



Sivil Toplum Kuruluşları İçin
Teknik Destek

Bu proje Avrupa Birliği
tarafından finanse
edilmiştir



Mayıs 2016

İletişim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Rehber

Sanela Tunovic-Becirovic | Aida Fazlic



Sivil Toplum Kuruluşları İçin
Teknik Destek



Bu proje Avrupa Birliği
tarafından finanse edilmiştir

İletişim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Rehber

**Saraybosna
Mayıs 2016**

Sanela Tunovic-Becirovic, *İletişim Uzmanı*
Aida Fazlic, *İletişim Sorumlusu*

Bu yayın Avrupa Birliği'nin yardımlarıyla hazırlanmıştır. Yayının içeriğine ilişkin tüm sorumluluk SIPU International ve Konsorsiyum ortaklarına ait olup Avrupa Birliği'ni hiçbir şekilde bağlamaz.

İçindekiler

Giriş.....	2
İletişim Stratejisi Sürecinin Güçlükleri	3
Stratejik İletişim Planı Nedir?.....	5
Medya İlişkilerinin Ötesi	6
İletişim Stratejisinin Geliştirilmesi.....	7
Adım Bir – Başarı Nasıl Tanımlanmalı?	8
Hâlihazırdaki durumunuz - durum analizi.....	8
Geçmişteki medya haberlerinin ve konulara ilişkin kamuoyu görüşünün araştırılması	9
Analiz araçları	9
Amaç beyanı	10
İletişim stratejisinde amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikler	10
İletişim alanında genel amaçlar	13
İletişim hedefleri.....	13
Stratejiler ve Taktikler	17
Adım İki - Alıcı Kesim ve Mesajlar	18
Hedeflenen alıcı kesimin belirlenmesi.....	18
Mesaj hazırlama	19
Medya için mesajlar geliştirilmesi.....	20
Araçlar ve Etkinlikler	21
Adım üç - Bir çalışma planı hazırlanması	22
Kaynaklar ve Zaman Ölçeği	22
Kaliteli halkla ilişkiler materyalleri hazırlanması	23
Kriz kontrolü	23
Adım Dört – Değerlendirme	24
Özet	25
Ek I: İletişim Stratejisi Örneği.....	26
Referanslar.....	30

Giriş

Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO) Projesi'nin genel amacı, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) genel kapasitesinin ve hesap verebilirliklerinin güçlendirilmesi, STK'ların hizmet kalitesinin güvenceye alınması ve demokratik süreçte kalıcı rol üstlenmelerinin sağlanmasıdır. Projenin temel hedefleri şunlardır:

- STK'ların kapasite ve etkinliklerinin artırılması ve geliştirilmesi
- STK'ların demokratik rollerinin güçlendirilmesi.

Bölgedeki STK'ların genellikle yeterli önemi vermedikleri bir alanda, iletişim ve görünürlük alanında bu kuruluşlara yardım amacıyla TACSO ulusal ve bölgesel düzeylerde iletişim eğitimlerinin ve konferanslarının düzenlenmesi dâhil bir dizi etkinlik gerçekleştirmiştir. TACSO STK-medya ilişkileri konusunda birlikte kamuoyunda algılanma biçimleri üzerinde araştırmalar yapmıştır. STK'lar için Medya İlişkileri Elkitabı ile birlikte sosyal medyanın STK'lar tarafından nasıl kullanılabileceğine ilişkin videolar yayınlamıştır. Bunları web sayfasında bulmak mümkündür.

TACSO'nun çalışmaları ve geri bildirimler ışığında, pek çok STK'nın çalışmalarının iletişimle ilgili alanında strateji geliştirme çabası içinde olduğu dikkat çekmektedir. TACSO, sürecin mümkün olduğu ölçüde basitleştirilmesi amacıyla İletişim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Rehber'i hazırlamıştır. Burada, strateji oluşturma süreci, hedeflerin belirlenmesi, son tarihlerin konulması ve değerlendirme gibi alanlarda daha ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Bir iletişim stratejisinin oluşturulması bilim değil sanattır ve bu işe yaklaşımın farklı birçok yolu vardır. Etki yaratmanın ve bir kuruluşun sesini duyurmanın fırsatları hiç beklenmedik zamanlarda ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, elde bir stratejinin bulunması önemlidir; böylece hem bu tür fırsatların ortaya çıkma hem de çıktığında bunlardan yararlanma imkânları artmış olur.

Adım adım ilerleyen bu rehber, bir referans kaynağı olarak kullanılmalıdır. En sonda verilen örnek, kuruluşun iletişim stratejisinin fiilen gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

Bir strateji, ister belirli bir dönem için, kuruluşun stratejisi olarak aynı dönem için, ya da belirli bir proje için geliştirilsin, her durumda şunları içermelidir:

1. Amaç beyanı
2. Durum analizleri
3. Amaçlar ve iletişim hedefleri
4. Hitap edilen kesimler
5. Mesajlar
6. Araçlar ve etkinlikler
7. Kaynaklar
8. Zaman çizelgeleri
9. Değerlendirme

Aşağıda, bir iletişim stratejisindeki temel öğeler gözden geçirilmekte, belgede neyin geliştirilmesi ve kapsanması gerektiği ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

İletişim Stratejisi Sürecinin Güçlükleri

İletişim stratejisi, etkili bir iletişim kurmada ve kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmede size ve kuruluşunuza yardımcı olmak için geliştirilir.

STK'ların çoğunda iletişim planlaması için özel olarak görevlendirilen bir kişi yoktur. Kimi durumlarda bu iş genç bir çalışan ya da gönüllüye "küçük proje" olarak verilir. Böyle olunca da iletişim planlaması çoğu kez ivmesini ve kurumsal bilgisini kaybedeceği bir boşlukta kalır. Bir iletişim planı hazırlamaya karar veren birçok STK'nın bu alanda karşılaştığı bir başka sorun da alana ilişkin deneyimsizliktir.

İletişim planlaması süreci, bir kişinin İletişim Planlaması Yöneticisi olmasını gerektirir. Bu kişinin mesaisinin önemli bir bölümünü başkalarını da bu sürece dâhil etmek olacaktır.

Planlama sürecine mümkün olduğunca çok sayıda kişinin dâhil edilmesi önemlidir; çünkü sonuçta ortaya çıkan stratejinin personel ve destekleyiciler tarafından kabul edilmesi planın başarısı açısından kritiktir. İletişim planlaması sürecinin başarıyı statükodaki değişikliklere bağlı saydığı durumlarda bu özellikle böyledir. İletişim planında belirlenen stratejileri ve taktikleri uygulamaya gereken personel ve gönüllülerin tam desteği olmazsa bu plan büyük olasılıkla hiç uygulamaya konulmayacaktır. Benzer biçimde, STK'ların etkinliklerini finansal olarak destekleyen kaynak sağlayan kuruluşların tam desteğinin sağlanamaması durumunda da plan hiçbir zaman uygulanmayabilir.

Deneyim, herhangi bir grubun iletişim alanında etkisini azamiye çıkarmasına yardımcı olacak kimi temel yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Burada anahtar, kuruluşunuzun kaynaklarını az sayıda, özel ve titizlikle seçilmiş iletişim fırsatlarına odaklamaktır.

En basit terimlerle ifade edilirse etkili iletişimin üç genel kuralı vardır:

1. Başarının tanımı.
2. Durumu ve koşulları bilme.
3. Doğru mesajı doğru kesimlere doğru zamanda birçok kez iletme.

Aslında iş bu kadar basittir. Gelgelelim, biraz daha derine gidildiğinde sorular altından kalkılmaz gibi görünebilir... Hangi kesimler hitap etme açısından "doğru" kesimlerdir? Bunlara verilecek "doğru" mesajlar neler olabilir? Bu mesajların neler olduklarını gerçekten biliyor muyuz yoksa bizim hoşumuza gittiği için böyle olduğunu mu düşünüyoruz? Hitap ettiğimiz kesimlerden ne yapmalarını istiyoruz? Onları eyleme mi çağırıyoruz? Yapıp yapmadıklarını nereden bileceğiz? Bundan yararları ne? Öncelikli kesimlerinize mesaj iletme açısından en etkili iletişim kanalları neler? Medya mı? Yüz yüze görüşme mi? E-posta? Sosyal medya? Mesaj iletme işine yön gösterecek stratejiler neler olmalı?

Ve çok alçaklara (ya da yükseklerle) bakmadan önce bir kuruluş olarak neleri kaldırabilirsiniz? İçte ve dışta, güçlü yanlarınız neler, sorunlarınız neler? Bir kuruluş olarak iyi çalıştığınız ve ele aldığınız konuların önemli olduğuna ilişkin mesajları yaymaya çalıştığınızda karmaşık iletişim ortamında hangi engellerle karşılaşacak, hangi fırsatları bulacaksınız?

Bu sorulara verilecek yanıtlar iletişimdeki başarınız; kuruluşunuzun daha genel anlamdaki amaç ve hedeflerini zamanında ve etkili biçimde gerçekleştirme rotasına girmesi açısından kritik önemdedir.

İletişim faaliyetlerinizi yönlendirecek bir plan olmadan kuruluşunuz, yanlış kesime yönelme, kendi iç çevreniz dışında etkisi olmayacak mesajlara başvurma ya da sizi hedeflerinize bir adım olsun yaklaştırmaya-

cak bir etkinlikler kümesi içinde kaybolma gibi risklerle karşılaşır. Başka bir deyişle, sıkı dokunmuş, iyi düşünülmüş bir plan olmadan, kuruluşunuz zaman ve para kaybetme, inandırıcılığının zedelenmesi, asıl hitap edilecek kesimlerin ilgi alanından uzaklaşma, hatta misyonundan kopma gibi tehlikelerle karşılaşacaktır. Kısacası, bir stratejik iletişim planlaması sürecine zaman ve para olarak yatırım yapmanız kuruluşunuz için iyi olacaktır.

- Kuruluşunuzun etkinliklerini, başarı potansiyelinin en yüksek olduğu noktaya proaktif olarak odaklandırın.
- Sınırlı kaynaklarınızın (zaman, finansal ve insani) en etkin biçimde kullanılmasını sağlayın.
- İletişim alanındaki belirli etkinlikleri gerçekleştirmenin neden kuruluşunuzun çıkarına ve yararına olduğuna ilişkin bir disiplin ve net bir fikir oluşturun.
- Halkla ilişkiler (PR) alanındaki tüm çabalarınızı bütünleştirin: medya, hükümet, donör, şirket, vb.
- Kuruluşunuzdaki herkesin (çalışanlar, yönetim kurulu, gönüllüler) “aynı sayfada” yer almasını ve kuruluşunuz hakkında aynı şeyleri söylemesini sağlayın.
- Sizi kuruluş hedeflerini gerçekleştirmede ileriye taşıyacak sonuçlar elde edin.
- Eski sorunların yeni yollardan ele alınmasını sağlayacak yaratıcı düşünceleri özendirin.¹

¹ “Çalışmayı Planla – Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik İletişim Planlaması”.

Stratejik İletişim Planı Nedir?

Basitçe söylenirse iletişim planı, iletişim alanındaki hedefleri özetleyen, belirli bir durum analizi ortaya koyan, verili durumda belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik yaklaşımlar ve etkinlikler öneren yazılı bir açıklamadır.

İletişim planı, bu etkinliklerin gerçekleştirileceği **zaman çerçevesini** ortaya koyar, **kaynakları** ayrıntılı olarak belirtir, hedeflere ulaşılması için gerekli desteğe işaret eder ve sonuçların nasıl ölçüleceğini tanımlar.

Bu belgenin ne uzunlukta olacağına ilişkin bir kural yoktur. Birkaç sayfa tutan kısa bir özet olabileceği gibi 50 sayfayı bulan çok daha uzun bir belge de olabilir. Planın uzunluğu ve derinliği çeşitli durumlara bağlıdır: Beş yıllık bir örgütsel plan mı yoksa belirli bir kampanyayı ya da stratejik hedefi desteklemek üzere hazırlanan bir belge mi... Özel sektörde ve hükümette iletişim planları genel olarak çok ayrıntılı örgütsel stratejik planları desteklemek üzere hazırlanır. STK'larda ise stratejik iletişim planları genellikle örgütsel planlama ve iletişim planlaması süreçlerinin bir karışımı olarak ortaya çıkar.

Bir uyarı: İletişim planları yazılı belgeler olmakla birlikte aynı zamanda yaşayan belgeler olarak düşünülmesi gerekir. Ortadaki gerçek şudur: iletişim alanındaki ortam sürekli değişir; kuruluşunuzun mesajlarını iç ve dış kesimlere iletme fırsatları sürekli yeniden ve yeniden ortaya çıkar. İletişim ortamını ve buradaki manevra becerilerini daha iyi anladıkça ve bu alanlarda geliştikçe mesaj vermek için ihtiyaç duyulan fırsatlar da artacaktır. Bu nedenle, yazılı iletişim planları düzenli aralıklarla, en azından her üç ayda bir gözden geçirilmeli ve sürekli değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu belgelere sürekli atıfta bulunulmalıdır.

Medya İlişkilerinin Ötesi

Planlama sırasında, kimi mesajlar ve hitap edilecek kesimler söz konusu olduğunda medyanın uygun bir kanal olmayabileceğini mutlaka göreceksinizdir.

Stratejik ve etkili iletişim planlamasının özü, mesajınızı almasını istediğiniz iç ve dış kesimlerin hepsine ulaşmanın çok sayıda farklı yolu üzerine odaklanmaktır.

Ne yazık ki pratikte iletişim çabaları yalnızca medya ilişkilerine odaklanmaktadır. Medyanın, STK'ların iletişime geçmek istedikleri kesimlere ulaşan başlıca kanalları oluşturduğu bir gerçektir. Ancak, her kesime hitap için tek yolun bu olmadığına da bilinmesi gerekir.

Ayrıca, iletişim planlaması süreci yalnızca seçilmiş kesimlere yönelik fiili ve güncel mesajlarınızı değil aynı zamanda genel konumunuzu, bıraktığınız izlenimi ve daha geniş anlamda toplumla ilişkilerinizi de gözetmek durumundadır. İyi bir iletişim planı aynı zamanda STK'ların marka kimliğini de dikkate almalıdır.

İyi düşünülmüş, yaratıcı bir STK iletişim planı, ilgili STK'ya şu yararları sağlar:

Kuruluşunuz için güçlü ve olumlu bir izlenim yaratabilme	Kuruluşun neyiyle ilgili olduğu...	Halkla ilişkiler
Topluluktaki profiliniz; en nitelikli personeli, destekleyicileri ve gönüllüleri çekebilme gücünüz		Toplulukla ilişkiler
Medyayla ilişkiler ve medyadaki izlenim		Medya ilişkileri
Her kademedeki hükümette yaratılan izlenim		Hükümetle ilişkiler
Çalışanlar ve gönüllülerle ilişkiler		İç iletişim
Özel sektörden güçlü donör desteği, sponsorluk ve finansman sağlayabilme		Donör ilişkileri
Kuruluşun politikaları ve örgütsel yönü		İç yönetim ilişkileri
Sunduğunuz programların ve hizmetlerin kapsadığı alan		Hitap edilen çevre ve müşteri ilişkileri ²

² “Çalışmayı Planla – Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik İletişim Planlaması”.

İletişim Stratejisinin Geliştirilmesi

STK içinde bir kişi konsept geliştirmeden ve iletişim stratejisi planlama sürecinden sorumlu olmalıdır. Önemli yöneticilerin işin içinde olması durumunda süreç daha etkili gelişecektir.

Planın nihai başarısı kuruluş içinde ne kadar benimsenip kavranmış olduğuna bağlıdır. Bu da önemli konumlarda olanların süreçte yer almalarıyla sağlanabilir; böylece bu kesim planda yer alan konsept ve fikirleri sahiplenecektir. Bu tür bir süreç;

- Ekip ruhu oluşturacak
- Değerlendirme kriterlerini belirleyecek
- Öncelikleri belirleme sürecini basitleştirecektir.

Aşağıda, iletişim stratejisi içinde geliştirilmesi gereken farklı alanlarla ilgili ayrıntılar verilmiştir. Sürecin tümü tek bir kişi tarafından yönetilebilir olmakla birlikte sürece yönetici düzeyde ne kadar çok kişi dâhil edilirse o kadar iyidir. Bilgiler, Kuruluş Amaçlarından Durum Analizlerine, Hitap Edilen Kesimlere ve Mesajlara mantıksal sıra içinde verilmektedir. Böylelikle strateji derece derece, doğal süreci içinde ve en genelden en özele giden bir yoldan geliştirilebilecektir. Bu adımların izlenmesi, ikinci sayfada özetlendiği gibi, kuruluşlara iletişim stratejisi için gerekli öğelerin sağlanmasında kuruluşa yardımcı olacaktır.

Adım Bir:

- Başarının tanımlanması
- Durum analizleri (örgütsel Geri Plan ve Dış Çevre)
- Amaç beyanı
- Amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikler

Adım İki:

- Hitap edilen kesimler
- Mesajlar

Not: hitap edilecek kesimler mesajlardan önce belirlenmelidir

Adım Üç:

- Çalışma planının hazırlanması

Adım Dört:

- Sonuçların değerlendirilmesi.

Adım Bir – Başarı Nasıl Tanımlanmalı?

Daha **iletişim amaç** ve hedeflerinizin neler olabileceğini düşünmeden önce bile örgütsel vizyonunuz ve amaçlarınız hakkında net bir fikre sahip olmanız gerekir. Eğer kuruluşunuz genel vizyonunuzu, yani amaçlarınız gerçekleştiğinde dünyanın ne yönden değişmiş olacağını net olarak belirlememişse o zaman bir iletişim stratejisi geliştirmek de çok güç olacaktır. Çünkü iletişim çalışmanızın etkili olabilmesi için kuruluşunuzun başarmayı umduklarının ve niçin umduğunun tam olarak bilinmesi gerekir.

Bu rehber iletişim planlamasına odaklandığından, varsayılan, STK'nızın vizyon netleştirme ve örgütsel düzey hedefleri belirleme işini zaten yapmış olduğudur. Eğer durum böyle değilse o zaman tavsiyemiz şu olacaktır: Bir adım geriye gidip STK'nızın gerçekleştirmeyi umduğu genel amaçları belirleyerek iletişim çalışmanıza sağlam bir temel kazandırın.

Hâlihazırdaki durumunuz - durum analizi

“Hâlihazırdaki durumunuz” ya da “durum analizleri”, mesajınızı vereceğimiz koşulları ve ortamı belirleme ve kavramayla ilgilidir. Mevcut durumunuzu bilmeniz başarılı olduğunuz yerleri daha iyi bilmenize, dolayısıyla amaç ve hedefleri belirlemenize yardımcı olur.

İletişim stratejisinin giriş bölümü, kuruluşunuzun ne yaptığını, başlıca işlevlerini ve nerede faaliyet gösterdiğini kısaca özetlemelidir. Bu bölümde ayrıca kuruluşun iletişim alanındaki güçlü yanlarına, örneğin son beş yıl içinde nelerin başarıldığına, nelerin ise pek iyi gitmediğine işaret edilmelidir. Bu çalışma büyük ölçüde araştırmaya ve veri toplamaya dayanır. “Hâlihazırdaki durum” ya da “durum analizi” ilkesel olarak şunlara odaklanmalıdır:

- Örgütsel geri plan
 - o İşlerin neden belirli bir biçimde gerçekleştiğini anlamaya çalışın. Böylece, iletişim stratejisini ve planını hazırlarken kuruluşunuz içindeki potansiyel engellere de dikkat etmiş olursunuz.
- İç iletişimde güçlü yanlar ve güçlükler
 - o STK içindeki halen mevcut kaynaklar, sistemler ve beceriler bilinmelidir.
- Dış ortam: medya, politikalar, kamusal ortamlar
 - o STK'nızı etkileme potansiyeli taşıyan dış tehditler ve fırsatların farkında olunması önemlidir. Bunların arasında, yaptığınız işi, bunu yapış biçiminizi destekleyecek ya da bunlara güçlük çıkaracak gruplar ve kişiler olabilir. Ayrıca, içinde bulunduğunuz iletişim ortamını³ ve mesajlarınızı ileteceğiniz ortamı bilmeniz de önemlidir.
- Müttefiklerle rakipler ya da karşıda yer alanlar
 - o Burada kastedilen müttefiklerinizin ve karşıtlarınızın basit bir listesi değildir. Bu kesimlerin “iletişim alanındaki damgasını” değerlendirmeniz gerekir. Sizininkiyle aynı kesimlerle iletişime geçme kapasiteleri nedir?

³ İletişim ortamından kastedilen, bizi kuşatan çeşitli öğelerin etkisiyle fikir, haber, görüş, mesaj, bilgi ya da duygu alış verişidir.

Geçmişteki medya haberlerinin ve konulara ilişkin kamuoyu görüşünün araştırılması

Dış ortamı, özellikle medyayı analiz ederken yalnızca medyanın kendisini analiz etmekle kalmayıp kuruluşun medyayı ne kadar kapsadığını, kamuoyunu ve gerçekleri araştırmak da önemlidir. Hedef kesimler kuruluşu ve ele aldığı konuları nasıl algılıyor?

İnternet sayesinde, kuruluşun ilgilendiği konuların medyada nasıl ele alındığının, kuruluşa hangi sıklıkta atıfta bulunulduğunun ve ilgili konularda kamuoyu anketlerinden ne gibi sonuçlar çıktığının anlaşılması güç değildir. Kısa ve basit bir medya analizi bilgilendirici bir araç olabilir ve adın daha fazla duyulup tanınması için gerekli kaynaklara işaret edebilir.

İyi veriler medyaya ulaşmada bir altın madeni değerinde olabilir. İyi bir iletişim stratejisi önemli konularda “kim, ne, ne zaman, nerede, niçin ve nasıl” sorularına yanıt verebilecek formatlarda veri toplamalıdır.

Örneğin anahtar sözcükler için Google İkazlar’ı (Google Alerts) düzenleyebilirsiniz. Böylece kuruluş kendinden ya da ilgilendiği konulardan başkaları söz ettiğinde bundan haberdar olacaktır.

Analiz araçları

Aşağıdaki araçlar, bir örgüt stratejisi geliştirmek için bir kuruluşun hâlihazırdaki durumunu bir bütün olarak analiz ederken de kullanılabilir. Bu araçlar iletişim stratejisi bağlamında anlatılmaktadır ve analizinizin iletişim yönüne odaklanmalıdır.

a) PEST Analizi

Burada, kuruluşunuzun çalışmalarını etkileyebilecek **Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik** faktörler söz konusudur. Olumlu ya da olumsuz olabilecek bu faktörler kuruluşunuzun çalışması üzerinde etkili olabilecek konuları da kapsamalıdır. Her bir faktörün neden etki yaratabileceğini belirtmelisiniz. PEST analizi, örneğin, dış ortamı, medyayı, politika ve kamusal ortamları ya da kuruluşunuzu etkileyebilecek diğer dış faktörlerin analizinde kullanılabilir.

Örneğin, teknolojik faktörlere baktığınızda hitap etmek istediğiniz kesimin çoğunluğunda bilgisayar ya da internet erişimi yoksa bu durum kuşkusuz mesajlarınızı ileteceğiniz kanallar üzerinde etkili olacaktır.

b) SWOT Analizi

SWOT Analizinde kuruluşunuzun **güçlü yanlarını, zaafalarını, önündeki fırsatları** ve karşı karşıya olduğu **tehditleri** sıralarsınız. Bunun iletişim alanındaki öncelikleriniz açısından ne anlama geldiği üzerinde düşünün. Tehditler nasıl fırsatlara dönüştürülebilir? Etkili bir iletişimle güçlü yanlarınızdan nasıl yararlanabilirsiniz? Bu analiz, kuruluşunuzun geri planına ilişkin olarak da kullanılabilir: kimi işler neden yapıldığı şekilde yapıldı? Kuruluşunuzun içindeki iç iletişimi, kaynakları ve becerileri de bu açıdan değerlendirebilirsiniz.

c) Rakip Analizi

Güncel durumunuzu değerlendirirken kullanabileceğiniz yararlı başka bir araç da rakiplerinizin, karşıtlarınızın ya da müttefiklerinizin neler yaptıklarına bakmaktır. Başlıca rakiplerinizi tespit edip bunları belirli ölçütlere göre sıraladığınızda bu oldukça basit bir çalışma olabilir. Hâlihazırdaki güçlü yanları ve zaafıları değerlendirirken objektif olmaya çalışın. Burada temelde iletişim alanındaki rekabet durumunuzu tanımlıyor olacaksınız: Mesajınız kimleri etkileyebilir? Kimin mesajları daha güçlü etki yaratır? Medyadaki alanınızı kimler kapatabilir?

Amaç beyanı

Süreçteki ilk adım olarak başarı tanımlanırken neden bir iletişim stratejisi hazırladığınızı ve bununla neyi elde etmeyi düşündüğünüzü en başta belirtmeniz yerinde olacaktır: Temel amaç beyanı. Bunun çok ayrıntılı olması gerekmez; çalışmalarında kullanacaklar için bir **referans ve hatırlatıcı** olarak işlev görür; ayrıntılı bir strateji için çerçeve oluşturur. Örneğin:

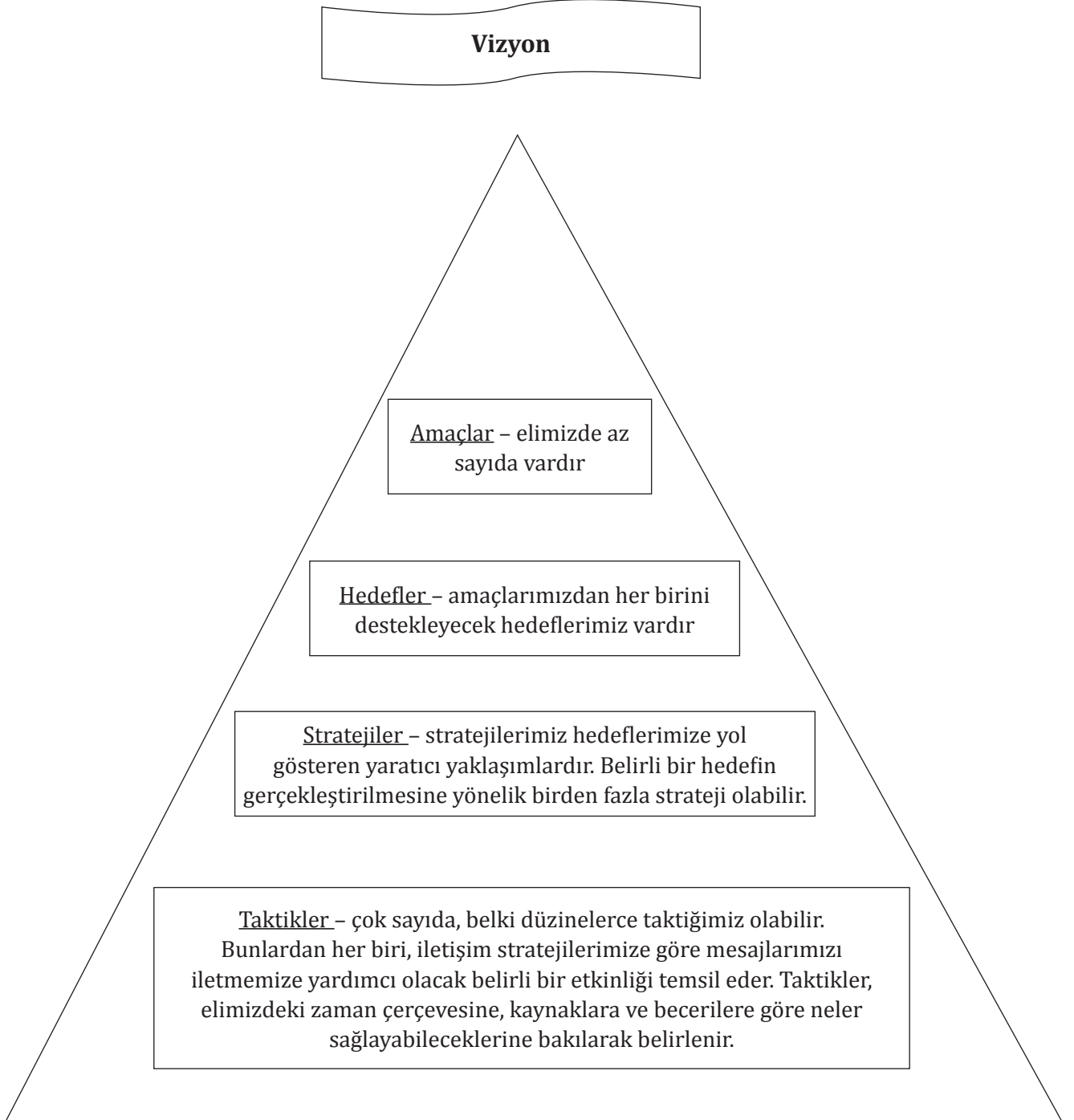
Bu iletişim stratejisi, etkili bir iletişimin aşağıdakilere nasıl yarar sağlayacağını gösterir:

- Genel örgütsel hedeflerimize ulaşmamıza yardım.
- Paydaşlarla etkili bir ilişki.
- Yaptığımız işin başarısını gösterme.
- İnsanların bizim neler yaptığımızı anlamalarını sağlama.
- Gerektiğinde davranış ve algıları değiştirme.

İletişim stratejisinde amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikler

Analizi tamamlayıp başarıyı da tanımladıktan sonra artık iletişim hedeflerinizi belirlemeye hazırsınız. İletişim stratejisi örgütsel stratejiyle uyumlu olmalıdır ve örgütsel stratejinin uygulanmasını desteklemelidir. İletişim, hatta örgütsel stratejiyi geliştirirken karşılaşılan önemli görevlerden biri de amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikler arasında net ve anlaşılabilir ayrımların yapılmasıdır. “Amaç” ve “hedef” birbirlerinin yerine kullanılabilen sözcüklerdir; “stratejiler” ve “taktikler” de öyle. Hatta kimi durumlarda, düşüncenin kapsama alanına bağlı olmak üzere “hedefler” ve “stratejilerin” birbirleri yerine kullanıldıkları da görülmektedir.

Bu dört aracın birlikteliğiyle ilgili görsel bir ayrıma gidilmesi başlanacak en iyi nokta olabilir⁴:



4 “Çalışmayı Planla – Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik İletişim Planlaması”.

Amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikler arasındaki ilişkileri görselleştirmenin bir yolu da şudur: Amaçların vizyonunuzu, hedeflerinizin amaçlarınızı, stratejilerinizin hedeflerinizi ve taktiklerinizin de stratejilerinizi desteklediğini unutmayın.⁵

AMAÇ(LAR)

Uzun dönemdeki iletişim kazanımlarınız neler?

STK'nızı vizyonunu gerçekleştirme amacına daha fazla yakınlaştırmak için
neyi başarmayı istiyorsunuz?

HEDEF 1

Hangi somut, ölçülebilir, özgül ve ulaşılabilir (belirli bir zaman süresi içinde) "hedefleriniz" var? Bunlar, amaçlarınıza göre daha kısa sürelidir.

HEDEF 2

Hangi somut, ölçülebilir, özgül ve ulaşılabilir (belirli bir zaman süresi içinde) "hedefleriniz" var? Bunlar, amaçlarınıza göre daha kısa sürelidir.

STRATEJİ 1A

Hedef 1'i gerçekleştirmede bir genel yaklaşım hangisi?

STRATEJİ 1B

Hedef 1'i gerçekleştirmede bir genel yaklaşım hangisi?

STRATEJİ 2A

Hedef 2'yi gerçekleştirmede bir genel yaklaşım hangisi?

STRATEJİ 2B

Hedef 2'yi gerçekleştirmede bir genel yaklaşım hangisi?

Taktik 1A-1

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 1A-3

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 1B-2

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 2A-1

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 2B-1

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 1A-2

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 1B-1

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 1B-3

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 2A-2

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

Taktik 2B-2

Özel olarak hangi araçları kullanacağız?

5 "Çalışmayı Planla – Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik İletişim Planlaması".

Sözgelimi kuruluş ABC insan hakları alanında çalışmalar yapmaktadır. **Vizyonu**, her bir yurttaşın haklarının saygı görüp korunduğu bir toplumda yaşamaktır. Bir sivil toplum kuruluşu olarak **misyonu**, insan haklarının hukukun üstünlüğü ilkesi doğrultusunda geliştirilmesi, kavranması ve korunmasını sağlamak, bu yöndeki çabaları desteklemektir. **Örgütsel amaçlardan** biri, çevrede insan haklarının önde gelen savunucularından biri konumuna gelmek olabilir. **İletişim amacı**, yerel topluluğun insan haklarının tüm yurttaşlar açısından taşıdığı öneme ilişkin farkındalığın artırılmasıdır.

İletişim hedeflerinden biri, gelecek üç ay içinde yapılacak bilgilendirme oturumlarına fazladan beş genci daha katarak kuruluşun insan hakları alanında neler yaptığını gençlerin (15-24 yaş grubu) daha iyi anlamasını sağlamaktır.

Ayrıca, bu özel iletişim hedefi açısından ve yukarıda söylenenleri akılda tutarak, bu hedefe yönelik stratejik yaklaşım, insan haklarını ortak konu seçmek üzere topluluktaki gençlik kuruluşlarıyla ortak çalışmalar yapmaktır. Gençlik kuruluşları kendi alanlarında daha fazla bilgiye sahiptir ve gençlere erişimi daha fazladır; ancak bunun da ötesinde kendi çalışmalarıyla kuruluşa ve bilgilendirme oturumlarına, genel olarak insan hakları çalışmalarına katkıda bulunabilirler.

İletişim taktiklerinden kimileri şunlardır: başta insan haklarına odaklananlar olmak üzere topluluktaki gençlik kuruluşlarının bir listesini çıkarmak; bu kuruluşlarla toplantılar düzenlemek; ilgi duyan kuruluşlarla ortaklıklar oluşturmak; kuruluşa ait bilgilerin ve tanıtıcı materyallerin, bu arada bilgilendirme oturumları tarihlerinin ortak kuruluşlarla paylaşılması; toplantı tarihlerinin ve etkinlikler takviminin sosyal medyada duyurulması ve ortak kuruluşlardan bu bilgileri kendi çevrelerine iletmelerinin istenmesi.

İletişim alanında genel amaçlar

İletişim alanındaki amaç, bir iletişim stratejisinin ulaşmayı amaçladığı arzu edilir bir sonuçtur. Bu genel amaç daha özel ayrıntılarıyla betimlenebilir ve farklı alt hedeflere ayrıştırılabilir. İletişim masraflı (kaynaklar ve zaman açısından) olabileceğinden iletişimin ardındaki gerekçeler ve hedefler ne kadar kesin belirlenirse kaynakların dağılımı da o kadar iyi yapılabilir.

İletişim alanındaki amaçlar örneğin motivasyonu, eğitimi, hedef kesimlerde farkındalık yaratmayı ve alınacak kararlarda etkili olmayı içerebilir. İletişim alanındaki amaçlara örnek olarak şunlar verilebilir:

- Net sınırlarla tanımlanmış bir kesimde bir projeye ya da programa ilişkin farkındalık yaratılması.
- Tanımlanmış bir grup paydaşın proje hedeflerine bağlılığının sağlanması.
- Belirli politikaların ve politika yapımcılarının temel ve tanımlı birtakım konularda etkilenmesi.
- Belirli konulara daha fazla paydaş katılımının özendirilmesi.

İletişim hedefleri

Amaçlar nasıl bir kuruluşun vizyonu gibiyse hedefler de o kuruluşun misyonu gibidir. Başka bir deyişle bunlar ulaşılabilir ve SMART⁶ şeylerdir (Somut, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Sonuç Odaklı, Zamana Bağlı).

6 İnsan Kaynakları, Virginia Üniversitesi. "S. M. A. R. T. amaçların Yazılması."

Hedefler, amacımızı nasıl gerçekleştireceğimiz sorusunu yanıtlar. Örneğin amaç finansal katkıları özendirmekse hedef bu katkıların NASIL özendirileceğidir. Böyle olması için hangi adımların atılması gerekir?

İletişim hedeflerinizin kuruluşun genel hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunması önemlidir. Böylece bunlar “ilave” olarak görülmek yerine kuruluşun en genel anlamdaki amacına ulaşılmasında operasyonel ya da politika hedefleri kadar önemli sayılır.

Etkilere Odaklanma

Hedefler, etkilere odaklanır ve bunlar bize neyi istediğimizi göstermelidir. Bunlar, hitap ettiğimiz kesimde yaratmak istediğimiz etkiyi göstermeli, nihai sonuç hakkında bir fikir vermelidir.

Halkla ilişkiler söz konusu olduğunda kimi tipik hedefler genellikle şöyle ifade edilir:

- Halk sağlığını geliştirmek istiyoruz.
- İnsanlara beslenme bozukluklarını öğretmek istiyoruz.

Oysa bu hedefler belirli bir kesim üzerinde yaratılmak istenen etkiye odaklanma açısından yetersiz kalır. Çünkü hedefler araçlara değil bu araçları kullanarak neyi gerçekleştirmek istediğimize odaklanmalıdır. O zaman, yaratmak istediğimiz sonuçlara odaklanarak az önceki ifadeler şöyle düzenlenmelidir:

- İnsanları halk sağlığı sistemi konusunda eğitmeye çalışıyoruz.
- İnsanların beslenme bozuklukları konusunda bir şeyler öğrenmesini istiyoruz.

Netlik ve Somutluk

Hedefler net ve somuttur. Yukarıda değinilen etki ve sonuçlara yönelik hedefler temel bir gruba odaklandığından ilk sete göre daha iyidir; ancak onlar da fazlaca geneldir. Hedefleri belirlerken muğlak sözcükler ve ifadelerden kaçının. Eğitim, bilgilendirme, güçlendirme ve tanıtma gibi fiillerden ve uygun, makul ve büyük olasılıkla gibi sıfatlardan da kaçının. Aşağıda verilen hem sonuç-etki yönelimli hem de net şu hedefleri düşünün:

- Halk sağlığı sisteminin yararlılığı konusundaki farkındalığı artırmak istiyoruz.
- Beslenme bozukluklarımızla ilgili olarak e-posta araştırmaları ve sosyal medya etkileşimleri oluşturmak istiyoruz.

Ölçüm

Önceki hedefler setinde eksik kalan önemli bir bileşen ölçümle ilgilidir. Birinci adımda tanımlandığı şekliyle başarının nasıl bir şey olacağını bilmemiz gerekir – kuruluşunuzun neyi, niçin elde etmek istediğinin bilinmesi... Şimdi, bu başarıyı ölçebilecek durumda olmamız gerekiyor. Ölçüm zorlu bir iştir, ama yapılmayacak kadar da değil.

- Topluluğumuzdaki genç nüfusun yüzde 50'sinin halk sağlığı sisteminin yararları konusundaki farkındalığını artırmak istiyoruz.
- Haftada 100 e-posta hedefine ulaşarak e-posta ve Facebook'ta beslenme bozukluklarımızla ilgili sosyal medya etkileşimlerinde haftada yüzde üçlük artış sağlamak istiyoruz.

Zaman Çerçevesi

Hedeflerin nihai özelliği bir zaman ögesini de içermeleridir. Burada, başarıya ulaşmak için bir zaman süresi belirlenir. Aşağıda belirtilen hedefleri düşünün:

- Gelecek dönemde topluluğumuzdaki genç nüfusun yüzde 50'sinin halk sağlığı sisteminin yararları konusundaki farkındalığını artırmak istiyoruz.
- E-posta adres ve Facebook hesabı tanıtımlarını izleyen ilk altı hafta içinde 100 e-posta hedefine ulaşarak e-posta ve Facebook'ta beslenme bozukluklarımızla ilgili sosyal medya etkileşimlerinde haftada yüzde üçlük artış sağlamak istiyoruz.

Genel olarak sonuca derece derece ulaşılır. Farkındalık tedrici biçimde artar; ilgi aşama aşama çoğalır; davranışlar adım adım değişir. Hedefler de bunu yansıtmalıdır.

Hedeflere Doğru İlerleme

Halkla ilişkiler iletişiminde mesajımızın belirli bir kesime ulaşmasını, bu kesimin mesajlarımızdan haberdar olmasını, ardından bu mesajlara katılmalarını ve ona göre hareket etmelerini isteriz. Bu süreçte birbirini izleyen üç ilerleme vardır:

1. Mesajımızın hedef kesime ulaşmasını isteriz (farkındalık).
2. Onlar da bu mesaja katılırlar (kabul).
3. Ve bu yönde hareket ederler (eylem).

Farkındalık Hedefleri

Birinci düzeyde yer alan farkındalık hedefi mesajın bilişsel bileşenini sağlayan bilgiye odaklanır:

Kabul Hedefi

Kabul hedefi mesajın duygularla ilgili bölümünü oluşturur – insanların aldıkları bilgiye duygusal olarak nasıl tepiti verdikleri.

Eylem Hedefi

Farkındalık ve kabul hedeflerine ulaşıldığında bundan sonraki adım mesajı alanın bu bilgiler üzerine nasıl hareket edeceğiyle ilgilidir. Özel olarak, iletişim sürecinin bu davranışsal bileşeni iki tür eylem öngörür. Bunlardan biri görüş ya da davranışsal niyettir – mesajın kabul edildiğinin sözel olarak ifade edilmesi anlamına gelir. İkinci tip ise fiili davranışın kendisidir – kabullenme kendini fiziksel hareket ile ortaya koyar.

İLETİŞİM HEDEFLERİ NASIL YAZILIR?

Hedefleri yazarken bir rehber olarak bu formu kullanın.

İletişim hedeflerinin yazılması⁷

Kamu	Hedeflenen			
Kategori	Aşağıdakiler üzerinde etki ☐ Farkındalık ☐ Kabul ☐ Eylem			
Yön	Özel olarak aşağıdakilere yönelik olarak ☐ Yaratma, Oluşturma ☐ Artırma, En Çoğa Çıkarma ☐ Koruma, Pekiştirme ☐ Azaltma, En Aza İndirme			
Etki	(w/farkındalık kategorisi) (w/kabul kategorisi) (w/eylem kategorisi)	☐ Dikkat ☐ İlgi ☐ Görüş	ya da ya da ya da	☐ Anlama ☐ +/- Tutum ☐ Davranış ☐
Odak	...hakkında			
Performans Ölçüsü				
Zaman süresi				

Örneğin:

Topluluktaki gençlere (15-24 yaş) ilişkin hedefler: ABC kuruluşunun insan hakları alanında neler yaptığına ilişkin bilgilerini artırarak farkındalık alanında etki yaratmak (gelecek üç ay içinde yapılacak bilgilendirme oturumlarına fazladan beş genci daha katmak).

Ne zaman gerçekleştiklerini bilmek ve ne kadar yol alındığını belirlemek açısından ölçülebilir hedefler konulması önemlidir. İletişim stratejisi yaşayan bir belgedir; dolayısıyla hedefler gerçekleştiğinde bunları değiştirin ya da daha ilerisine uyarlayın.

⁷ Bir Halkla İlişkiler Yazarı Olmak – Meslek için Yazım Süreci Çalışma Kitabı; Ronald D. Smith; Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey/Londra, 2003, s. 71

Stratejiler ve Taktikler

Amaçların ve hedeflerin belirlenmesinin ardından strateji(ler) ve taktik(ler) de belirlenebilir. Strateji, belirli bir hedefin gerçekleşmesi için neden başkalarına değil de belirli bir stratejiye başvurulduğu sorusunun yanıtlanmasına yardımcı olur. Yukarıda verilen ABC kuruluşuyla ilgili örnekte olduğu gibi, gençlik kuruluşlarıyla ortak çalışılması, seçilen stratejidir [neden] çünkü bu kuruluşların belirli hedef kesimlere ilişkin daha fazla bilgisi ve erişimi vardır.

Bu strateji için taktiklerin ya da ihtiyaç duyulan araçların tanımlanması, kuruluşun hedeflerine ulaşmak ve amaçlarına yaklaşmak için uygun adımları atmasına yardımcı olacaktır.

Taktiklere geçmeden önce stratejilerin belirlenmesi gerektiği unutulmasın.

Aşağıda strateji ve taktiklerle ilgili daha fazla örnek verilmektedir.

Stratejik girişimler

- Davranış değişimi için iletişim girişi.
 - o Örnek: Toplulukları atık dönüşümüne özendirme.
- Politika değişimi için iletişim girişi.
 - o Örnek: Daha güvenli atık depolama alanları için politikaları belirleyenlerin desteğini sağlama.
- Yeniden konumlanma çabası (kuruluş odaklandığı alanı değiştirmeye ya da önemli bir program alanı daha eklemeye karar verir).
 - o Örnek: Başlarda yalnızca su kirliliği alanında çalışan bir kuruluşken daha sonra hava kirliliği alanına da girme.
- Marka farkındalığı (hitap edilen başlıca kesimlerin kuruluşunuz hakkındaki izlenimi).
 - o Örnek: Küresel ısınma alanında birinci derecede bir düşünce kuruluşu saygınlığını kazanma

Taktik çabalar

- Mesaj yayma (mesajlarınızın medya tarafından ne kadar geniş bir çevreye yayıldığı ya da bu mesajların başlıca hedef kesimler tarafından alındığı).
 - o Örnek: Radyoda tartışılan daha temiz enerji kaynaklarına yönelik stratejilerin belirlenmesi
- Medya ilişkileri.
 - o Örnekler: Gazetecilerle etkileşim, sözcülerin ne kadar etkili oldukları, basılı ve diğer medyada kuruluşla ilgili ne kadar haber yayınlandığı.
- Hitap ettiğiniz kesimle iletişiminizin kalitesi.
 - o Örnek: Hedef kesimin kuruluşun yöneticileriyle doğrudan iletişimden ne kadar memnun kaldıkları.
- Basılı, video, online ve yeni medyayla iletişim.
 - o Örnekler: Bültenler, kısa belgeseller, bloglar, webinar.

Adım İki - Alıcı Kesim ve Mesajlar

Bir kuruluşun iletişim stratejisinin köşe taşlarını oluşturan amaçlar ve hedeflere (Adım bir) ek olarak, kuruluşların strateji geliştirmek için ihtiyaç duyacakları kritik öğeler şunlardır:

- Hedef kesimin ve oraya nasıl ulaşılabileceğinin bilinmesi.
- Verilecek mesajlar.
- Üretilen materyaller.

Bu öğelerin belirlenmesi ve gündelik işlere başlamadan yerli yerine konulması önemlidir. Bir iletişim stratejisinin başarılı biçimde uygulanması bu öğelerin bir araya getirilmesine bağlıdır.

Hedeflenen alıcı kesimin belirlenmesi

İletişimin özü, hitap edeceğiniz kesimleri bilmenizdir: Hedefinize ulaşmak için ulaşmanız gereken başlıca kesimler kimlerdir? Bu kesimler nerededir? Ne tür mesajlar bu kesimlerin ilgisini çeker?

Birinci görev, hitap edilecek kesimin ve bu kesime nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Kuruluşun başarıya ulaşması açısından önem taşıyan kişi kategorilerinin bir listesini çıkarın ve bu kesimlere ulaşmanın yollarını belirleyin. Bu kesimler arasında donörler, üye olabilecekler, seçimle göreve gelenler, yargıçlar ve hukuk camiası, işadamları, azınlık topluluklar, meslek kuruluşları, gençler, genel olarak yurttaşlar ve genel kamuoyu yer alabilir. Sayılan bu önemli dış kesimlere ek olarak, bir kuruluşun kendi içini de unutmaması gerekir: Kuruluşun yöneticileri, kurul üyeleri ve gönüllüler gibi... Pek çok kuruluş etkileşime geçmesi gereken çeşitli kesimler olduğunu görecektir. Dahası, mesajlarınızı hazırlamaya başladığınızda bunların her birini özel olarak hitap edilecek kesime göre uyarlama gerekliliğini duyacaksınız.

Stratejinin bir bölümü, kuruluşunuzun hangi yönleri ya da etkinlikleriyle hangi kesimlerin ilgilenebileceği konusunu ele alabilir. Bunun netleştirilmesi iletişim alanındaki önceliklerinizi belirlemenizde size yardımcı olabilir. Hitap edeceğiniz kesimleri öncelik sırasına koymanızın bir başka yolu da “haritalama” yapmaktır. Bu da kuruluşunuz açısından önem taşıyan ölçütlerin belirlenmesiyle yapılabilir. Ardından farklı hitap kesimlerini bu ölçütlere göre sıralayabilirsiniz.

Paydaş ya da hitap edilecek kesimler haritalaması, aradaki bağlantıların mesajınızı yaygınlaştırmada kullanılması açısından belli başlı hitap kesimlerini ve bunların arasındaki ilişkileri belirlemenin özel bir biçimidir. Paydaş haritalaması, hitap edilecek kesimlerin dinamik bir ekosistemde bulunduklarını, bu ekosistemde kişilerin ve kuruluşların aralarında iletişim içinde olduklarını, farklı zamanlarda farklı gruplara mensup olabileceklerini kabul eder. Etkili paydaş iletişimi, aradaki bu ilişkilerin gelişkin düzeyde kavranmasına ve hedef kesiminize ulaşmada bunların hangi yollardan kullanılabileceklerine ilişkin bir anlayışa dayanır.

Sözgelimi, sağlık alanında daha iyi bir düzeye gelinmesi için çalışıyorsunuz. Bu çalışmada, sağlıkla ilgili bir mesajın ebeveynlere okula giden çocukları ya da bir pediatri bölümü tarafından iletilmesinin aynı mesajın doğrudan ebeveynlere iletilmesinden daha etkili ve inandırıcı olacağı sonucuna varabilirsiniz. Ya da girişimciler arasında fikri mülkiyete daha fazla önem tanınması için çalışıyorsunuz; böyle bir durumda girişimcilerden oluşan böylesine geniş ve dağınık bir hedef kitleye doğrudan ulaşmaya çalışmak yerine hukukçular ve muhasebeciler gibi araçları hedef alarak daha fazla ek değer elde edebilirsiniz.

Hitap edilen kesimlerin profili de çıkarılmalıdır ki işlediğiniz konunun ya da kuruluşunuzun bu profilde nereye uygun düşüp oturduğu ortaya çıkabilsin. Konuyla ilgileri ileri düzeyde, orta düzeyde ya da düşük mü? Destekleyici bir konumda mı yer alıyorlar? Karşı mı çıkıyorlar? Yoksa kayıtsız durumdalar mı? İknâ

edilmeleri mümkün mü? Belirli bir konuda kamuoyu yoklaması yaparsanız, elde edilen sonuçlar size tutumların aşağıdaki örnekle olduğu gibi dağıldığını gösterecektir:

On kişiden üçü konunuza, yaklaşımınıza ya da çalışmanıza tamamen karşı olabilir. İki kişi ise aşırı meşgul, başka yerlere odaklanmış ya da isteksiz olabilir. Başka iki kişi de yapmaya çalıştığınız şeyi mutlak anlamda destekliyor olabilir. İşte bu iki kişi kritik önemdedir; üyeleriniz, gönüllüleriniz olarak sizin yanınızda yer alacak ve eylemlerinizi açık biçimde destekleyecektir. Son olarak, geriye kalan üç kişi ikna edilebilir durumda olabilir. Başka bir deyişle bu üç kişi kendi konumları konusunda henüz bir karar vermemiştir; sizi desteklemeye ikna olabilirler. Dolayısıyla, özünde, dikkatlerinizi bu üç kişiye yoğunlaştırmanız gerekir; yani tamamen destekleyenlere ya da karşı çıkanlara değil aradaki bu kesime...

Ortaya çıkarılması gereken bir başka nokta da harekete geçirici etkenler ya da en başta hedef kesimlerden her birini nelerin harekete geçirdiğidir. Bu kesimlerin temel değerleri neler? Eylemlerinize, fikirlerinize ya da STK'nıza yönelik konum ve tutumları neler? Hedef kesimlerden her biri üyelerinin çoğunluğunun benimsemiş olduğu değerlere göre ayrıştırılabilir.

Mesaj hazırlama

İletişimin özü öykü anlatmaktır: ilgi çekici bir anlatımla insanlara ilişkin öyküler anlatmak ve insanların düş gücünü etkilemek... Mesajlar hazırlanmadan önce hitap edilecek kesimler belirlenmelidir. Bu mesajların hedef kesime değmesi, ona uygun düşmesi gerekir. Yerel yetkililere, diğer finansman kaynaklarına göre destekleyicilerinize ve donörlerinize daha doğrudan bir dille hitap etmek isteyebilirsiniz. Ancak, mesajlar arasında bir süreklilik bulunması çok önemlidir. Hitap ettiğiniz tüm kesimler nasıl bir kuruluş olduğunuzu anlamalıdır; dolayısıyla verdiğiniz mesajların da geriye dönüp kuruluş hedef ve değerlerinizle bağlantılabilmelidir.

Basit ve net mesajlar hazırlanması görüldüğünden daha güç bir iştir. Burada baş harflerden, kısaltmalardan, deyimlerden ya da özel STK proje dilinden kaçınmak gerekir. Jargon kullanımı size doğal gelebilir; ancak bu jargon hedef kesiminize yabancı da olabilir. Kolayca anlaşılabilir bir dil kullanın. Mesajı daha geniş kesimlerde ya da hedef kesiminizde kullanmadan önce bunun doğru anlaşılacağından emin olmak için yakın çevrenizde teste tabi tutun.

Net ve basit mesajlar hazırlarken geçerli bir başka ilke de şudur: "Daha azı daha iyisidir." Mesaj ne kadar kısaysa, ne kadar özlüyse gerek söyleyenin gerekse alıcının bunu aklında tutması da o kadar kolaylaşır. Mesaj ayrıca hedef kesimin değerlerini yansıtan görseller kullanılarak da iletilebilir. Bu tür görseller arasında, hedef kesimin temel değerlerini ileten infografikler, semboller ve fotoğraflar yer alabilir.

Örneğin, ABC kuruluşu ve bu kuruluşun genç nüfusa ulaşma hedefi söz konusu olduğunda araştırma sırasında bu kesimin temel değerlerinden birinin eşitlik olduğu ortaya çıkarsa örneğin şöyle bir afiş hazırlanabilir: "Bu haklara sahip misiniz?" Farklı hakları (özellikle gençlere hitap edenleri) bir araya getiren bir listeyle, uygunsa semboller de ekleyerek başlayın. Hazırlanan afişin alt kısmında başka bir soru daha yer alabilir: "Eğer sizin bu haklarınız varsa, onların da olması gerekmez mi?" Burada örneğin farklı bir ırktan, etnisiteden bir gencin (erkek ya da kadın) resmi yer alabilir. Her birinde farklı kişiler gösterilmek üzere bu afişlerden bir seri de yapılabilir. Kuruluşun bilgilendirme oturumları, insan hakları konusunda daha fazla bilginin nasıl edinilebileceğine ilişkin bilgiler de burada yer alabilir.

Mesajın en zorlayıcı yanlarından biri mesajın empati yüklü olup hitap edilen kesimden duygusal tepkiler alabileceği olmasıdır. Ayrıca, gerçekten inandırıcı olmadıkları sürece mesajlar etkili de olmayacaktır; bu da mesajı verenin buna kendisinin de inanmasını çok önemli kılar. Biri verdiği mesaja inanıyorsa bunu tam bir kararlılık ve coşkuyla yapacaktır ve hitap edilen kesimler de buna istenilen tepkiyi verecektir.

Mesajı verenin doğru kişi olması mesaj iletmede kritik yandır. Mesajın kimin tarafından verildiği mesajın kendi içeriği kadar önemlidir. Burası pek çok STK açısından temel güçlüklerden birini oluşturur; çünkü kuruluştaki en prestijli ve kıdemli kişiye, becerisinden, yeteneklerinden ya da almış olduğu eğitimden bağımsız olarak rutin biçimde sözcülük yapma görevi verilir. Baş sözcüyü belirlerken, daha geniş bir topluluğun ya da özel hedef kesimlerin nezdinde kuruluşunuzun amaçladığı tonu ve konumu en iyi kimin yansıtabileceğini düşünün. Örneğin, kadınlar, sağlıkla ilgili konularda olgun kadınların verdikleri mesajlara daha alıcıdır. Ekonomiye ilişkin mesajlar söz konusu olduğunda ise erkekler – kadınlar da – yetkin erkek sözcülerin ilettikleri mesajlara daha iyi tepki verirler.

Ancak, daha özel mesajlar hazırlarken daha dar tanımlanmış hedef kesimlerinizin özelliklerini ve kullanmayı tercih ettikleri iletişim kanallarını dikkate almanız gerekir (örneğin, genç nüfus sosyal medyayı kullanmaktadır; dolayısıyla bu kesime yönelik mesajların da çok sayıda görsel kullanarak sosyal medya formatında geliştirilmesi gerekir).

ABC kuruluşu için yukarıda verilen örnekte olduğu gibi bu afişler en başta Facebook ve Twitter’da olmak üzere her hafta yeni bir mesaj ile paylaşılabilir. Afişler el ilanlarına da dönüştürülebilir, bu şekilde liseler ve üniversitelerde dağıtılabilir. ABC’nin ortak gençlik kuruluşları da bu afişleri ve el ilanlarını kendi ofislerinde bulundurup sergileyebilir.

Medya için mesajlar geliştirilmesi

Medya için mesajlar hazırlanırken, STK’yı anlatmak için dört ila on sözcükten oluşan bir ifade bulmayı düşünün; öyle ki bu ifade herhangi bir medya mensubu tarafından kuruluşla ilgili her haberde kullanılabilir. Muhabirlere grubun nasıl tanımlanmak istediğinin anlatılması önemlidir; aksi halde muhabirler pek doğru olmayan tanımlara da başvurabilirler.

Sonraki adım, kuruluşun sözcülerinin muhabirlerle konuşurken kullanacakları mesaj öğelerinin hazırlanmasıdır. Bunların arasında kuruluşa ilişkin temel verilere yer verilebilir; ancak bunlar her görüşmede iletmek üzere üç dört noktayla sınırlı kalmalıdır.

Medyayla her ilişki ya da görüşmeden önce aşağıdaki soruları kendi içinizde yanıtlayın: Başlık ne olmalı? Yazıda neler yer almalı? Görüşme sırasında ya da medyayla ilişkide sorulara verilen yanıtlar her zaman ana noktaları iletmelidir.

Medya için mesaj hazırlarken ayrı zamanda daha geniş kamuoyu için mesajlar geliştirdiğinizi de unutmayın. Bununla birlikte, diğer paydaşlarla bir aradayken mesajlarınız basit ve kısa olmalı, herhangi bir bulaşıcılık içermemelidir.

Mesajlar, her tür iletişimde (web sayfaları, sosyal medya, mülakatlar, makaleler ve diğerleri) tekrarlanacak kısa ve basit açıklamalar olarak görülebilir. İlkesel olarak mesajların şu özellikleri taşıması gerekir:

- Net ve basit.
- Kısa.
- İnandırıcı.
- Kendini dayatıcı.
- Doğru mesajcı tarafından verilme.

Araçlar ve Etkinlikler

Hedef kesiminizi belirleyip mesajlarınızı hazırladıktan sonraki adım bu ana mesajların ilgili kesimlere iletilmesinde kullanılacak en uygun araçların ve etkinliklerin belirlenmesidir. Her hedef kesimin iletişiminde kendi tercih ettiği kanallar ve araçlar vardır. Araçların ve etkinliklerin eldeki zaman süresine, insani ve finansal kaynakların durumuna göre uyarlanması gerekir. Kullanılabilecek iletişim kanal ve araçları gerçekten çok zengindir.

En yaygın kullanılanlardan bazıları şunlardır:

Web sayfası	Sosyal Medya
Bültenler	Seminerler
Broşürler	Eğitimler
Basın açıklamaları	Diğer etkinlikler
Mülakatlar	Raporlar
Konferanslar	İnfografikler

Adım üç - Bir çalışma planı hazırlanması

Kuruluşlar önemli her etkinlik ya da organizasyon için çalışma planları hazırlamalı ve genel planları en az üç ayda bir gözden geçirmelidir. Bir iletişim çalışma planının öğeleri, görevlendirmeleri ve önemli görevleri ortaya koymalıdır:

- Zaman çizelgeleri, etkinlikler takvimi ve öncelikler belirlenmelidir.
- Her birine özel görevlerini içeren listeler verilerek yönetici ve destek personele sorumluluklar dağıtılmalıdır.
- Sağlanan ilerleme izlenip değerlendirilmeli, son tarihlere uyulmalı ya da bu tarihlerde değişiklik yapılmalıdır.

En yaygın kullanılan format Ek I: İletişim Stratejisi Örneğinde verilmektedir. Bu örnekte temel iletişim etkinlikleri, stratejinin uygulanmasına tahsis edilen bütçe ve kaynaklar yer almaktadır. Böylelikle nihai hedeflerinize giden yolda atılan adımları ölçebileceksiniz. Pratikte genel tek bir iletişim stratejinizin olması gerekir; ancak büyük etkinlikler, kampanyalar vb. söz konusu olduğunda bunlara ilişkin özel stratejiler de hazırlayabilirsiniz.

Kaynaklar ve Zaman Ölçeği

Çalışma planının kaynakların nasıl tahsis edileceğini göstermesi gerekir. Buna personelin zamanı, bütçeler, bilgisayarlar, yazılım, donanım, veri tabanları, içerden yapılacak ve dışarıya yaptırılacak işler ve gönüllü yardımları dâhildir. Orta ve büyük ölçekli kuruluşlarda bir iletişim uzmanı/görevlisi alınması yerinde olacaktır. Çalışan sayısı 10'dan az olan kuruluşlarda ise genel direktörden gelen telefonlara yanıt veren kişiye kadar herkes iletişim ekibinin bir parçası olabilir.

Kuruluş için kaynak değerlendirmesi şunları yerine getirmelidir:

- Personel zamanının, içerden yapılacak hizmetlerin ve mevcut medya teknolojilerinin değerlendirilmesi.
- Eğitim ve gerekli teknoloji güncellemeleri için tavsiyelerde bulunulması ve düzenlemeler yapılması.
- Bir iletişim uzmanı/görevlisi belirlenmesi ya da işe alınmasına karar verilmesi.
- Serbest yazarlık, video üretimi, veri tabanı yönetimi, grafik tasarım, web sayfası yönetimi, basım, tercüme gibi dışarıya yaptırılacak işler ve sağlanacak hizmetler için bütçe hazırlanması.
- Kredi programları, stajlar, ticari medya kuruluşlarından karşılıksız destek, yerel ve bölgesel şirketlerden bağışlar ve vakıf hibeleri dahil çeşitli çeşitli etkinlikler için finansman kaynaklarına erişim ve programlar hazırlanması.

Gözetilmesi gereken temel kural söz verdiğinizizi yapmak ve aşırı vaatlerde bulunmamaktır. Kaynaklarınızı ve zaman çizelgelerinizi beklentileri makul düzeyde tutacak şekilde kullanın ve daha güvenilir kaynaklar için durumu özetleyin.

Kaliteli halkla ilişkiler materyalleri hazırlanması

Çalışma planınızı ve bütçenizi hazırlarken gerekli materyalleri de hesaba katmayı unutmayın ve yazım, editörlük, tasarım ve basım giderlerini de dâhil edin.

Halkla ilişkiler materyalleri, muhabirlere, donörlere, politikaları belirleyenlere ve hedef kesimi oluşturan diğerlerine ulaşmada önemlidir. Bu materyaller arasında aşağıdakiler de yer alır:

- Kalıcı ve kolay teşhis edilebilir bir logo ve belge tasarımı.
- Kuruluş hakkında temel bilgileri veren, anlaşılması kolay, tek sayfalık bir belge.
- Medyada yer alması istenilen konular ve etkinliklerle ilgili en azından bir basın paketi.
- Basılı broşürler.
- Tutarlı bir web sayfası içeriği.
- Video ve bilgisayar sunumları.
- Haber olarak açıklanacak raporlar ve araştırmalar.
- Varsa son bültenin kopyaları.
- Kuruluş hakkında çıkan gazete haberlerinin kopyaları.

Kaynaklara bağlı olmak üzere, çeşitli etkinlikler/kampanyalar vb. için hazırlanacak özel materyaller için bir boşluk bırakmaya karar verebilirsiniz.

Kriz kontrolü

Genel stratejide yer alması gereken bir başka alan da kriz kontrol planıdır. Bu plan bir tür yangın alarmı gibi düşünülmelidir ve kuruluşun içinde hiçbir ihtilaf olmasa bile yer verilmelidir. Medyadaki olası olumsuz yaklaşımlarla ilgilenecek bir plan olmalıdır. Bu planda bir kriz eşgüdüm ekibinin belirlenmesi, olumsuz durumlar karşısında zamanında ve uygun tepkilerin verilmesini sağlayacak düzenlemeler ve bir zarar kontrol planının uygulanmasına ilişkin usuller konusunda düzenli iç bilgilendirme toplantıları yer almalıdır.

Adım Dört – Değerlendirme

Kimse uzun yol gidip çok para harcadıktan sonra yanlış bir yere varmak istemez. Süreç içinde iletişiminizi değerlendirmeye tabi tutmanız doğru yolda devam edip sonuca varmanıza yardımcı olabilir. Değerlendirme iletişiminizin etkililiğini artırır. Böylece bu stratejinin işleyip işlemediğini görür ve buna göre gerekli uyarlamaları yaparsınız.

Eğer sonunda hesap verilebilirlik sağlanacaksa tüm stratejiler kontrol altında olmalı, izlenmeli, etkileri ve sonuçları analiz edilip değerlendirilmelidir. Bu süreçte merkezi yer tutan, nicel ya da nitel olmak üzere bir tür ölçümdür. Ölçüm, veri zaman ve bütçe içinde hedefe ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgilidir. Genel olarak halkla ilişkiler ve iletişimde finansal ve bütçesel hesap verebilirlik temel önemdedir. Dolayısıyla, hesap verebilirliği kontrol etmek ve zaman içinde iyileşmeler sağlamanın bir yolu olarak yerleşik bir değerlendirme bileşimi olmadan hiçbir iletişim stratejisi tam sayılmaz.

Belli başlı değerlendirme çalışmaları arasında medya içeriğinin analizi, kamuoyundaki kaymalar, politikadaki değişiklikler, üyelikte ve örgütsel katılımında artış ve kapasitede gelişme gibi belirli gelişmelerin izlenmesi yer alabilir.

İletişime göz atılmasının basit bir yolu, neyin uyarlanabileceğini, geliştirilebileceğini ya da değiştirilebileceğini belirlemek için hitap alanınızdaki iç ve dış kesimlere yönelik açık sorulara başvurmaktır. Örnek olarak kendi personeliniz, donörler, medya ve ortaklar bu kesimleri oluşturur. Sorabileceğiniz sorular:

- Ne okudunuz/gördünüz/duydunuz?
- Ne işe yarıyor, ne yaramıyor?
- Neleri daha çok görmek istersiniz?
- Halen elinizde olmayan ne gibi bilgilere ihtiyacınız var?
- Sizinle hangi sıklıkta iletişime geçmemizi istersiniz?

İletişimle ilgili bu gözden geçirme işlemi, stratejinizin etkililiğini hem iç hem dış kesimler nezdinde değerlendirmekte size yardımcı olacaktır. Değerlendirme sonuçları stratejinizi değiştirmede de kullanılmalıdır.

Özet

Stratejiniz üzerinde çalışırken ekibinizi de ve daha küçük ölçekte olmak üzere kuruluşun tümünü işin içine katın. Azami ölçüde uyum ve etkinlik sağlanması açısından iletişim stratejisinin örgütsel stratejiyi beslemesi gerekir. Yazılı bir iletişim stratejisinin okunması kolay olmalıdır. Çoğu kuruluş bir yerde stratejik planlama sürecinden geçmiştir ve bu da ondan farklı bir iş değildir. Unutmayın: Bir iletişim stratejisinin öğeleri, kuruluşun üye sayısı binlerle, yüzlerle, onlarla ifade edilse de, bir avuç olsa da temelde hep aynıdır. Bu arada, güncelliğinden ve amaca doğru yöneldiğinden emin olmak için stratejinin düzenli aralıklarla yeniden gözden geçirilmesi önemlidir.

Ek I: İletişim Stratejisi Örneği

Aşağıda verilen örnek, iletişim stratejinizi oluşturmanız açısından gerekli tüm öğeleri içermektedir. Bu örnek, kuruluşun ana mesajlarının, ulaşmak istediğiniz başlıca kesimlerin belirlenmesinde size yardımcı olacaktır. Örnek doğrultusunda, kuruluşunuzun yaşamı ve yaptığı işler sırasında ortaya çıkabilecek riskleri dikkate alıp daha sonraki etkinliklerinizi buna göre planlayabilirsiniz.

1. Yönetici Özeti Başlıca strateji tavsiyelerini-amaç beyanını özetlemek üzere en fazla iki sayfa.
2. Giriş Kuruluşunuzun ne gibi işler yaptığının, belirli bir konunun tarihçesinin, bu planın amacının ya da sınırlılıklarının kısa bir özeti.
3. Örgütsel hedefler ve iletişim hedefleri İletişim alanındaki hedeflerin net ve ayrıntılı bir açıklaması, stratejiye temel olan ilkeler ve ana mesajlarınız. Bunlar, kuruluşun ya da belirli bir etkinliğin hedefleri ile uyumlu olmalıdır.
3. a Durum analizleri Her kesim, içerdeki güçlü yanları, içerdeki zaafıları, dış tehditleri ve dış fırsatları kısaca anlatacaktır • Siyasal ortam. • Kamuoyu durumu (kamusal tutumlar, konuya ilişkin farkındalık, konuyla en fazla ilgili temel değerler, demografi). • Medya ortamı (o güne kadar medya tarafından kapsanmanın niteliği ve niceliği). • Müttefikler (kimler; gündemleri/harekete geçirici nedenleri; sundukları yarar). • Rakipler/karşıda olanlar (kimler; gündemleri/harekete geçirici nedenleri; mesajları). • Örgütsel kapasite (kapasite; kaynaklar; belirli bir konudaki tutum; profil)².

3. b Hedef Kesimler

Kiminle iletişim kuruyorsunuz? Hitap etmek üzere hedef seçtiğiniz kesimlerin ayrıntılı bir betimlemesini yapın. Öncelikleriniz neler? Hakkınızda bilebilecekleri şeyleri dikkate alın – insanlar, araştırmalar ve konu. Sizce neleri bilmeleri gerekiyor? Kullanıcıları alt kategorilere ayırın ve halen temasa geçilmiş olanları ekleyin.

3. c. Önem sırasına göre hedef kesimler

Tercih edilen/uygun iletişim kanalı

Nasıl iletişim kuracaksınız? En uygun kanal hangisi – bülten, büyük bir konferans, ağ oluşturma yemeği, çalıştay, gece toplantı, e-posta uyarıları, basın açıklaması, web sayfası, tanıtıcı yayınlar, bölgesel seminerler vb? Muhtemelen birkaç kanalı birden uygun bulacaksınız.

3. d. Mesaj hazırlama

Kuruluşunuzu ve yaptığı çalışmalarını anlatan kısa ifadeler, cümleler hazırlayın. Belirli hedef kesimler için mesajlar tasarlayın

4. İletişim Stratejisi Çalışma Planı

Son tarihlerin ve sorumluların belirlenmiş olduğu, işleyen bir proje planı haline getirilmiş ilgili iletişim etkinliklerinin tüm ayrıntıları. Zaman içindeki önemli kilometre taşlarına ve değerlendirme tarihlerine yer vermeyi unutmayın. İşin maliyeti konusunu iyi düşünün; personeli ve danışmanları da sürece katın. Başarı durumunu nasıl değerlendireceksiniz? İletişim etkinliğinin önderlik edeceği kimi gruplama önerileri aşağıda yer almaktadır. İletişim planları yaşayan belgelerdir; düzenli aralıklarla gözden geçirilip güncellenmeleri gerekir.

Etkinlik	Bütçe Kaynakları	Son Tarih/Zaman	Başarı ölçütleri
Medya İlişkileri			
	Alt toplam:		
İç İletişim			
	Alt toplam:		
Halkla İlişkiler Materyaller/Basım Materyaller/Ürünler			
	Alt toplam:		
Web sitesi			
	Alt toplam:		
Sosyal Medya			

4. İletişim Stratejisi Çalışma Planı

Son tarihlerin ve sorumluların belirlenmiş olduğu, işleyen bir proje planı haline getirilmiş ilgili iletişim etkinliklerinin tüm ayrıntıları. Zaman içindeki önemli kilometre taşlarına ve değerlendirme tarihlerine yer vermeyi unutmayın. İşin maliyeti konusunu iyi düşünün; personeli ve danışmanları da sürece katın. Başarı durumunu nasıl değerlendireceksiniz? İletişim etkinliğinin önderlik edeceği kimi gruplama önerileri aşağıda yer almaktadır. İletişim planları yaşayan belgelerdir; düzenli aralıklarla gözden geçirilip güncellenmeleri gerekir.

Etkinlik	Bütçe Kaynakları	Son Tarih/Zaman	Başarı ölçütleri
	Alt toplam:		
Etkinlikler			
	Alt toplam:		
Yukarıdaki etkinliklerden herhangi biri ile ilgili danışman			
	Alt toplam:		

Genel Toplam

5. Başarının Değerlendirilmesi

Başarılı olup hedeflerinize ulaşmış olduğunuzu nasıl bileceksiniz? Başarı durumunuzu nasıl değerlendireceksiniz? Hangi performans ölçütlerini ve değerlendirme ölçülerini kullanacaksınız?

Referanslar

Bonk, K. , Griggs, H. , & Tynes, E. 1999. Designing a Communications Plan, Chapter 4. Jossey-Bass guide to strategic communications for non-profits. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Ingie, Hovland 2005. Successful Communication, A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, RAPID – Research and Policy in Development, ODI – Overseas Development Institute

Group of authors 2013. Media Relations Manual for Civil Society Organisations, Sarajevo: TACSO.

Group of authors (2005.), “Plan the Work – Strategic Communication Planning for Non-for-Profit Organisations” – Vancouver, Institute for Media, Policy and Civil Society.

Human Resources, University of Virginia. “Writing S. M. A. R. T. Goals. ”

http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/medya/Writing_SMART_Goals.pdf

Smith, Ronald D. 2003. Becoming a Public Relations Writer, 2nd edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

**Bölgesel Ofis**

Potoklinica 16 71 000
Sarajevo Bosnia and
Herzegovina
E-mail: info@tacso.org

Arnavutluk Ofisi

Rr" Donika Kastrioti", "Kotoni"
Business Centre, K-2 Tirana
E-mail: info.al@tacso.org

Bosna Hersek Ofisi

Obala Kulina Bana 2/1 71000
Sarajevo
E-mail: info.ba@tacso.org

Kosova* Ofisi

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Pristina
E-mail: info.ko@tacso.org

**Eski Yugoslav Makedonya
Cumhuriyeti Ofisi**

st. "Nikola Parapunov" 41A
1060, PO Box 55 Skopje
E-mail: info.mk@tacso.org

Karadağ Ofisi

Dalmatinska 78 81000 Podgorica
E-mail: info.me@tacso.org

Sırbistan Ofisi

Španskih boraca 22b, stan br. 10
11070 Novi Beograd
E-mail: info.rs@tacso.org

Türkiye Ofisi

Tunus Caddesi No: 85/8 06680
Kavaklıdere / Ankara
E-mail: info.tr@tacso.org
Tel: 0312 426 44 51

* İsim, statüsü hakkındaki konumlara karşı önyargısızdır; ve BM Güvenlik Konseyi 1244 sayılı kararı ve ICJ'nin Kosova bağımsızlık bildirgesi üzerindeki düşüncesi ile uyumludur.



Sivil Toplum Kuruluşlarına
Teknik Yardım

Bu proje Avrupa Birliği
tarafından finanse
edilmiştir

