araçlar sonuna kadar kullanılmıştır. ABD’de yayımlanan dergilerde yılın adamı seçimi, dergilerde sporcu ve korkusuz Putin imajının yaratılması, gazetelerde haber ve makale yayımlanması, internet sitelerinde haber ve yorumların yapılması, gerektiğinde internet sitesi kurulması, televizyon haberlerinde olimpiyat ve spor haberlerinin yayınlattırılması, Gürcistan işgali esnasında haberlerin saat başı haber ajanslarına servis edilmesi küresel halkla ilişkiler firmalarının medyanın tamamını yoğun bir şekilde kullandıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak, özellikle Ketchum halkla ilişkiler şirketince yürütülen faaliyetlerde kamuoyunun kontrolü giderek kamuoyunun zihinlerinin kontrolüne dönüşmüş, bu çerçevede Rusya, Putin ve Gazprom’un imajının yükseltilmesi amacıyla yapılan faaliyetlerde propaganda, rıza üretimi, kamu diplomasisi teknikleri kullanılmıştır. Bu durum bizi, halkla ilişkiler şirketleri, kuruluş amaçlarından uzaklaşıyor düşüncesine götürmektedir. Bu durum günümüz halkla ilişkiler faaliyetlerinin propagandaya dönüştüğü tartışmasını da haklı çıkarmaktadır.

Temel amacı propaganda olan basın ajansı halkla ilişkiler modelinin günümüzde daha bilimsel tekniklerle uygulaması olan iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modeli, hala gizli ve gizliye propagandaya kayabilmekte ve bazen bilimselliği göz ardı edebilmektedir.

İncelenen çalışmalarda, küresel halkla ilişkiler şirketlerince yürütülen kamuoyuna yönelik faaliyetlerde halkla ilişkilerin doğası gereği beklenen çift yönlü iletişim kavramına çoğunlukla uyulmamış, kamuoyunun iknâsı ve desteğinin alınması adına Putin’in kaplan vurma gibi suni olaylar da yaratılmıştır. Faaliyetlerde halkla ilişkiler şirketlerinin müşterisi olan Rusya ile hedef kitlesi olan dünya kamuoyu arasında çoğunlukla tek yönlü iletişim sürdürülmüş ve bu anlamda küresel medyadan yararlanılmıştır. Bu durum iki yönlü asimetrik halkla ilişkiler modelinin tipik bir uygulamasıdır.

Küresel halkla ilişkiler şirketlerince küresel medya kullanılarak yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin adı uluslararası halkla ilişkiler faaliyetleri kavramından çıkarak küresel halkla ilişkiler kavramına dönüşmüştür.

Bu çalışma literatürde üzerinde pek durulmayan, yalnızca gazete makalelerinde söz konusu edilen, ancak artık kendisi de küresel bir güç haline gelen uluslararası halkla ilişkilerinin bölgesel faaliyetlerinden birini daha görünür hale getirmek istemektedir. Bu yolla literatüre de bir nevi katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Fakat çalışma yalnızca Rusya’nın bölgesindeki halkla ilişkiler faaliyetleri ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle diğer ülke ve şirketlerce uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerinin de başka araştırmacılarca incelenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Becerikli, S. Y. (2005). *Uluslararası Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Becerikli, S. Y., & Kılıç, N. P. (2012). Merkez ve Doğu Avrupa’da Halkla İlişkiler Uygulamaları: Romanya Örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 89-113.

Bilgin, M. (2005). *Hazar’da Son Darbe*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Bromback, S. (1997, 10 23). *Brownback on U.S. Strategic Interest in Caspian Region*. 03 23, 2014 tarihinde usembassy-israel.org: <http://usembassy-israel.org.il/publish/press/congress/archive/1997/october/uc21024.htm> adresinden alındı

- Brown, M. (1997, 05 02). *Europe: Moscow-Gazprom Hires Gavin Anderson*. 03 25, 2014 tarihinde PR Week: <http://www.prweek.com/article/92250/pr-europe-moscow---gazprom-hires-gavin-anderson> adresinden alındı
- Burson-marsteller. (2015). *What We Do*. 08 18, 2015 tarihinde Burson-Marsteller: <http://www.burson-marsteller.com/what-we-do/subsidiary-companies/> adresinden alındı
- Chomsky, N. (2000). *Halkın Sirtundan Kazanç*. İstanbul: Om Yayınevi.
- Coffee, P. (2013, 09 12). *Putin/Ketchum New York Times Op-Ed Inspires PR Ethics Debate*. 08 15, 2014 tarihinde PRNewser: <http://www.adweek.com/prnewser/putinketchum-new-york-times-op-ed-inspires-ethics-debate/73487> adresinden alındı
- Çınarlı, İ. (2010, 01 20). *Küresel Halkla İlişkiler Şirketleri ve Propagandanın Yeni Görünümü*. 02 01, 2014 tarihinde Alternatif İletişim: <http://alternatifiletisim.blogspot.com.tr/2010/01/kuresel-halkla-iliskiler-sirketleri-ve.html> adresinden alındı
- Dolay, N. (1995, 07). *Grandes manoeuvres pétrolières dans le Caucase*. 03 22, 2014 tarihinde Le Monde Diplomatique: <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/07/DOLAY/1631> adresinden alındı
- DW. (2012, 06 14). *İyi Bir İmaj İçin Spor*. 03 23, 2014 tarihinde DW: <http://www.dw.de/iyi-bir-imag-i%C3%A7in-spor/a-16024561> adresinden alındı
- Edelman. (2015). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Edelman: <http://www.edelman.com/who-we-are/about-us/> adresinden alındı
- Elliott, J. (2013, 09 12). *From Russia With PR*. 08 15, 2015 tarihinde ProPublica: <http://www.propublica.org/article/from-russia-with-pr-ketchum-cnbc> adresinden alındı
- Euria, O. a. (2007, 08 21). *Gavin Anderson, Ketchum and GPlus win tender to improve Gazpr'ms Image Abroad*. 03 25, 2014 tarihinde Oil & Gas Eurasia: <http://www.oilandgaseurasia.com/en/news/gavin-anderson-ketchum-and-gplus-win-tender-improve-gazprom%E2%80%99s-image-abroad> adresinden alındı
- Finn, P. (2008, 03 06). *Russi Pumps Tens of Millions Into Burnishing Image Abroad*. 03 10, 2014 tarihinde The Washington Post: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/03/05/> adresinden alındı
- Fleishmanhillard. (2015). *About Us*. 08 23, 2015 tarihinde FleishmanHillard: <http://fleishmanhillard.com/offices/> adresinden alındı
- Fortune. (2015). *Fortune 500*. 08 15, 2015 tarihinde Fortune: <http://fortune.com/global500/> adresinden alındı
- GAO. (2004, 5 19). *Decision*. 08 16, 2015 tarihinde United States General Accounting Office: <http://www.gao.gov/decisions/appro/302710.pdf> adresinden alındı
- Geçikli, F. (2013). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Girgin, A. (2002). *Uluslararası İletişim*. İstanbul: Der Yayınları.
- Golin. (2015). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Golin: <http://golin.com/asia/> adresinden alındı

- Gray, R. (2013, 09 12). *Ketchum Placed Controversial Putin Op-Ed*. 08 15, 2014 tarihinde BuzzFeed News: <http://www.buzzfeed.com/rosiegray/ketchum-placed-controversial-putin-op-ed#.ilaeNjyoo> adresinden alındı
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Harrison, S. (2000). *Public Relation. An Intruduction*. London: Thomson.
- Havas. (2015). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Havas: <http://www.havas.com/group> adresinden alındı
- Hill+Knowlton. (2015). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Hill+Knowlton: <http://www.hkstrategies.com/about-us> adresinden alındı
- Holmes. (2015). *PR Report*. 08 15, 2015 tarihinde The Holmes Report: <http://www.holmesreport.com/ranking-and-data/world-pr-report/agency-rankings-2015/world-pr-report-top-10> adresinden alındı
- Hürriyet. (2013, 09 12). *New York Times: Dünyanın yeni lideri Rusya Devlet Başkanı Putin*. 09 15, 2014 tarihinde Hürriyet: <http://www.hurriyet.com.tr/planet/24693219.asp> adresinden alındı
- İHA. (2013, 09 13). *Putin'in En Çok Sevdiği ABD'li:Ketchum*. 05 24, 2014 tarihinde Haberler.Com: <http://www.haberler.com/putin-in-en-cok-sevdigi-abd-li-ketchum-5055359-haberi/> adresinden alındı
- İsmayıl, T. (2010). Güney Kafkaslarda Güvenlik Problemleri ve Enerji Stratejileri. *Proceedings of the Third International Syposium on the Strategy and Security Studies* (s. 229-238). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Jawers, E. (2014, 03 05). *Stealth Players: Who's on Putin's American Patroll?* 04 10, 2014 tarihinde NBC News: <http://www.nbcnews.com/storyline/ukraine-crisis/stealth-players-whos-putins-american-payroll-n44876> adresinden alındı
- Ketchum. (2015a). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Ketchum: <https://www.ketchum.com/work> adresinden alındı
- Ketchum. (2015b, 08 17). *Global Reach: Moskova*. 08 17, 2015 tarihinde Ketchum: <https://www.ketchum.com/moscow> adresinden alındı
- Ketchum. (2015c, 04 08). *Tsinghua University Honors Ketchum Asia-Pacific Public Relations Gold Standard Winners*. 08 17, 2015 tarihinde Ketchum: <https://www.ketchum.com/news/tsinghua-university-honors-ketchum-asia-pacific-public-relations-gold-standard-winners> adresinden alındı
- Kunczik, M. (1997). *Images of Nations and International Public Relation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lee, J. (2009, 08 04). *Abkhazia, South Ossetia hire Saylor Company*. 03 25, 2014 tarihinde PR Week: <http://www.prweekus.com/article/abkhazia-south-ossetia-hire-saylor-company/1270723> adresinden alındı
- Lynch, D. (2015, 03 11). *Russia, Ketchum End Controversial Nine-Year Public Relations Partnership*. 08 16, 2015 tarihinde International Business Time:

- <http://www.ibtimes.com/russia-ketchum-end-controversial-nine-year-public-relations-partnership-1844092> adresinden alındı
- Marriott, H. (2006, 10 14). *GPlus to Aid First Russian Private Business Scholl*. 04 10, 2014 tarihinde PR Week: <http://www.prweek.com/article/592441/gplus-aid-first-russian-private-business-school> adresinden alındı
- MslGroup. (2015). *industries*. 08 18, 2015 tarihinde Msl Group: <http://www.mslgroup.com/what/industries/travel-and-tourism/> adresinden alındı
- Nichols, L., & Washkuch, F. (2015, 03 11). *Ketchum calls it quits on Russia work*. 08 17, 2015 tarihinde PR Week: <http://www.prweek.com/article/1337821/ketchum-calls-quits-russia-work> adresinden alındı
- NTV. (2001, 04 14). *Gazprom, Rus NTV'sine El Koydu*. 04 09, 2014 tarihinde NTVMSNBC: <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/76898.asp> adresinden alındı
- Ogilvy&Mather. (2015). *About*. 08 15, 2015 tarihinde Ogilvy & Matter: <http://www.ogilvy.com/> adresinden alındı
- Okay, A., & Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler. Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Piebals, A. (2009). Avrupa Birliğinin Enerji Stratejileri. *Enerji Güvenliğine Ortak Çözüm Arayışları* (s. 113-123). İstanbul: Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- PRWeek. (2014, 05 01). *Edelman: Agency Business Report 2014*. 08 17, 2015 tarihinde PR Week: <http://www.prweek.com/article/1291313/edelman-agency-business-report-2014> adresinden alındı
- PRWeek. (2015, 04 27). *Havas PR: Agency Business Report 2015*. 08 15, 2015 tarihinde PR Week: <http://www.prweek.com/article/1344083/havas-pr-agency-business-report-2015> adresinden alındı
- Reuters. (2014a, 03 12). *Public Relations Firm Ketchum Distance From Russian Foreign Policy*. 04 10, 2014 tarihinde The Moscow Times: <http://www.themoscowtimes.com/news/article/public-relations-firm-ketchum-distances-itself-from-russian-foreign-policy/495954.html> adresinden alındı
- Reuters. (2014b, 03 12). *Public Relations Firm Ketchum Distances Itself From Russian Foreign Policy*. 08 15, 2015 tarihinde The Moscow Times: <http://www.themoscowtimes.com/article/495954.html> adresinden alındı
- Seiz-wald, A. (2013, 09 13). *Putin and Bush's Favorite PR firm*. 08 15, 2014 tarihinde National Journal: <http://www.nationaljournal.com/politics/putin-and-bush-s-favorite-pr-firm-20130913> adresinden alındı
- Sezgin, M. (2007). *Halkla İlişkiler*. Konya: Yüce Medya Yayınları.
- Shihab, S. (1999, 09 30). *Les Intérêts Pétroliers Russes Autre Enjeu du Conflit*. 03 22, 2014 tarihinde Le Monde: http://www.lemonde.fr/archives/article/1999/09/30/les-interets-petroliers-russes-autre-enjeu-du-conflit_3569983_1819218.html?xtmc=les_interets_petroliers_russes_autre&xtcr=1 adresinden alındı

- Somaiya, R. (2014, 08 31). *PR Firms for Putin's Russia Now Walking a Fine Line*. 08 15, 2015 tarihinde The New York Times: <http://www.nytimes.com/2014/09/01/business/media/pr-firm-for-putins-russia-now-walking-a-fine-line.html> adresinden alındı
- Sulvian, A. (2014, 03 6). *Russia's U.S. PR firm Distances itself from Ukraine Dispute*. 08 15, 2015 tarihinde Reuters: <http://www.reuters.com/article/2014/03/06/ukraine-crisis-ketchum-idUSL1N0M22BB20140306> adresinden alındı
- Sulvian, A. (2013, 09 13). *U.S. Public-Relations Firm Helps Putin Make His Case to America*. 08 15, 2014 tarihinde Reuters: <http://www.reuters.com/article/2013/09/13/us-syria-crisis-usa-ketchum-idUSBRE98C00S20130913> adresinden alındı
- Teather, D. (2009, 08 24). *PR Groups Cash in on Russian Conflict*. 03 25, 2014 tarihinde The Guardian: <http://www.theguardian.com/media/2009/aug/24/public-relations-russia-georgia-ketchum> adresinden alındı
- Thinkrussia. (2015). *About Us*. 08 17, 2015 tarihinde Think Russia: <http://www.thinkrussia.com/about> adresinden alındı
- Toprak, N. G. (2013). Avrasya Doğal Gaz Hattı Projeleri Özelinde Kafkasya Üzerine Bir Değerlendirme. *International Conference On Eurasian Economies* (s. 983-990). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi.
- Traynor, I. (2008). *Plucky Little Georgia: Saakasvili's PR Agency Wins On Second*. 03 27, 2014 tarihinde The Guardian: <http://www.theguardian.com/world/2008/> adresinden alındı
- USRTK. (2015). *Russia's PR Firm Runs The Agrichemical Industry's Big PR Salvo On GMOS*. 08 17, 2015 tarihinde United States Right to Know: <http://usrtk.org/russias-pr-firm-runs-the-agrichemical-industrys-big-pr-salvo-on-gmos/> adresinden alındı
- Webershandwick. (2015). *Global Network*. 08 15, 2015 tarihinde Webershandwick: <http://www.webershandwick.com/what-we-do> adresinden alındı
- Yağmurlu, A. (2007). Halkla İlişkiler Yöntemi Olarak Kamu Diplomasisi. *İletişim Araştırmaları*, 1 (5), 9-38.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.