

Olmak ya da Olmamak; İtalya’da Stratejik Halkla İlişkilerdeki Paradokslar¹

Murat SEZGİN² Emine ÖZBAY³

Özet

İtalya’da halkla ilişkilerin ampirik çalışmalarında eksiklik vardır. Bu çalışma İtalya’daki halkla ilişkiler departmanlarının stratejik bir şekilde yönetilip yönetilmediğini ve halkla ilişkilerin kurumlara katkı yapılıp yapılmadığını incelemektedir. Stratejik yönetimle ilgili dört ana prensibi kullanan bu çalışmada; özel şirketler, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışan halkla ilişkiler uzmanlarından bilgi toplandı. Kurumların çeşitlerine bakılmaksızın üst düzey yönetimlerde çok az halkla ilişkiler uzmanı çalıştığı görülmektedir. Kar amacı gütmeyen kurumların üst düzey yöneticileri halkla ilişkiler faaliyetlerine diğer iki tür kurumdan daha fazla değer vermeye eğilimlidirler. İki yönlü simetrik iletişimin tekrar normatif olduğu kanıtlandı. Literatür taramayı ve dünyanın diğer taraflarında yürütülen bilimsel araştırma yöntemlerini kullanan bu çalışma, stratejik halkla ilişkilerin farklı sosyo-kültürel çevrelerde kullanılabileceğini gösteren bir bilgi üretti böylece halkla ilişkilerin global teorisinin yapılmasına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Halkla İlişkiler, İtalya, Ana Prensipler, Kar Amacı Gütmeyen, Özel, Kamu*

1.Giriş

Halkla ilişkilerin gelişimi ve uygulamalarını açıklamaya çalışan araştırmaların sayısı özellikle Anglo-Sakson olmayan içeriklerde sınırlıdır fakat gelişmektedir (Arceo, 2004; Lim, Goh, & Sriramesh, 2005; Oksitucz & Enombo, 2011;Rhee, 2002). Dünyanın bir çok yerinde halkla ilişkilerin uygulanışı sadece teknik olmaktan pazarlama ve reklam gibi stratejik yönetim fonksiyonu olmaya kademeli olarak ilerlemektedir (Sriramesh & Vercic, 2009). Fakat, dünyanın gelişmiş milletlerinden bile birkaç ülke hariç (Birleşik Krallık, ABD ve Almanya) halkla ilişkilerin stratejik olduğu ve kuruluşların stratejik yönetimine katkıda bulunup bulunmadığıyla ilgili çok az bilimsel kanıtımız vardır. İtalya, G-8 endüstriyel ekonomisine rağmen, halkla ilişkilerini çok az bilimsel çalışmayla sürdürmektedir.

Çalışmamızda oluşan bilgi boşluğunu kapatmak amacıyla, İtalya’daki bazı örnek kuruluşların stratejik halkla ilişkiler çalışmalarını deneysel olarak inceledik. Çalışmayı düzenlerken başka bir bilgi boşluğunu da kapatmayı amaçladık. Halkla ilişkiler biliminin özellikle şirket kesimine odaklandığından, kurumsal hırsın “kiralık katilleri” olarak suçlandığına inanmaktayız. Halkla ilişkilerin kamu kurumlarında da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ve sivil toplum örgütlerinde kullanıldığı kadar kullanıldığını düşünmekteyiz. Bu yüzden İtalya’da halkla ilişkileri üç büyük sektörde incelemeye karar verdik. Özel sektördeki halkla ilişkiler çalışanları iki gruba ayrılmıştır: Kurumun bünyesindeki halkla ilişkiler çalışanları ve ajans ya da danışmanlık şirketinde çalışanlar. Halkla ilişkiler uygulamaları ve işlevleri sektörler arasında farklılık gösterir ve farklı sosyo-ekonomik çevrelerden etkilenir (Liu & Horsley, 2007; Valentini, 2013; Valentini & Muzi Falconi, 2008).

İtalya’daki bu üç sektörün halkla ilişkilerinin nasıl stratejik olarak uygulandığını incelemek istediğimiz için, kurumlardaki halkla ilişkilerin stratejik işlevlerine değinen dört ana prensipten yararlandık. (Üçüncü bölümde açıklanacak) Burada İtalya’da halkla ilişkiler ile ilgili yürütülen birkaç deneysel çalışmadan bahsetmek uygundur. Bu yürütülen çalışmalar özellikle şirketlerin kurum içi departmanlarına ya da kamu sektörlerine yönelmiştir. Bildiğimize göre İtalya’da özel, kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşların stratejik halkla ilişkilerine dair şu ana kadar hiçbir çalışma yürütülmemiştir.

¹ Public Relations Review 40(2014)3-13’den Chiara Valentini, Krishnamurthy Sriramesh yazarlara ait To be, or not to be: Paradoxes in strategic public relations in Italy (<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.020>) makalesinden tercüme edilmiştir.

² Doç.Dr.Uşak Üniversitesi İletişim Fakültesi

³Uşak.Ün.Sosyal Bilim Enstitüsü

2.İtalya’da Halkla İlişkiler

Dünyadaki birçok ülkeye karşın İtalya’daki halkla ilişkiler etkinliklerinin ülkenin ilk örgütlü toplumları kadar eski olduğu düşünülebilir. Bin yıldan daha uzun bir sürede Romalılar ikna etmek ve hem kendi sınırları içinde hem de fethetmeye çıktıkları topraklarda tartışmak için farklı halkla ilişkiler taktikleri kullandılar.

Seremoniler ve etkinlikler otoritelerini uygularken ve görev paylaşımı yaparken uygulanan en popüler stratejilerdi. Özellikle; halkı halkla ilişkiler teknikleri ve stratejileri ile yönetme ihtiyacı 15. Yy. politikacıları ve yöneticilerinin en büyük endişesiydi. Bunun en büyük örneği, 21. Yy. gücün ve etkinin kullanımının betimlemeleri ile sarsan Machiavelli’nin *The Prince*’idir. Machiavelli politika ve propagandayı güçlü İtalyan prenslerinin güçlerini nasıl kazanıp bunu krallıklarının devamını sağlamada nasıl kullandıklarını açıkça tartışan ilk insanlar arasındaydı. Bu etkinliklerin çoğu, iknaya yönelik halkla iletişimle etkili bireyler ile halkla ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinin bir kombinasyonuydu. Harris ve Locke (1996) ve Harry, Moss ve Vetter (1999), Machiavelli’nin tekniklerinin modern İngiliz lobiler ve şirketler tarafından kullanılmasını tartışan birçok bilim adamlarından bazılarıdır.

Diğer bir ilgi çekici konu ise Roma Katolik Kilisesinin İtalya’daki halkla ilişkilerin gelişmesindeki anahtar rolüdür. Reformlar sırasında Roma Katolik Kilisesi yeni icat edilmiş matbaayı, reformcuların propagandalarına karşı halkı Katolik inançları benimsetme ya da devam ettirme amacıyla broşürler basarak akıllıca kullandı. (Tylor 2002). Ama bu, Roma Katolik Kilisesi resmi bir bilgi departmanı kurduktan yaklaşık yüz yıl sonra oldu. 1622’de Papa XV. Gregori Sacra Congregatio De Propagande Fide’yi (İnanç yayma kutsal cemaati) kurdu. Bu, ilk amacı Roma Katolik doktrinini yaymak, yükseltmek ve kilise işlerini düzenlemek olan cordinalleri ve yüksek rütbeli papazları içeren ilk kilise kökenli kurumdu. Propaganda kelimesi “propagare” (yaymak) kelimesinden ilk ortaya çıktığında, bugün çağrıştırdığı hiçbir negatif anlamla ilişkisi olmayan soylu aktiviteleri belirtiyordu. İnsanları eğitmesinin yanısıra Sacra Congregatio De Propagande Fide dünyanın her yerinden kültürler, topluluklar ve nüfusla ilgili bilgi toplamak olan önemli bir işleve sahipti. Bugün stratejik halkla ilişkilerin merkezi olan halktan ve çevresinden bilgi toplamak ve gözleme kilise tarafından dini mesajları hazırlama ve geliştirme amacıyla üstlenilmişti. Cemaat hala var olmakta ve Vatikan’ın İncil’i öğretme çabalarında anahtar rol oynamaktadır (Vatikan 2010)

Zengin halkla ilişkiler tarihine rağmen, İtalya’daki “modern” halkla ilişkiler kökenini Mussolini’nin yönetiminden ve İkinci Dünya Savaşından alır. Muzi Falconi (2009) 1930’ların ortalarını modern halkla ilişkilerin başlangıcı, Pirelli Grup şirketlerini de bunu uygulayan ilk kuruluş olarak tanımlar. Amerikan etkisi, ABD bilgi servisi tarafından eğitilen İtalyan gazetecilerin halkla ilişkiler uzmanları olmaya başladığı ilk günlerden beri kaçınılmazdır. İlk profesyonel halkla ilişkiler işbirlikleri Roma’da *Sindacato Nazionale Professionisti Relazioni Pubbliche* (Halkla İlişkiler Profesyonelleri İçin Ulusal Kurum) ve Milan’da *Associazione Italiona Relazioni Pubbliche* (İtalya Halkla İlişkiler Derneği) kuruldu. 1960 ve 1970 yılları arasında birçok halkla ilişkiler acentası ve danışmanlıkları küçük ve orta büyüklükteki işletmelere servis teklif ederek ülkenin her yerinde ortaya çıktı. İtalyan girişimcilerin %96’dan fazlası KOBİ’dir ve bu İtalyan KOBİ ülkesi olarak anılmasına neden olur. Bu KOBİ’lerin çoğu aile şirketleridir. İtalya Girişimciler Konfederasyonu’na göre KOBİ’lerin %95’inden fazlasında 10 kişiden daha az çalışan vardır ve sadece % 0.5’inin 50-249 çalışanı vardır (Confcommercio 2009)

1980’lerin başına kadar İtalya’daki halkla ilişkiler, çoğunlukla bir şirketin ününü ve imajını pazarlamaktan ya da desteklemeye yardım etmekten oluşuyordu. İkinci işlev (desteklemeye yardım etmek) halkla ilişkilere “törenlerin efendisi” lakabını kazandırdı ki bu bugün bile İtalyanların aklındadır. Halkla ilişkiler dersleri, halkla ilişkiler diploması veren ilk üniversite olan IULM (Istituto Universitario di Lingue Moderne) Milan Üniversitesi’nde 1990’larda verilmeye başlandı. Bu yüzden 50 yıldan daha uzun bir sürede halkla ilişkiler uzmanları gazetecilik, ekonomi ve siyasal bilimler gibi farklı alanlardan geliyordu. Onlar için halkla ilişkiler eğitimi ve uygulanışı başka hiçbir ülkede olmayan bir biçimde iş üstünde gerçekleşti (Sriramesh & Vercic, 2009).

1990’ların başından beri İtalya’da kamu yönetimini modernleştirme amacıyla yapılan kanuni değişiklikler ve halk ile diğer paydaşları bilgilendirme ve onlarla olan iletişime daha çok önem verilmeye başlanması sayesinde halkla ilişkiler kamu kurumlarında daha önemli bir rol oynamaya

başladı. İtalya'nın birleşmesinden önceki hükümet iletişimi (1861) çoğunlukla büyük şehirlerdeki bilboardlara ve devlet gazetesindeki makalelere dayanıyordu. Vatandaşlarla dış haberleşme, iç işleri bakanlığının devlet memurlukları ve hükümetin yüksek sekreterlikleri tarafından oluşturulmuştur (Grand, 2003). Ama bugün bile hükümet politikalarının sergilenmesi ve uygulanması, yerel, bölgesel ve ulusal derecelerde büyük ve planlanmış bir kamu yönetimi sistemi tarafından üstlenilmiştir. 1990 reformlarından önce İtalya halk yönetiminin iletişimi kitle iletişim araçları gibi tek tük dış haberleşmesi olan bir iç haberleşme ile sınırlıydı (Valentini, 2013)

Halkla İlişkiler Ofisi (URP) kurulduğu 1993 yılına kadar, İtalya'da kamu kuruluşları arasında halkla ilişkilere adanmış bir iletişim departmanı yoktu. Bugün yayın ve temsilci ofisleri le birlikte URP, İtalya kamu yönetiminin bilgi ve iletişim uygulamalarını bel kemiğidir. İtalya'da her birinin URP ve yayın temsilci ofisine sahip olduğu 8094 belediye bulunduğu göz önüne alındığında, İtalyan kamu kuruluşları büyük bir miktarda halkla ilişkiler uzmanı işe almaktadır. Ama bunların çok azının stratejik halkla ilişkiler yöntemlerini kullandığı bilinmektedir.

Benzer bir şekilde kar amacı gütmeyen şirketlerdeki halkla ilişkiler de yeterli değil. Bu şirketler; sağlık, refah ve kültür gibi alanlarda tamamlayıcı servisler sağlayarak İtalyan toplumunda büyük bir rol oynar. Dini kuruluşlar için para toplama aktivitesi orta çağlara ve Roma Katolik Kilisesinin uygulamalarına kadar dayanır (Dubach, 2009). 1861'de İtalya devletini kuruluşuna kadar, çoğu kar amacı gütmeyen kuruluşların halkla ilişkiler uygulamaları sadece dini kuruluşlarla ilgiliydi. Laik İtalyan bir grup tarafından yönetilen devletin kuruluşu dini kar amacı gütmeyen kuruluşların uygulamalarında bir azalma görmüştür. Ancak ikinci dünya savaşından sonra, kar amacı gütmeyen sektör, 'Amerikan Gönüllü Kuruluşlar Modeli'nden etkilenerek hayır kuruluşları kuran İtalyan girişimcilerin etkisi altında ortaya çıkmaya başladı. Bu kuruluşlar 1991'de çıkarılan, hayır kuruluşlarının uygulamalarını tanımlayan bir kanunla ilk kez resmi olarak tanınmaya başlandı ve bundan sonra halk bankalarına bununla ilgili özel fonlar açıldı. Diğer batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında, sivil toplum İtalya'da daha düzensiz ve gelişmemiştir. Fakat son 20 yılda, birçok tüketiciyi temsil eden, çevreci ve sosyal sorumlu gruplar ortaya çıkmıştır (Muzi Falconi, 2009) Özellikle vatandaşlar tarafından az katılım ve büyük sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon eksikliği, güçlü bir İtalyan sivil toplumunun gelişmesinin önündeki en büyük problemleri olarak görülür. Ama bugün yaklaşık 4720 kuruluş, kitle iletişimi, paydaş ilişkileri, sponsorluk ve imaj yönetimi gibi özel halkla ilişkiler alanlarıyla ilgilenen kuruluşlar olarak sınıflandırılabilir.

4. Literatür Taraması

Grunig, Grunig, and Dozier (2002), Excellence çalışmasının mükemmel halkla ilişkiler programının 14 özelliğini belirlediğini bildirdi. Yazarlar bu özellikleri sırasıyla şu üç başlıkta listeledi: İletişim engellerini aşmak, düzenleme, baskı ve dava maliyetini azaltmak ve işçiler arasındaki iş tatminini arttırmak. Bu 14 özelliği dünya çapında genişleten Vercic, Grunig, and Grunig (1996) yerel şartlara uydurabilmek için yapılan değişikliklerle diğer milletlerde ve kültürlerde kullanılabileceğini söyledikleri dokuz ana maddeye indirgedi. Sriramesh and Vercic (2003, 2009) ve Sriramesh (2004) İtalya'nın da içinde bulunduğu 50 ülkenin "yerel kültürel durumunun" derlemesini yaptı. Aşağıdaki dört ana prensip halkla ilişkilerin stratejik yönetimiyle ilgili ve bu çalışmada kullanılmıştır.

1. Halkla ilişkilerin stratejik yönetime katılımı,
2. Tepe yönetimindeki halkla ilişkileri güçlendirmek ya da tepe yönetimi ile direkt iletişim,
3. Halkla İlişkilerin İki Yönlü Simetrik Modelini kullanma,

Kurumsal iletişimde stratejik yönetim ve oryantasyon, kuruluşun kurumsal stratejiler kurmada halkla ilişkiler yöneticilerinin etkilerini iddia eden Zerfass (2008) ve Verhoeven, Zerfass, and Tench (2011), tarafından tartışıldı. Kolaylaştırıcı olarak davranmada, halkla ilişkiler çalışanları, paydaşların ihtiyaçları ve farklı çevresel durumlarıyla ortak hedeflere ulaşmasına yardım eder. Doğu ülkelerinde ana prensiplerin uygulanabilir olup olmadığını araştıran Güney Kore (Rhee, 2002) ve Singapur (Lim et al., 2005)'da yürütülen çalışmalardan da yararlandık. Bu çalışmaya bu prensiplerin İtalya'da uygulanabilirliğini araştırma ve bu prensiplerin farklı kültürlerle uygulanması alanında yapılan araştırmalara çeşitlilik ekleme amacıyla yapılmıştır.

Aşağıdaki soruları kullanarak İtalya’da halkla ilişkilerin stratejik olup olmadığını ve kurumların stratejik yönetimine katkı yapıp yapmadığını değerlendirdik.

Soru1: Halkla ilişkilerci hangi derecede kurumların stratejik yönetimine katılıyor ve üç sektörde halkla ilişkiler programlarını ne kadar stratejik yönetiyor?

Soru2: Halkla ilişkiler departmanlarının üst düzey yöneticilerle ne tür bir rapor verme ilişkisi vardır?

Soru3: İtalya’daki üç sektörde simetrik olarak simetrik halkla ilişkiler uygulamaları hangi kapsamdadır?

Soru4: Halkla ilişkilercilerin teknik görevlerde ne kadar yönetim bilgisi vardır?

4. Yöntem

4.1. Araştırma Aracı

Bu çalışma Excellent Project sonuçlarından geliştirilen bir anket kullandı ve akabinde dünyanın farklı yerlerinde kullanıldı. Daha önce belirtilen dört ana prensibi belirledik.

Anket, internet tabanlı bir form olarak yürütüldü. 6 puanlı bir Likert ölçüsü kullandık. (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) ve soruya dair hiçbir şey bilmeyen ya da cevap vermek istemeyen katılımcılara sıfır (0) işaretleme seçeneği verdik. Bilgiler, Windows için sosyal bilimler istatistik programı SPSS 18 kullanarak incelendi. Bütün karşılaştırmalar ve durumlar için incelenmiş ortalamalar ve standart sapmalar gibi betimsel istatistikler farklı sektörler arasında yapıldı. Pearson’un korelasyon testi göstergeler ve deneyim süresi arasındaki korelasyonu kontrol etmek için yürütüldü.

4.2. Örneklem

Katılımcılar; kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörlerin halkla ilişkilercilerini kapsar. Özel sektörde, hem kurum içi hem de danışmanlık/ajans çalışanlarını inceledik. 60 bin ila 100 bin arasındaki kişinin halkla ilişkiler olarak düşünülebilecek pozisyonlarda çalıştığı tahmin edilmektedir. Fakat bunlardan yalnızca yaklaşık bin tanesi FERPI (İtalya halkla ilişkiler federasyonu) üyesidir ve çoğu FERPI üyesi özel sektörde ya da danışmanlarda/ajanslarda çalışmaktadır. Halkla ilişkilercilerin sayısının değişkenliği ve her bir sektörde dengeyi sağlama gerekliliğinden dolayı uygunluk ve kartopu örnekleme karışımı kullanmaya karar verdik. FERPI’nin ve bünyesinde 1300 halkla ilişkilerci bulunduran İtalya Kamu Yönetimi’nin ağırlantıları aracılığıyla ankete katılım için halkla ilişkilercilerle mailler gönderildi. Tamamlanmamış formları çıkardığımızda, 396 tane kullanılabilir cevap vardı ki bunların 76’sı özel kurum içi çalışanlarından 154’ü özel halkla ilişkiler ajanslarından 119’u kamu kuruluşlarından ve 23’ü de kar amacı gütmeyen kurumlardandır. Çabalarımıza rağmen kar amacı gütmeyen kuruluşlardan daha yüksek sayıda cevap alamadık.

5. Bulgular

5.1. Demografik Özellikler

Kar amacı gütmeyen sektör haricinde cevap verenlerin yarısından fazlası erkekti. Kar amacı gütmeyen sektör, 10 yılın üstünde deneyim süresine sahip çalışan sayısı yarıdan az olarak farklılık gösterir, bu oran diğer sektörlerde %53’ün üzerindedir. Konu eğitime geldiğinde, kar amacı gütmeyen sektör yüksek lisans dereceli çalışan oranı %35 olarak yine farklılık gösterir, bu oran diğer sektörlerde çok daha yüksektir. Çalışanların yaklaşık çeyreğinin işletme mastırı vardır ve kamu sektörü ile ajans çalışanlarında bu oran %17 ile %27 arasında değişmektedir. %20’den azı lisans diplomasına sahip ki özel ajanslarda ve kamuda %8, kar amacı gütmeyen sektörde %17. Sadece kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki çalışanlarının çeyreğinin lise diploması vardır. Katılımcılar iletişim bilimleri, halkla ilişkiler, siyasal bilimler gibi değişik alanlarda diplomalara sahiptir.

5.2. Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetime Katılışı

Kamu çalışanlarının daha tarafsız bir duruşu varken ajans ve danışmanlıklarda çalışan halkla ilişkilercilerin, kurum içi ve kar amacı gütmeyen sektörde çalışanlardan daha çok stratejik yönetime katıldığı görülmektedir (tablo 2). Halkla ilişkilercilerin kurumun misyonunu ve hedeflerini etkileyen iç ve dış paydaşları yönetmeye yardım ettikleri görüldü. Ajans ve danışmanlık çalışanları hariç çalışanlara kurumların karşılaştığı daha geniş konular hakkında sorulduğunda sonuçlar düşüktü ki bu

da araştırmamızdaki çalışanların çoğunun kriz durumlarında, işten ıkartmalarda karar alma pozisyonunda bulunmadığını gösterir. Günlük işler bu çalışanların işinin büyük bolumudur. Genellikle, halkla ilişkilerciler –zellikle ajans/danışmanlık ve kar amacı gütmeyen sektordekiler- st düzey yönetimin halkla ilişkiler uygulamalarına destek verdiğine inanmaktadır.

Pearson’un korelasyon testi üç madde hariç – günlük işlere katkı, resmi ve gayri resmi araştırma yürütme(tablo 2)- dört grubun çalışanlarının cevapları arasında bazı istatistiksel farklılıklar bulmuştur. Deneyim süresi göz önüne alındığında da çalışanlar arasında bazı farklar ortaya çıkmaktadır. Pearson’un korelasyon testi 0.334’unun deneyim süresi ile stratejik planlamada bulunma arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, katılanların 0.292’sinin deneyim süresi ile hedeflerin gelişimi arasında 0.241’inin de deneyim süresi ile “st düzey yönetimler karar alırken benim fikrimi sorar belirteciyle arasında ilişki bulunur.

Tablo 1: Sektörlerin Yüzdelik dilimlerle demografik zellikler

Demografik belirteçler		özel (kurum içi)	Sektörler zel (ajans)
Kamu	Kar amacı gütmeyen		
Cinsiyet (%)			
Erkek		64	55
62	41		
Kadın		36	45
38	59		
Deneyim Süresi (%)			
1-5		28	23
20	30		
6-10		20	21
13	22		
11-20		32	28
24	30		
21-30		18	12
28	4		
30’dan fazla		3	16
15	13		
Eğitim (%)			
Ortaokul		0	1
1	0		
Lise		16	19
19	26		
Lisans		14	8
8	17		
Yüksek Lisans		53	43
43	35		
İşletme Mastırı		17	27
27	22		
Doktora		0	3
3	0		
Alan (%)			
Halkla İlişkiler		28	15
8	16		
İletişim Bilimi		14	21
25	37		
Eğitim Bilimi		0	1
4	5		
Siyasal Bilimler		6	12

16	11		
İş ve Ekonomi		12	8
7	5		
Yabancı Dil ve Edebiyatı		10	5
6	0		
İtalyan Dili ve Edebiyatı		3	12
7	0		
Felsefe		4	6
3	5		
Psikoloji		4	0
0	0		
Sosyoloji		1	2
7	0		
Hukuk		6	7
5	11		
Diğer		12	10
11	11		

5.3. Üst Düzey Yöneticilerde Halkla İlişkileri Yetkilendirme

Ajans ve danışmanlıklarda çalışanlar haricinde diğer üç sektörde çalışan halkla ilişkilerci kendilerini üst düzey olarak görmemektedir. Kurumun büyüklüğü ile üst düzey yöneticiler arasında ters bir ilişki vardır; kurum ne kadar küçük olursa, halkla ilişkilercilerin üst düzey yönetime etkisi o kadar artmaktadır. Bunun gözle görülebilir bir nedeni küçük işletmelerde farklı görevlerde uzmanlaşmak için yeterli kaynak olmamasıdır. Birkaç çalışan stratejik planlamaya katılırken planlanmış işleri yapmak gibi birçok görevi birden yerine getirir. Bu olay Cappa ve Sriramesh (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada açıkça bellidir. Çalışmalarımızdaki bütün katılımcılar direkt olarsak CEO'ya, ajans sahibine ya da yöneticiye rapor vermektedir (Tablo 3). Pearson'un ki kare testi, üç belirtecin ikisinde çalışanların grubuyla üst düzeydeki yetkisi arasındaki önemli bir korelasyonu gösterir ki bu da bize halkla ilişkilercilerin yetkilerinin dört grup arasında değiştiğini gösterir. Deneyim süresi ile halkla ilişkilercilerin üst düzey yetkileri ilişkilendirildiğinde 0.337'de ne kadar deneyimliler ise kendilerini o kadar üst düzey olarak gördükleri sonucunu aldık. Ek olarak, baskın tarafın parçası olmak genellikle "Üst düzey yöneticiler çalışanların fikirlerine saygı duyar." ve "Üst düzey yöneticiler çalışanların iletişim/PR programlarına destek verir." belirteçleriyle ilişkilendirilir. Bu yüzden, üst düzey yönetimin parçası olmak ve çalışanların fikirlerine değer vermek arasında direkt bir bağlantı olduğu sonucuna varabiliriz. Onlardan bilgi almadığımız için hangi üst düzey yönetici halkla ilişkilere ne kadar değer veriyor bilemiyoruz. Gelecekte bir çalışma CEO'lara halkla ilişkiler hakkında görüşlerini sunacaktır.

Tablo 2. İtalyan halkla ilişkiler uzmanlarının sektöre göre stratejik yönetime katılımlarının ortalama ve standart sapmaları

	Özel Şirket Kurum İçi		Özel Şirket Ajans		Kamu Kurumu		Kar Amacı Gütmeyen		Sektörler Arasında ki Fark
	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S. Spma	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S.Sapma	
Kurumun stratejik planlamasına katkıda bulunurum	3.52	1.297	3.95	1.354	3.12	1.333	3.43	1.701	.168**
Kurumu etkileyen büyük sosyal	2.85	1.504	3.34	1.607	2.15	1.321	2.89	1.641	.199**

olaylara (krizler, işten çıkarmalar) katkıda bulunurum									
Büyük girişimlere katkıda bulunurum (birleşmeler yeni ürün sunumu vb.)	3.32	1.522	3.81	1.467	2.84	1.43	3.14	1.521	.186**
Günlük işlere katkıda bulunurum	4.35	1.096	4.28	0.899	4.06	1.044	4.23	1.307	.011
Karar vermede kullanılmak üzere resmi araştırma yürütürüm	3.75	1.408	3.86	1.058	3.53	1.305	3.74	1.447	.074
Karar vermede kullanılmak üzere gayri resmi araştırma yürütürüm	3.26	1.384	3.25	1.344	3.08	1.328	2.85	1.387	.007
Kurumsal misyonda ilkelerde ve hedef geliştirmede yöneticimi ze yardım ederim	3.44	1.386	3.85	1.475	3.25	1.371	3.90	1.221	.148**
Potansiyel tehdit ya da fırsat olabilecek konuları belirlemede ve çevreyi araştırmada yöneticimi ze yardım ederim	3.66	1.253	3.85	1.311	3.10	1.31	3.90	1.252	.122*
Fikir liderleri ve	3.49	1.344	3.98	1.20	3.22	1.338	3.80	1.152	.200**

İç ve dış paydaşları araştırmada yöneticimize yardım ederim				7					
Kurum dışında fikir liderleri ile bağlantı içindeyim	3.48	1.264	3.98	1.181	3.18	1.39	3.86	1.356	.199**
Üst düzey yöneticiler plan yapmada ya da karar almada benim görüşlerimi alırlar	3.23	1.33	3.90	1.235	2.83	1.299	3.47	1.429	.260**
Üst düzey yöneticiler karar almada benim görüşlerime değer verirler	3.23	1.218	3.98	1.165	2.91	1.312	3.53	1.349	.273**
Üst düzey yöneticiler iletişim yöntemlerimi PR programlarımı desteklerler	3.62	1.128	4.10	1.034	3.27	1.25	3.95	1.026	.209**

*Pearson's Chi-square test: significance at $p < .05$. **Pearson's Chi-square test: significance at $p < .01$

Tablo 3. İtalyan halkla ilişkiler uzmanlarının uygulayıcıların karar verme mekanizmalarında ya da sektörle doğrudan bir raporlama ilişkisinde güçlenmeleri anlamına gelen standart sapmalar

	Özel Şirket Kurum İçi		Özel Şirket Ajans		Kamu Kurumu		Kar Amacı Gütmeyen		Sektörler Arasındaki Fark
	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S.Sapma	
Kendimi üst düzey yönetici olarak görürüm	2.97	1.457	3.71	1.433	2.88	1.421	3.18	1.736	.206**

Uygulamaları direkt CEO'ya / kurumun sahibine rapor ederim.	4.06	1.48	4.47	1.028	3.54	1.479	4.00	1.291	.208**
Uygulamaları direkt departman yöneticime rapor ederim	4.06	1.447	4.38	1.556	3.83	1.416	3.24	1.602	.072

*Pearson's Chi-square test: significance at $p < .05$. **Pearson's Chi-square test: significance at $p < .01$

Tablo 4. İtalyan halkla ilişkiler uzmanlarının simetrik faaliyetlerinin sektöre göre ortalama ve standart sapmaları

	Özel Şirket Kurum İçi		Özel Şirket Ajans		Kamu Kurumu		Kar Amacı Gütmeyen		Sektörler Arasındaki Fark
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	
İletişime/ PR uygulamalarına başlamadan önce kurum ve hedef kitlenin amaçlarının birbirine ne kadar uyduğunu anlamak için anket ya da resmi olmayan araştırmalar yaparız.	2.98	1.063	3.01	1.232	2.61	1.317	2.38	1.161	.066
İletişim ve PR aktivitelerinin amacı yönetimin davranışlarını ve tutumunu değiştirmek kadar fikir liderlerinin ve halkın davranış ve tutumunu değiştirmektir.	2.74	1.041	3.03	1.164	2.49	1.336	2.35	1.089	.147*
İletişim ve PR aktivitelerinin amacı yöneticileri ile paydaşlar arasında ortak bir anlayış geliştirmektir.	3.70	0.944	4.02	0.987	3.71	1.20	3.62	1.396	119*
Kurumumuz, iletişim ve PR aktivitelerinin yöneticileri le paydaşların sorunları tartışıp çözmesine yardım etmesi gerektiğini düşünür.	2.95	1.119	3.48	1.137	3.04	1.152	2.86	1.153	.172**
Kurumda iletişim ve PR aktiviteleri öncelikle yönetimin farklı paydaşlarla ve fikir liderleri ile ilişkisine yöneliktir.	2.84	1.099	2.99	1.008	2.85	1.321	2.81	1.209	.043

*Pearson's Chi-square test: significance at $p < .05$. **Pearson's Chi-square test: significance at $p < .01$

5.4. İki Yönlü Simetrik Halkla İlişkiler

Dört gruptan alınan cevaplarda farklılığın olması iki yönlü simetrik halka ilişkilere kanıttır. Pearson'un korelasyon testi üç belirteçte önemli farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Farklı sektörlerdeki katılımcılar işlerinin asıl amacının yönetimle paydaşlar arasında ortak bir olduğuna hemfikirdirler. Bir iletişim ya PR programı başlatmadan önce yönetimle paydaşların birbirlerini anlaması için bilgi toplamayı da zorunlu görürler. Aynı zamanda, öncelikli işlerinin bir ayrılık durumunda yönetimin ya da paydaşların fikirlerini değiştirmek olduğunu düşünürler.

Perason'un deneyim süresi ile simetrik halkla ilişkiler arasındaki olası ilişkiye dair korelasyon testi zayıf bir ilişkiyi ortaya çıkardı.

5.5. Yönetim Rolündeki Potansiyeli

Katılımcılar pek çok teknik ve yönetim yeteneğine sahip gibi görünüyor (Tablo 5). Teknik bilgi, yönetim bilgisinden çok fazla değişmemektedir. Dört grubun katılımcıları arasında teknik bilgi açısından belirgi bir fark yoktur ama Pearson'un ki kare testi yönetim bilgisinde bazı farklılıklar gösterir.

Sonuçlar daha derin incelendiğinde, daha yüksek teknik bilginin daha çok iletişim materyali ürettiğini görmek mümkündür.

Tablo 5 İtalyan halkla ilişkiler uzmanlarının sektörün teknisyen ve yönetsel rolleri için bilgi potansiyeli anlamına gelen ortalama ve standart sapmaları.

	Özel Şirket Kurum İçi		Özel Şirket Ajans		Kamu Kurumu		Kar Amacı Gütmeyen		Sektör. Arasındaki Fark
	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S. Spma	Ortalama	S.Sapma	Ortalama	S.Sapma	
Teknik Bilgideki Potansiyel Rolü									
İletişim materyalleri üretir	4,35	1,096	4,28	0,899	4,06	1,044	4,23	1,307	,011
Basın toplantısı düzenler	3,83	1,21	3,92	1,021	3,35	1,325	3,09	1,306	,084
Bir muhabiri kurum hakkında reklam yapmaya ikna eder	3,45	1,27	3,19	1,337	3,21	1,352	3,11	1,323	-,068
Gazetecilerin haberlere değer vermesini sağlar	3,33	1,318	3,30	1,308	2,87	1,35	2,43	1,363	,38
Göstergelerin ortalaması	3,74	1,224	3,67	1,141	3,37	1,268	3,22	1,325	-
Yönetimsel Potansiyeli									
Hedef kitle segmentasyonunu yapmak için araştırmalar yürütür	3,26	1,384	3,25	1,344	3,08	1,3285	2,85	1,387	,007
Değerlendirme araştırmaları yürütür	2,84	1,218	2,79	1,178	2,30	1,178	2,47	1,073	,052
Halkla ilişkiler ve iletişim problemlerini çözmek için strateji geliştirir	3,52	1,297	3,95	1,354	3,12	1,333	3,43	1,701	,168**

Yöneticilerin belirlenen kesimlerin fikirlerini anlamasına yardımcı olur.	3,70	0,944	4,02	0,987	3,71	1,2	3,62	1,396	,119*
Optansiyel tehlike ya da fırsat olabilecek konuları araştırmada yöneticiye yardım eder	3,66	1,253	3,85	1,311	3,10	1,31	3,90	1,252	,122*
Göstergelerin ortalaması	3,40	1,275	3,57	1,235	3,06	1,270	3,25	1,362	--

*Pearson's Chi-square test: significance at $p < .05$. **Pearson's Chi-square test: significance at $p < .01$

Buna rağmen katılımcıların belirli bir kısmı anlamada yöneticilerine yardım eder ve, kamu çalışanları hariç, problem çözmede strateji geliştirirler.

Pearson'un korelasyon testi deneyim süresi ile yönetici rolü arasında bir bağ olup olmadığını kontrol etmek için yapıldı. Deneyim süresi ile çevre tarama, strateji geliştirme ve değerlendirme yürütme arasında bir bağlantı bulunurken halkın fikirlerinin anlamayla arasında bir bağ bulunamamıştır.

6. Tartışma

Çalışmamız bazı ilginç ve tahmin edilebilir sonuçlar buldu. Kurumları özel, kar amacı gütmeyen ve kamu olarak üç gruba ayırma yöntemimiz bize çok yardımcı oldu sağlıklı sonuçlar elde etmeyi kolaylaştırdı.

Soru 1'e cevap olarak; kurum-içi, kar amacı gütmeyen ve kamu sektörleri çalışanlarının çoğunun kurumsal strateji kurmayla çok az ilgisi olduğu açıkta. Dört grup arasında, bu uygulamaların en yüksek ortalamalara ulaştığı görüldüğünde, halkla ilişkilercilerin günlük işlerle uğraşmaya devam ettiği görülmektedir. Fakat ulaşılan bilgiler sektörler arasında farklılık olduğunu desteklemektedir. Öze kurumlardaki halkla ilişkilerciler diğer sektörler göre stratejik halkla ilişkiler yönetimiyle daha çok ilgilenmektedir. Kar amacı gütmeyen çalışanlarının stratejik halkla ilişkilere katılımı çok daha azdır. Danışma ajanslarının bazı stratejik işlevlere uğraştığı sonucu tahmin edilebilirdi. Bunun sonucunda kurumlar danışmanlıklara yüksek fiyatlar öder ve bu yüzden bu kurumların girdileri daha çabuk kavrarlar.

Soru 2 ile ilgili olarak, bulgular halkla ilişkilercilerin büyük bölümünün üst düzey yönetimde kendilerine yer bulmadıklarını gösterdi. Dahası sektörler arasında üst düzey yöneticiler tarafından ya da onların bir parçası olarak en az yetkili olduklarını hissedenler ortaya çıktı. Bu konuda en yüksek ortalamalara sahip olan ajanslarda bile ortalamalar yeterli değil ve açıkça katılımcıların çoğu çalıştıkları kurumlarda karar verme yetkisine sahip değil. Kar amacı gütmeyen kurumlar para toplama ve benzeri işlerde genellikle iletişim çabalarından yararlanmalarına rağmen sadece onların 3.00'dan yüksek bir ortalaması vardır. Umut ışığı, kamu kuruluşları hariç diğer kurumların çalışanlarının çoğunun yöneticiyle direkt bir bağlantısı olması konusunda açıktır. Kamu kuruluşlarındaki düşük ortalama, bürokrasilerin tabakalara ayrılması ve bu kuruluşlardaki fazlaca teknik pratik nedeniyle tahmin edilebilirdi.

Katılımcıların çoğunun kurumların stratejik yönetimine katılmadığı gerçeği, kurumlardaki deneyim sürelerinin farklılığı ile de açıklanabilir. Pearson'un korelasyon testindeki deneyim süresi ile iletişim programlarının stratejik yönetimi ve katılımı arasındaki pozitif bir sonuç bunu onaylar. Bu yüzden, düşük sonuçların çalışanların kurumlardaki pozisyonlarından etkilenmiş olmaları ihtimal dışı değildir. Invernizzi ve Romanti (2009b) büyük İtalyan şirketlerinde bir araştırma yürüttü ve şef iletişim memurlarının sayısının 1994'ten 2008'e %22 oranından %78 oranına arttığını buldu ve bu çalışanlarının neredeyse hepsi ya üst düzey yönetici ya da direkt olarak CEO ile iletişimde. Fakat

onların çalışması daha heterojen bir grup halkla ilişkilercilere bağlı olan bizim çalışmamızın aksine, çoğunlukla Şef iletişim memurlarına dayalıydı.

Soru 3'le ilgili olan sonuçlar -ki bu halkla ilişkilerin simetrik kullanımını- paradoksaldır. Çalışanlar işlerinin asıl amacının kurumları ile onun ilgili kişileri arasında ortak bir anlayış oluşturmak olduğu konusunda hemfikirler iken, kurum yöneticilerinin bazı zamanlarda düşüncelerini değiştirmesi gerektiğine inanmamaktadırlar. Diğer bir ilgi çekici sonuç ise çoğu çalışanın yeni oluşan literatürün aksine ana görevlerinin yönetim ile paydaşlar arasında arabuluculuk yapmak olduğunun inanmamaktadır. Üç sektörün farklı doğasından dolayı, simetrik halkla ilişkilerin kullanımında sektörler arası farklılık beklenilebilir. Fakat böyle bir şey yoktur. Simetrik haberleşmenin kullanımı sektörden sektöre değişmez. İtalya'daki halkla ilişkilerin çoğu sınırlı şekilde simetriktir ve bu sonuç kamu yönetimindeki halkla ilişkiler profesyonellerinin kamu servisleri ve yerel olayların reklamları gibi uygulamalar yanında kamu bilgilendirmesi sorumluluğunda olduğunu gösteren yeni bir çalışmayı doğrular (Valentini 2013). Gelecek çalışma İtalya'daki "simetrik-asimetrik halkla ilişkiler" yapısının geçerliliğinin kontrol etmeli ve halkla ilişkilercilerin ve simetrik halkla ilişkilerin kullanımını değiştiren durumları etkileyen olası değişkenleri keşfetmelidir.

Yönetim rolünü uygulama bilgisi üzerine olan 4. Soruya gelince bulgular, yöneticinin ve teknik adamın rolü için benzer uygulamalar gösteriyor. Yönetimsel ve teknik işlerle uğraşan halkla ilişkilercilerin olası bir boyutu çalıştıkları kurumun büyüklüğüyle ilgili olabilir. Daha önceden bahsedildiği gibi, boyut açısından küçük olan sadece ajanslar ve danışmanlıklar değildir, aynı zamanda İtalya'nın KOBİ'ler ülkesi olduğunu onaylayan çalışan sayısı 50'den az olan birçok özel kurum vardır. Bu kurumlarda, iletişim ve halkla ilişkilerle ilgilenen kişilerden aynı zamanda stratejik ve teknik işleri de halletmesi bekleniyor. Bu konuyla ilgili daha çok bilginin elde edilmesi için bir araştırma daha yapılması gerekmektedir.

7. Sonuç ve Kısıtlamalar (Sınırlılıklar)

Bu çalışmanın asıl amacı birtakım İtalyan kurumlarda halkla ilişkilerin stratejik şekilde yürütülüp yürütülmediğini ve bunun kurumların stratejik yönetimine katkıda bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Bunu üç sektörden –özel sektör (kurum içi ve ajans/danışmanlıklar), kar amacı gütmeyen sektör, kamu kuruluşları- kurumları inceleyerek yaptık. Anket yöntemini kullanarak İtalya'daki stratejik halkla ilişkilere dair bakış açıları kazandık. Genel olarak, çalışmamız İtalyan halkla ilişkilercilerin çoğu üst düzey yönetici olmamasına rağmen üst düzey yöneticiler arasında halkla ilişkilere değer verildiğini buldu. Sıklıkla bu tarz bir stratejik danışma yapmak amacıyla işe alınan danışmanlık çalışanları haricinde çok az halkla ilişkilerci kurumsal ilkeleri belirlemede görev alır. Halkla ilişkiler uygulamaları hala baskın olarak teknik odaklıdır ama stratejik yönetimin belirtileri özel ve kar amacı gütmeyen sektörün çalışanları arasında daha görünürdür. Kar amacı gütmeyen sektörün üst düzey yöneticileri halkla ilişkilere daha çok değer vermeye eğilimlidir ve sonuçlarımız çok az halkla ilişkilercilerin üst düzey yönetici olduğunu destekler. Halkla ilişkilerciler simetrik haberleşmenin stratejik yönetim için hayati önem taşıdığını açıkça söylese de birçoğu bunun kesinden ziyade bir örnek olduğunu söyleyerek uygulamaz. Kamu sektöründe bile, bulgularımız basın ve URP memurları arasında simetrik ve asimetrik uygulamaların kullanımında önemli bir farklılık tespit etmemiştir. Bu açıkça basın ofislerinde kamu kurumlarıyla daha sağlıklı bir iletişim için sadece gazetecileri bulundurma var sayımıyla çatışır. Kamu kuruluşlarında birçok pozisyonun halkla ilişkilercilerle açık olmaması birçok etkili fikir liderinin aklında halkla ilişkilerin hala bozulmalara yatkın olan ve resmi devlet işlerine karışmaması gereken bir Machiavelli işi olduğunu açıkça gösterir. Fakat sonuçlarımız gazetecilerle halkla ilişkiler uzmanlarının bilgi ve iletişim uygulamalarını planladıkları ve uyguladıkları yöntemlerde bir farklılık olmadığını göstermiştir.

Örneklerin, özellikle kar amacı gütmeyen sektörde, kısıtlı temsil edilebilirliği yüzünden, bu çalışmanın genelleme açısından yetersizliği vardır. Bu yüzden sonuçlarımız yeni araştırmalara giden bir yol olarak düşünülmelidir. İtalya'daki halkla ilişkilerle ilgili daha detaylı bir resim ortaya çıkması için halkla ilişkiler ajansları ve danışmanlıkları tarafında kullanılan yaklaşımların keşfinin yanı sıra KOBİ ve kar amacı gütmeyen kurumlarda kullanılan halkla ilişkilerle ilgili de daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle kültürün halkla ilişkileri nasıl etkilediğine dair bir araştırmanın yapılmasını da

umuyoruz. İtalya’da simetrik yapının farklı bir çağrışımı olduğuna ve halkla ilişkilerin stratejik yönetiminin halkla ilişkilerde küçük bir alanda incelenmiş olan kişilerarası ve gayri resmi iletişim gibi değişkenleri içeriyor olabileceğine inanıyoruz. Genellikle stratejik olarak görülmeyen kişilerarası ve gayri resmi iletişim aslında beklenenden stratejik olabilir özellikle halkla ilişkileri yönetmede kullanılan gayri resmi iletişim kültürel değerlere bağlı olarak çalışanların daha esnek olmasına yardım ediyorsa. Özetle İtalya’daki halkla ilişkiler için bilmece devam etmektedir: Stratejik olmak ya da olmamak. Stratejik haberleşmenin yer aldığına inandığımız geçmişine rağmen bugün İtalya’daki halkla ilişkilerin çoğu stratejik değildir.

Kaynakça

- References Arceo, A. (2004). Public relations in Spain: An introduction. *Public Relations Review*, 30(3), 293–302.
- Barbetta, G. P., & Cima, S. (2003). (Non-profit organizations in Italy) *Le istituzioni nonprofit in Italia*. Bologna, Italy: Il Mulino.
- Barbetta, G. P., & Maggio, F. (2002). *Nonprofit*. Bologna, Italy: Il Mulino.
- Bozzetti, C. (2003). (The public administration communicates: The role of the press office) *La pubblica amministrazione comunica: il ruolo dell’ufficio stampa* (unpublished master thesis). Italia: Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.
- Confcommercio. (2009). (SMEs’ Roadshow. Small and medium enterprises in Italy) *Roadshow PMI. Le piccole e media imprese in Italia*. Available at: <http://www.confcommercio.it/home/SALA-STAMP/Iniziativa/Roadshow-P/scheda-PMI-ITALIA.doc> cvt.htm
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39(1), 30–39.
- Dubach, E. B. (2009). (Working with foundations. Operative manual) *Lavorare con le fondazioni. Guida operativa*. Milan, Italy: Franco Angeli.
- Grandi, R. (2003). (Public communication) *La Comunicazione pubblica*. Roma, Italy: Carrocci editore.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harris, P., & Locke, A. (1996). Machiavellian marketing: The development of corporate lobbying in the UK. *Journal of Marketing Management*, 12(4), 313–328.
- Harris, P., Moss, D., & Vetter, N. (1999). Machiavelli’s legacy to public affairs: A modern tale of servants and princes in UK organisations. *Journal of Communication Management*, 3(3), 201–217.
- Introvigne, V. (2007). (The reform of professions and the future of public relations in Italy. A comparison with US and UK legislations) *La riforma delle professioni e il futuro delle relazioni pubbliche in Italia. Un confronto con la legislazione degli Stati Uniti e del Regno Unito* (unpublished master thesis). Italy: University of Udine.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2009a). Institutionalization and evaluation of corporate communication in Italian companies. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 116–130.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2009b). Strategic communication and decision-making processes: Toward the communication oriented organization. In Paper presented at the EUPRERA Congress 2009 Corporate citizens of the third millennium. Towards a shared European perspective Bucharest, Romania, September 23–26.
- Lim, S., Goh, J., & Sriramesh, K. (2005). Applicability of the generic principles of excellent public relations in a different cultural context: The case study of Singapore. *Journal of Public Relations Research*, 17, 315–340.

- Liu, B., & Horsley, J. (2007). The government communication decision wheel: Towards a public relations model for public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377–393.
- Machiavelli, N. (1532/1961). *The Prince* (G. Bull, Trans.). London, UK: Penguin.
- Moro, G., & Vannini, I. (2008). (Civil society between history and future challenges. Report on Italy by Civil Society Index) *La società civile tra eredità e sfide. Rapporto sull'Italia del Civil Society Index*. Soveria Mannelli, Italy: Rubbettino editore.
- Muzi Falconi, T. (2005). (Governing relationships. Objectives, tools and models of public relations) *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche* (2nd ed.). Milano: Il Sole 24Ore.
- Muzi Falconi, T. (2009). Chapter 24: Public relations in Italy: Master of ceremonies in a relational society. In K. Sriramesh, & D. Vercic (Eds.), *The global public relations handbook. Theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 484–502). New York, NY: Routledge.
- Oksiutycz, A., & Enombo, M. P. (2011). Public relations practice in private sector companies in Gabon. *Public Relations Review*, 37(3), 274–280.
- Palma, E., & Paganin, A. (2002). Voluntary service centres in Italy: A news social actor in the development of voluntarism. *Voluntary Action*, 4(2), 63–74.
- PAQ. (2013). (Press office. How to manage relations with mass media) *Ufficio Stampa Come gestire i rapporti con i mezzi di comunicazione di massa*. Pubblica Amministrazione di Qualità, Dipartimento della Funzione Pubblica. Available at: <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/organizzare-uffici-e-servizi/ufficio-stampa/>
- Rhee, J. (2002). Global public relations: A cross-cultural study of the excellence theory in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 159–184.
- Ristuccia, S. (1996). (Voluntarism and foundations. Physiognomy of non-profit sector) *Volontariato e fondazioni. Fisionomie del settore nonprofit*. Rimini, Italy: Maggioli.
- Sriramesh, K. (2004). *Public relations in Asia: An anthology*. Singapore: Thompson.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2003). *The global public relations handbook. Theory, research, and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2009). *The global public relations handbook. Theory, research, and practice* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Taylor, P. M. (2002). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present day*. New York: Manchester University Press.
- Valentini, C. (2009a). Italian public relations in a changing world. Historical overview, current questions and future challenges. *PRism*, 6(2), 1–11.
- Valentini, C. (2009b). Looking for institutionalization: Italian public relations and the role of credibility and professionalism. In K. Yamamura (Ed.), *Proceedings of the 12th annual international public relations research conference* (pp. 553–569).
- Valentini, C. (2010). Personalised networks of influence in public relations: Strategic resources for achieving successful professional outcomes. *Journal of Communication Management*, 14(2), 153–166.
- Valentini, C. (2013). Public relations in the public sector. The role of strategic communication in the Italian public administration. *Sinergie*, 92(Sep.–Dec.), 93–113.
- Valentini, C., & Muzi Falconi, T. (2008). (The shattered mirror. How Italian journalists and public relations practitioners reciprocally perceive their profession) *Lo specchio infranto. Come i relatori pubblici e i giornalisti italiani percepiscono la propria professione e quella dell'altro*. Rome, Italy: Luca Sossella Edition.

Vatican. (2010). (Historical archive of the De Propaganda Fide) Archivio Storico De Propaganda Fide. The Vatican. Available at:

<http://www.vatican.va/romancuria/congregations/cevang/archivio/index.html>

Vercic, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In H. M. Culbertson, & N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31–66). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Verhoeven, P., Zerfass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95–117.

Zerfass, A. (2008). Corporate communication revisited: Integrating business strategies and strategic communication. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh(Eds.), *Public relations research* (pp. 65–96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.