

KAMPANYA YÖNETİMİNDE KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİ: STK'LAR İÇİN BİR SÜREÇ YÖNETİMİ MODELİ

Sedat YÜKSEL¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/04/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

ÖZ

Bu çalışma, misyonunun bir gereği olarak toplumsal sorunlara çözüm ve ihtiyaçlara fayda üretmeyi benimseyen sivil toplum kuruluşlarının, bu doğrultuda yürütecekleri farkındalık, kamu oyu oluşturma, propaganda, ikna etme, ve harekete geçirme gibi amaçlara matuf kampanyalarının planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirebilmesi gibi yönetsel fonksiyonlarının tümüne entegre edilmiş kritik ve analitik bir metodoloji önermektedir. Süreç yönetimi yaklaşımıyla ortaya konan bu modelin, teorik bilgiye katkısı, kritik ve analitik düşünmeyi aynı metodolojide birleştirmek olarak özetlenebilirken, buna ilave olarak bireysel ve bilişsel bir süreç olan kritik ve analitik düşünme metodolojisini, organik ve sistematik bir karar alma ve yönetim süreci olarak sunması da sivil toplum kuruluşları için uygulamaya dönük bir katkı olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Kampanya Yönetimi, Sosyal Fayda, STK, Kritik Düşünme, Analitik Düşünme

JEL Kodu: M39

CRITICAL AND ANALYTICAL METHODOLOGY IN CAMPAIGN MANAGEMENT: A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR NGOs

Abstract

In this study, it is proposed a critical and analytical methodology integrated managerial functions like planning, organizing, implementing and controlling for NGOs to raise awareness, to build public opinion, to canvass, to persuade, to actuate and to activate by campaigning. It contributes literature by integrating critical and analytical thinking into the same model with process management approach. Besides, it can be considered as managerial and practical accelerator for NGOs, by transforming critical and analytical thinking into systematic, organizational decision making and management process, whilst cognitive and individual.

Keywords: Campaign Management, Social Good, NGO, Critical Thinking, Analytical Thinking

JEL Code: M39

¹ Doç. Dr., MoHE, College of Applied Sciences, Sohar, Oman, sedatyuksel@gmail.com

1. GİRİŞ

Hızla değişen çevresel koşulların beraberinde getirdiği özgün ya da jenerik sorunlara, toplum menfaatine çözümler ya da toplumsal ihtiyaçları karşılayabilecek sosyal faydalar üretebilmek için, sivil toplum kuruluşları (bundan sonra STK) yeni ve yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. STK'ların kampanya planlar ve yönetirken, uluslararası ve yerel siyaset, kamu-özel ortaklıkları, çözüm önerileri konusunda lobiler yapmak veya geniş kamuoyu kitlelerine benimsetmek, finansal kaynak tedarik etmek, pazarlamak, mali kaynakları yönetmek, bütçe analizi yapmak, proje yürütmek, değerlendirmek ve izlemek, etki değerlendirmesi ve doğrulayıcı eylem gibi konularda belirgin eğitim ve kendini geliştirme ihtiyaçları hissedilmektedir (Pop 2012).

Bu çalışma ile STK'ların farkı amaçlarla düzenleyecekleri kampanyaları, zaman ve sınırlı diğer kaynakları optimize ederek, etkin, etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için kritik ve analitik düşünce metodolojilerinden yararlanılarak bir süreç yaklaşımı önerilecektir. Kritik düşünmenin bireysel bir bilişsel süreç olduğu göze alındığında, kurumsal bir karar alma ve kararların uygulanmasında nasıl kullanılabileceği STK özelinde, grup karar ve yönetim süreçleri açısından ele alınmaktadır.

2. KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİYE GENEL BAKIŞ

Kritik (eleştirel) düşünme, anlayışımızı netleştirmek ve geliştirmek için düşüncelerimizi ve başkalarının düşüncelerini dikkatli bir şekilde sınamak için kullanılan bilişsel bir süreçtir. Kritik-analitik düşünmek öncelikle nasıl düşündüğümüz üzerinde düşündürmektir (Paul & Elder, 2001).

Kritik düşünme süreci neye inanıp inanmayacağınıza karar verme sürecidir (Ennis 1989). Doğru, gerçek, haklı ya da iyi diye ileri sürüleni, irdeleme, tartışma ve tartma yoluyla, gerçeği ortaya çıkarmaktır. Doğruyu, gerçeği bulma ihtiyacından doğar. Kritik düşünmeyi her zaman kınama, yadsıma, reddetme gibi olumsuz tutumlarla bir arada düşünmek hatalıdır. Amacı yadsımak, reddetmek veya yıkmak değil, gerçeğe ulaşmak, ya da en azından farklı seçenekleri tanımak ve tanıtmaktır.

Kritik-analitik düşünmek, düşünme sürecini yeniden kurmaktır. Kritik-analitik düşünmek, bir mizaç ya da kişilik özelliği değil, yöntemler dizisidir. Bu nedenle öğrenilebilir, öğretilir, geliştirilebilir (Cottrell, 2011). Kritik düşünmeyi bilişsel becerilerin iki unsuru üzerinden tanımlamak da mümkündür. Bunlardan ilki, dünya ve diğer insanlarla etkileşim içinde

problem çözmek, ikincisi ise arka plandaki bilginin besleyip, kabul edilebilir çıkarımların desteklediği muhakeme sürecidir. Bu süreç tümevarım, tümdengelim ve değer yargılama yoluyla bir dizi sebep sonuç ilişkisi ortaya koymamızı sağlar (Hajhosseiny, 2012). Bununla birlikte bazı farklı tanımlarda, kritik düşünmeye duygusal boyutlar da eklenmektedir (Bkz. Brown & Rutter, 2006, Ford et al, 2005). Bu görüşte olanlar, kritik düşünmenin becerilerden ve bileşik faaliyetlerden daha fazla bir şey olduğunu, bir genel tutum ve alışkanlıklar dizisi, eleştirel olmanın bir dışı vurumu, dünyada ve dünyayla birlikte hareket etme ve bunu hissetmekle ilgili bireysel bir eğilim olduğunu iddia etmektedirler.

Bazı yazarlar ise zihinsel beceriler (analiz, sebep-sonuç, değerlendirme, tümdengelim ve tümevarım muhakemesi) ile duygusal eğilimleri ayırarak, kritik düşünebilmek için bir insanın bunu hem istemesi hem de yapabilecek durumda olması gerektiği ifade edilmektedir (Facione and Facione & Giancarlo 2001; 2005) Kritik düşünebilmek öğrenilebilir, sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir beceridir. Birçok araştırmacı kritik düşünmeye doğru eğilimlerin, kritik düşünme performansında önemli bir rol oynadığında hem fikirdirler (Facione, Facione, & Sanchez, 1994; Facione 2004).

Kritik ve analitik metodun karakteristik özelliklerini belirlemeye çalışırken kritik düşünen bireyin özellikleri bir esin kaynağı olabilecektir. Buradan hareketle kritik düşünen bir bireyin evrensel standartları olarak; açıklık, doğruluk, kesinlik, ilgililik, derinlik, düşünme özgürlüğü, mantıklılık, anlamlılık ve adalet (Hindery, 2001) kastedilmektedir. Bu evrensel standartlara sahip bir entellektüelin temel özellikleri ise alçakgönüllülük, empati, cesaret, bağımsızlık, entegrasyon, özüyle birleşmiş duruş, mantığa olan güven, tarafsızlık, dürüstlük olarak sıralanabilir (Paul & Elder, 2008). Bunlardan kritik ve analitik metodoloji ile kampanya yönetim süreci geliştirmek isteyen bir STK yönetiminin sahip olması gereken şartları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- *Hakikati Aramak*: STK yönetimi, kendi menfaatlerine ya da başlangıçtaki görüşlerine aykırı bile olsa, hakikati arama noktasında çok iştahlı ve azimli olmalıdır.
- *Adanmışlık*: STK'nın tanımladığı misyon ve vizyona inanması ve potansiyel gücüne güvenmesi gerekir.
- *Açık Görüşlülük*: STK yönetimi farklı görüşlere açık ve hoşgörülü, ön yargılara değil ihtimaline karşı bile hassas ve başkalarının haklarına saygı gösteren bir anlayışta olmalıdır.
- *Olgunluk*: STK yönetimi, netameli konular veya birden fazla yolla çözümü mümkün sorunlar veya standartlara, alışılmış tekdüze rutinelere ve zayıf delillere dayanarak ortaya çıkmış hükümler karşısında anlamlı bir sorgu ve ifade geliştirilebilmelidir.

- *Objektiflik:* STK yönetimi bütün taraflara, görüşlere, paydaşlara eşit mesafede durmak zorunda değildir. Bununla birlikte, bütün taraflara konuşma/dinleme fırsatı vermelidir.
- *Merakı ve Soru Sormayı Teşvik Etmek:* STK yönetimi üyeler ve gönüllüler arasında, hemen bir karşılık almak mümkün olmasa bile ne, nasıl işe yarar konusunda sürekli bir merak ve soru üretme eğilimini desteklemelidir.
- *Analitik Olmak:* STK yönetimi, potansiyel olarak toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmalı, olası sonuç ve yan etkileri kestirebilmeli, karşı karşıya kalınan sorun çok zor olsa bile, muhakeme için imkanları kullanma ve delilleri sınamada sonuna kadar ısrarcı olmalıdır.
- *Sistemik Olmak:* STK yönetimi, toplumsal konularda soru ve sorunlara organize, odaklanmış, düzenli ve gayretli bir şekilde yaklaşma eğilimine sahip olmalıdır

3. KAMPANYA YÖNETİMİNDE KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİ

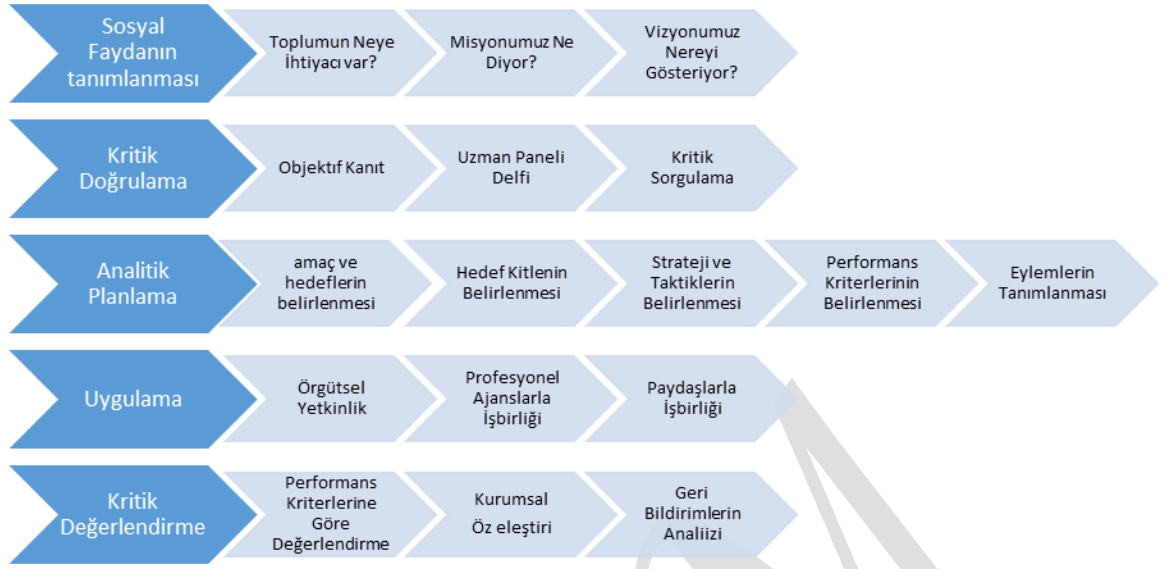
3.1. Kampanya Yönetimine Genel Bakış

Geride bıraktığımız 40 yılla birlikte, Halkla İlişkiler kendine has metodlarıyla, iletişimin spesifik bir boyutu olmaktan, bir yönetim fonksiyonuna evrilmiştir. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olması ile birlikte kapsadığı konular da, örneğin kampanya yönetimi, daha yönetsel bir bakış açısı ile ele alınır hale gelmiştir.

Kampanya yönetimi, en genel manada önem ve önceliği olan bir konuda bir karar vericinin, kamuoyu oluşturma, farkındalık geliştirme, destek sağlama, ikna etme, yaygınlaştırma, tutum değiştirme ve harekete geçirme hedeflerinin bir ya da bir kaçına ulaşabilmek için yapılabilecek faaliyetlerin planlaması, kaynakların optimize edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir.

3.2. Kritik-Analitik Kampanya Yönetim Süreci

Bu çalışmada detayları ile ortaya konulan STK'lar için kritik ve analitik kampanya yönetim sürecine bütünsel yaklaşım Şekil 1'de verilmektedir. Bundan sonraki aşamalarda Şekil 1'deki evreler ve evrelerdeki basamaklar ayrıntıları ile açıklanmaktadır.



Şekil 1. Kritik-Analitik Kampanya Yönetim Süreci

3.2.1. Sosyal Faydanın Tanımlanma Evresi

Sorunları ile baş edebilen bir toplum gelişmiş bir toplumdur. Sorunlarıyla baş edebilmek için toplumu oluşturan unsurların, farklı ortak amaçlar etrafında kümelenerek oluşturdukları sivil örgütlenmeler ise, toplumsal problem çözmede, kamu yönetiminden daha etkili, hızlı ve esnek yaklaşım ve yöntemler geliştirebilmektedir. STK'lar toplumsal sorunları çözerken ya da misyonlarına uygun olarak faaliyet gösterirken fayda üretmek üzere sosyal çalışmalar yaparlar.

Sosyal çalışma uğraşısının genel gayeleri olarak, bireyi ve toplumu huzura kavuşturmak, refah düzeyini yükseltmek ve hayat kalitesini geliştirmek sayılabilir. İnsanların iç huzura ermelerine yardımcı olmada, sosyal çalışma bir uzmanlık alanı olarak, insani ve sosyal şartların gelişmesi için de bir görev ifa etmektedir. Geleneksel olarak sosyal çalışma yapanlar, kritik ve analitik bir metod benimsemedikçe, bireysel yönlendirmelerin etkisiyle, kişisel sorunlar arenasında uğraşmakla karşı karşıya kalmaktadırlar (Farley, Smith, & Boyle, 2000).

3.2.1.1. Beyin Fırtınası (Toplumun Neye İhtiyacı Var?)

STK yönetimi, sosyal ihtiyaç/fayda alanlarını belirleyebilmek için beyin fırtınası yöntemine başvurabilir. Beyin fırtınası toplamda en fazla 10-15 STK yöneticisi ve gönüllüsünün katılımı ve deneyimli bir moderatörün yönlendirmesi ile yapılacak tamamen özgür tartışma ortamlarıdır. Moderatörün aynı zamanda STK'nın yöneticisi olmaması hatta mümkünse dışarıdan birisi olması tercih edilebilir. Bu ortamlarda fikirler olabilirlik süzgecinden geçirilmemeli, filtreye tabi tutulmamalıdır. Kısa cümleler halindeki fikirler karton levhalara ayrı

ayrı yazılarak tüm katılımcıların görüp okuyabilecekleri bir şekilde toplantı odasının duvarlarına asılır. Toplantının başında moderatör şöyle bir soruyla oturumu başlatabilir. “*İçinde yaşadığımız ve sorunları, sorunlarımız olan bu toplumun neye ihtiyacı var?*” ya da “*bu toplum için bir fayda üretmek istediğimizde bu en kesin olarak ne olurdu?*”

Bir beyin fırtınası toplantısında, hiçbir görüş dışlanmamalı, hafife alınmamalıdır. Karşılıklı konuşmaya ve tartışmaya fırsat verilmemelidir. Toplantıya ara vermemek için, bazı içecek ve hafif yiyecekler salonda hazır bulundurulur, katılımcıların özgürce yararlanmasını teşvik edilebilir. Video veya ses kaydı doğallığı bozabileceği için pek tavsiye edilmemektedir. Dışarıdan ilgisi olmayanların toplantıyı kesmelerine izin verilmemesi uygundur. Toplantı uzunluğu ile ilgili kesin bir süre olmamakla birlikte 3 saati aşmamasına gayret edilebilir.

Temponun yavaşladığı, görüş ifade etme hız ve sıklığının düştüğü gözlemlendiğinde moderatör, katılımcılardan o ana kadar ortaya atılmış görüşlerden “*en eğlenceli fikir hangisidir?*” diye sorabilir ya da “*en akla gelmeyecek fikri*” seçmelerini isteyebilir. Bir uzlaşma sonunda en akla gelmeyecek fikir seçildikten sonra “*en olmayacak fikir hangisidir?*” diye sorabilir. Daha sonra ortamı daha amaca doğru yönlendirmek için “*en olmayacak fikirden nasıl bir kampanya konusu çıkarılır*” diye sorabilir.

Bütün fikirler kartonlara yazılır ve duvara asılır. Belirgin sorulara cevap olarak verilmiş fikirler aynı renkli kalemle yazılarak daha sonraki tasnifte kolaylık sağlanır. Örneğin birinci sorunun cevapları siyah renkli kalemle, ikinci sorunun cevapları kırmızı vb. Toplantı sonrasında bir heyet tartışmada ortaya çıkan görüşleri doküman haline getirerek STK yönetimine sunar.

3.2.1.2. Misyonumuz Ne Diyor?

Misyon STK için “*niçin varız, ne yapmak istiyoruz, nasıl yapıyoruz, diğerlerinden farkımız nedir?*” sorularına verilen cevaptır. Her STK’nın bir misyonu vardır, bununla birlikte bazı STK’lar bunu tanımlayarak ve yazılı hale getirerek örgüt içinde benimsenmesi, örgüt kültür ve kimliğinin bir parçası olması için gayret göstermektedirler.

Misyonun yazılı olarak ifade edilmesi ve örgütü oluşturan tüm insani unsurlar tarafından benimsenip, paylaşılmasının sağlanması kampanya yönetiminden bağımsızdır ama bir uçak için, havalanmak için gerekli mesafedeki pist ne ifade ediyorsa tanımlanmış yazılı bir misyon da kampanya yönetimi için onu ifade eder. Kampanya kararı misyondan yola çıkar. Beyin fırtınası ile ortaya çıkan “*toplumsal sorun, ihtiyaç ve fayda*” ile ilgili görüşler, aşağıdaki sorular ışığında karar vericiler tarafından süzgeçten geçirilir:

- Hangi sosyal ihtiyaçları karşılamak misyonumuzun bir parçasıdır?
- Misyonumuza göre bu sosyal ihtiyaçları önem ve önceliklerine göre nasıl sıralayabiliriz?

3.2.1.3. Vizyonumuz Nereyi Gösteriyor?

Vizyon, STK olarak kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Yani gelecekle ilgili hayallerimizdir. Misyon ile vizyonun durumu bir yumurtanın akı ve sarısı gibidir. Her ne kadar yumurtanın akı ve sarısı yerine göre ayrı ayrı kullanılabilse de, bir yumurtadan söz edebilmek için ikisine de ihtiyaç vardır.

Misyon filtresinden geçen sosyal ihtiyaç/fayda veya kampanya fikirleri, vizyon filtresinde de süzülür. Bu aşamada karar vericilerin cevap vermesi gereken sorular şunlardır:

- Bu konuda bir kampanya yürütmek bizi varmak istediğimiz yere götürme potansiyeline sahip midir?
- Hangi kampanya/sosyal çalışma bizi ulaşmak istediğimiz yere daha hızlı ve kolay ulaştırır?

3.2.2. Kritik Doğrulama Evresi

3.2.2.1. Objektif Delil Toplama (Bilimsel Araştırma)

STK yönetimi için beyin fırtınası ile fikir oluşturma ve misyon/vizyon filtreleri ile bunlar arasında seçim ve tercih yapmak kritik metodolojide yeterli değildir. Bir sosyal fayda ve buna bağlı kampanya fikri ile ilgili kesin bir karar verilmeden önce karar vericilerin girdi olarak kullanacakları deliller aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sezgi,
- Otoriteyle irtibatlandırma, uzman görüşü, teknik rapor vb.
- Anekdote, kişisel deneyim,
- Araştırma.

Genel olarak Halkla İlişkiler, özel olarak kampanya yönetiminin geçirdiği evrimin doğal bir sonucu olarak bilimsel araştırma, STK yönetiminin kararlarına rehberlik etmede önemli bir rol ve değer kazanmıştır. Tesbit edilen toplumsal ihtiyacı (sosyal fayda) doğrulayan bilimsel araştırmalar, STK'ların detaylara inerek durumu ve önemli paydaşları anlamaya çalıştığı ve kendi kendini değerlendirdiği, kampanyanın başarıya ulaşması için gerekli adımlardan ilkidir (Smith, 2009).

Araştırma, STK yöneticilerine, üzerinde konuşulan konu hakkında daha geniş ve derin bir kavrayış sağlamanın yanında, kurumsal amaçlara ulaşmada stratejik planlama yapmaya da

rehberlik edebilir. Bu süreçte araştırma, paydaşların STK'yı ya da sorunu nasıl gördüklerini belirlemede de gerekli olan bir aşamadır (Stacks. 2010).

Bilimsel metodolojiye uygun olarak yürütülecek araştırmalar ya doğrudan STK'nın gönüllüleri, paydaşları, yakın ve uzak insan çevresinden ya da kampanya konusuna bağlı olarak belirlediği hedef kitleden veri toplanması temeline göre tasarlanabilir. Bu tür araştırmalara birincil kaynak araştırmaları denilir. Bundan farklı olarak birincil kaynak veri toplamının oldukça maliyetli veya zaman alıcı olduğu durumlarda söz konusu sosyal ihtiyaç/fayda ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili bulunan daha önceki araştırmaların sonuçları, farklı amaçlarla toplanmış ve tasnif edilmiş veriler, yazılı, basılı, görsel işitsel diğer materyallerdeki bilgi ve belgelerin temel veri olarak kabul edileceği ikincil kaynaklarla da yetinilerek objektif kanıt toplanabilir.

STK yönetimleri, birincil ve ikincil kaynaklardan aşağıdakilere benzer sorulara cevap bulabilmek için araştırma yürütebilirler:

- Toplum neleri ihtiyaç olarak görüyor?
- Daha önce aynı toplum için yapılmış araştırmalar hangi sosyal ihtiyaç / faydaları tanımlamıştır?
- Daha önce sosyal ihtiyaç/fayda temelli hangi kampanyalar, kim tarafından yürütülmüştür, nasıl sonuçlanmıştır?
- Toplumda söz konusu sosyal konuda hangi tutum ve davranışlar görülüyor?
- Toplumda değiştirilmek istenen tutum ve davranışlar nelerdir?
- Paydaşlarımız/gönüllülerimiz sosyal ihtiyaç/fayda konusunda ne düşünüyor?
- Paydaşlarımız/gönüllülerimiz/toplum söz konusu sosyal ihtiyaç/faydanın ne kadar farkındadır?
- Gönüllü ve paydaşlarımızla söz konusu sosyal ihtiyaç/fayda ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda işbirliği alanlarımız ve düzeyleri nelerdir?

3.2.2.2. Uzman Paneli

Birincil kaynaklardan veri toplamının pahalı ve zaman alıcı; ikincil kaynak bilgilerinin yetersiz olduğu durumlarda kullanılacak bir yargısal görüş toplama yöntemi Delfidir. Konunun uzmanları ile yapılabilecek delfi temelli online panellerle sosyal faydanın doğrulanması sağlanabilir.

Delfi yönteminde, bir grup katılımcıya belli sorularla aynı mekanda bulunmaksızın cevap

verebilecekleri bir panel icra edilir. Delfi yönteminin temel ilkeleri, sosyal temasın özgürce fikir beyan etme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, panelistlere geri bildirim sağlamak ve fikirleri gözden geçirme imkanı vermektir (Lock 1987).

Delfi yönteminde katılımcılara, bireysel olarak cevaplamak üzere posta veya daha güncel haliyle internet üzerinden bir sorundaki değişkenlerle ilgili görüşleri sorulur. Cevaplar toplanır, özetlenir fakat bu aşamada bireylerin verdikleri cevaplar deşifre edilmez. Sonuçlar belli bir analize tabi tutulduktan sonra (örneğin mod, ortalama, medyan, sapma vb) katılımcılara tekrar gönderilerek görüşlerini gözden geçirmek veya değiştirmek isteyip istemedikleri sorulur. Bu turlar bir uzlaşma veya ortak görüşlerin çoğunluk kazanmasına kadar devam edebilir (Aaker, Kumar, Day 1995).

STK yönetimi, sosyal faydayı veya toplumsal ihtiyacı veya bunlardan türetilmiş kampanya temasını doğrudan veya dolaylı olarak konu ile ilgili olan uzman, taraf ya da paydaşlara sorarak teyid edebilir. Bu amaçla tasarlanacak internet ortamında bir panel ile “*toplumun konusundaki ihtiyacı size göre hangi önem ve önceliktedir?*” diye sorulabilir. Panelistlerin görüşlerinin belli bir sabit ölçek dahilinde toplanması, daha sonraki turlar için analizi kolaylaştırabilir. Açık uçlu sorular yöneltilecek de uygulanabilecek paneller, değerli ve özgün geri dönüşler içermekle birlikte, analiz açısından biraz daha karmaşık ve zaman alıcı olacaktır. Örneğin “*Size göre daha huzurlu bir toplumda yaşamak için, sivil toplum kuruluşlarının yapabileceği en öncelikli üç sosyal çalışma nedir?*” diye yöneltilen açık uçlu bir sorunun analiz edilerek bir sonraki tur için hazır hale getirilmesi, sabit bir ölçekle hazırlanmış soruya göre daha teknik ve zaman alıcıdır.

3.2.2.3. Kritik Sorgulama

Kritik sorgulama sırasıyla üç yöntemden oluşmaktadır: Analiz, gözlem ve yansıtma. Aşağıda her biri ayrıntıları ile verilmektedir.

Analiz (çözümleme), genel anlamda bir maddeyi onu oluşturan elemanlara ve parçalara ayırmak demektir. Bunu düşünmeye uyarladığımızda, fikirlerin, göreceli bir hiyerarşik yapı içinde netleştirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin açık ve görülebilir hale getirilmesidir. STK yönetimi önceki aşamalarla öne çıkan bir kampanya teması/fikrini aşağıdaki sıra ile analiz edebilir:

- Sosyal fayda ya da ihtiyaç olarak öne çıkan kavramı, onu oluşturan unsurlara ayırmak ve bu unsurlarla, ana kavram arasındaki ilişkileri tanımlamak. (*Parçaların toplamı bütünün kendisinden farklı bir şey olabilir mi?*)
- Sosyal ihtiyaç/fayda olarak tesbit edilen fenomenin boyutları, çerçevesi ve kapsamını

tanımlamak.

- Kampanya fikrine kaynaklık eden kavramın ilişkili olduğu diğer kavramları tanımlamak.
- Kampanya fikrine temel olan kavramı alt unsurları ve diğer kavramlarla olan ilişkilerini, bir teorik çerçeve, zihin haritası veya şekil/diyagramlarla görsel hale getirmek.

Gözlem, bu aşamada STK yönetimi sosyal ihtiyaç/fayda olarak önce çıkan fikrin delillerini aşağıdaki sırayı izleyerek sınavabilir. Önceki aşamadaki teorik çerçeveden hareketle kampanya kapsamını tanımlamaya çalışarak varsa birbiriyle kopuk, belirsiz veya ilgisiz kavram ve unsurları tanımlayabilir.

- Bunun bir sosyal ihtiyaç/fayda olduğu yönündeki deliller nelerdir?
- Bu deliller hangi ölçüde bilimsel ve objektiftir?
- Bir kampanya yürütmeden söz konusu sosyal faydaya ulaşma imkanı var mıdır?
- Eğer varsa, kampanyaya alternatif diğer yöntemler nelerdir?
- Bu konuda bir kampanya yürütmenin fırsat maliyeti nedir?
- Kampanya teması, sosyal fayda/ ihtiyaçla güçlü bir bağlantıya sahip midir?
- Kampanya teması sosyal fayda/ ihtiyacın tüm alt unsurlarını kapsıyor mu?
- Kapsamıyorsa açıkta kalan unsurların, bütün içindeki yeri ve önemi nedir?
- Kampanya temasının bütün alt unsurları kapsayacak şekilde yeniden tanımlanması gerekiyor mu?

Yansıtma (sebep sonuç), nedensellik, Sosyal ihtiyacı karşılayacak fayda bir sonuç olarak düşünüldüğünde, bu sonuca götürecek sebepleri/değişkenleri tanımlama aşamasıdır. Eğer sebeplerin/değişkenlerin sonucu tam olarak ortaya çıkaracağına dair bir inanç yoksa orada bir çatlak var demektir.

STK yönetiminin, bu aşamada aşağıdaki soruları cevaplaması gerekmektedir:

- Söz konusu sosyal faydaya ulaştırılacak sebepler/değişkenler (veya ifade edilmemiş varsayımlar) nelerdir?
- Beklenen/hedeflenen sosyal faydanın bu değişkenlerden ortaya çıkacağına ilişkin deliller nelerdir? Bilimsel araştırma sonuçları, uzman görüşleri vb.
- Bu delillerin bilimsel açıklama gücü ve objektifliği hangi düzeydedir?
- Söz konusu sebep-sonuç ilişkisini etkileyebilecek diğer çevresel faktörler nelerdir?
- Çevresel faktörleri kontrol altında tutabilme ya da etkilerini en aza indirebilme gücümüz

hangi düzeydedir?

3.2.3. Analitik Planlama Evresi

Analitik planlama, soyut ve belirsiz fikirleri daha somut ve anlamlı içerikler haline sokmaktır. Analitik planlamanın temelinde çözümlenme yatmaktadır. Çözümlemeden amaç, daha karmaşık ve belirsiz daha basite daha belirliye indirmektir. Mantıksaldır, tek bir yanıt ya da olan az sayıda çözüme ulaştırır. Fikirleri ve uygulamaları birleştirir. Düşünce çizgilerinin kesiştiği bir noktaya götürür. Analitik planlama, analitik düşüncenin planlamaya dönük uygulanmasıdır. Kampanya yönetiminde:

- Kampanya konusu yalınlaştırılır,
- Kampanyanın bileşen ve öğeleri bulunur,
- Bileşen ve öğeler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılır,
- Bilinmeyenlerin boyutlar tanımlanır,
- Yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilir ve kampanya senaryosu yazılır (ana hatları ile başından sonuna kampanya sürecinin yazılı hale getirilmesi).

STK yönetimi bir fayda/maliyet analizi yaparak kampanyayı baştan sona kendisi mi yürütecek yoksa profesyonel ajanslarla işbirliği mi yapacak buna karar vermelidir. Bu iki uç seçeneğin arasında faaliyet türüne bağlı, kısmi olarak da, profesyonel hizmet ve danışmanlık alınması tercih edilebilir. Bundan sonra detaylı olarak açıklanan planlama aşamaları, kampanyanın bizzat STK tarafından yürütüleceği varsayımı ile detaylandırılmıştır.

3.2.3.1. Kampanya Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Analitik planlama aşamasında, karar verici ve uygulayıcılar, kampanyanın başarıya ulaşmasını sağlamak için amaçları ve hedefleri, sosyal faydayı oluşturan alt unsurları ayrı ele alarak tanımlamalıdır. Kampanya amaçları ve hedefleri daha geniş örgütsel inisiyatiflere bağlıdır. Hedefler yazılı ve kamu odaklı olmalı, bir objektif delillere araştırmaya dayanmalı ve zamanlama ve ölçülebilir çıktılar olarak net bir şekilde tanımlanmalıdır (Smith 2009). Bu koşulları temel alan amaç ve hedeflerin oluşturulması, kampanyanın cevaplayacağı müşahhas soruları belirlediği gibi kampanya etkililiğini değerlendirmek için ölçütler de sağlayacaktır. Kampanya amaç ve hedeflerini belirlerken; uyumlu, ölçülebilir, kabul edilebilir, anlaşılabilir, azılı olarak ifade edilebilir olmalarına dikkat edilmelidir (Tengilimoğlu, Öztürk, 2013).

3.2.3.2. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Kampanyanın analitik planlamasında en önemli aşamalardan biri de hedef kitlenin

belirlenmesidir. Hedef kitle belirlemenin avantajlarını dört grupta toplamak mümkündür (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2013: 174):

- Kampanya ile ilgili bütün grupların önceden saptanması,
- Bütçe ve kaynak kullanımında önceliğin belirlenmesi,
- İletişim araç ve tekniklerinin seçilmesi,
- Mesajların etkin biçimde hazırlanmasına yardımcı olur.

Hedef kitle aşağıdaki sınıflandırmalara göre belirlenebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2013:175):

- İç ve Dış Hedef Kitle,
- Birinci, İkincil ve Marjinal Hedef Kitle,
- Mevcut ve Potansiyel Hedef Kitle,
- Destekleyen, Karşı Tavrı Takınan ve Kararsız Hedef Kitle.

3.2.3.3. Kampanya Strateji ve Taktiklerinin Belirlenmesi

Stratejiler, bir kampanya süresince geçerli olan planlama unsurları, bir anlamda kampanya tutumlarıdır. Genel olarak STK'ların kampanyalarında kullanabilecekleri stratejiler Tablo 1'de verilmektedir. STK yönetimleri sadece kampanya konu ve kapsamını değil, aynı zamanda kendi imkanları ve zaman kısıtlarını göze alarak bu stratejilerden bir ya da bir kaçını benimseyebilirler:

Taktikler kampanyanın farklı aşamalarında, dönemsel olarak kullanılacak eylem ya da kampanyanın davranışsal boyutudur. STK yönetiminin analitik planlama yaparken, kampanyada kullanacağı taktikleri 5N (ne, niçin, nerede, ne zaman, nasıl) 2K (kim tarafından, kaç) düzeneğinde tanımlaması gerekmektedir. STK'lar tarafından kampanyalarda yaygın olarak başvurulan bazı taktikler Tablo 1'de birarada görülebilir.

Tablo 1. Kampanyalarda Kullanılan Strateji ve Taktikler

Kampanya Stratejileri	Kampanya Taktikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla işbirliğine gitme, koalisyon oluşturma • Sponsorluk yapma • Faaliyetlere kitlesel katılımı artırma • STK'nın kendi örgüt performansı ile yetinmesi • Aksiyoner/eyleme dönük olma • Önleyici eylem geliştirme • Düzeltici davranış geliştirme • Oyalama/ zaman kazanma stratejisi • Savunmaya çekilme • Acındırma/ merhamet uyandırma • Sürekli hücum 	<ul style="list-style-type: none"> • Özel gün ve geceleri fırsat bilme • Basın bildirimleri yayınlama • Medya bilgi paketleri oluşturma • Basın toplantıları yapma • Posta ile material dağıtım • Broşürler hazırlayıp dağıtmak • TV haberlerinde mülakat verme • Bültenler hazırlayıp yayınlama • Umuma yönelik konuşmalar organize etme • Kamu hizmeti çağrıları yapma • TV magazin ve diğer programlarda mülakat vermek • Radyo reklamları yapmak • TV reklamları yapmak • İnternet üzerinden reklamlar e-mektup, mesaj, banner • Kampanya web sitesi oluşturmak • Dolaylı İnternet sayfaları tasarımı, bloglar • Kurumsal web sitesi • Video paylaşımı • Sosyal medya duyuruları, reklamlar • Sosyal ağ sitelerinden yararlanma

Kaynak: Hardy, Waters 2012'den uyarlanmıştır.

3.2.3.4. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Kampanya sona erip, sonuçların değerlendirilmesi aşamasına gelindiğinde, kampanyanın başarılı olup olmadığını, hangi ölçekler kullanarak ölçüleceği analitik planlamanın önemli bir unsurudur. Aşağıda genel olarak kampanya değerlendirme kriterleri verilmektedir:

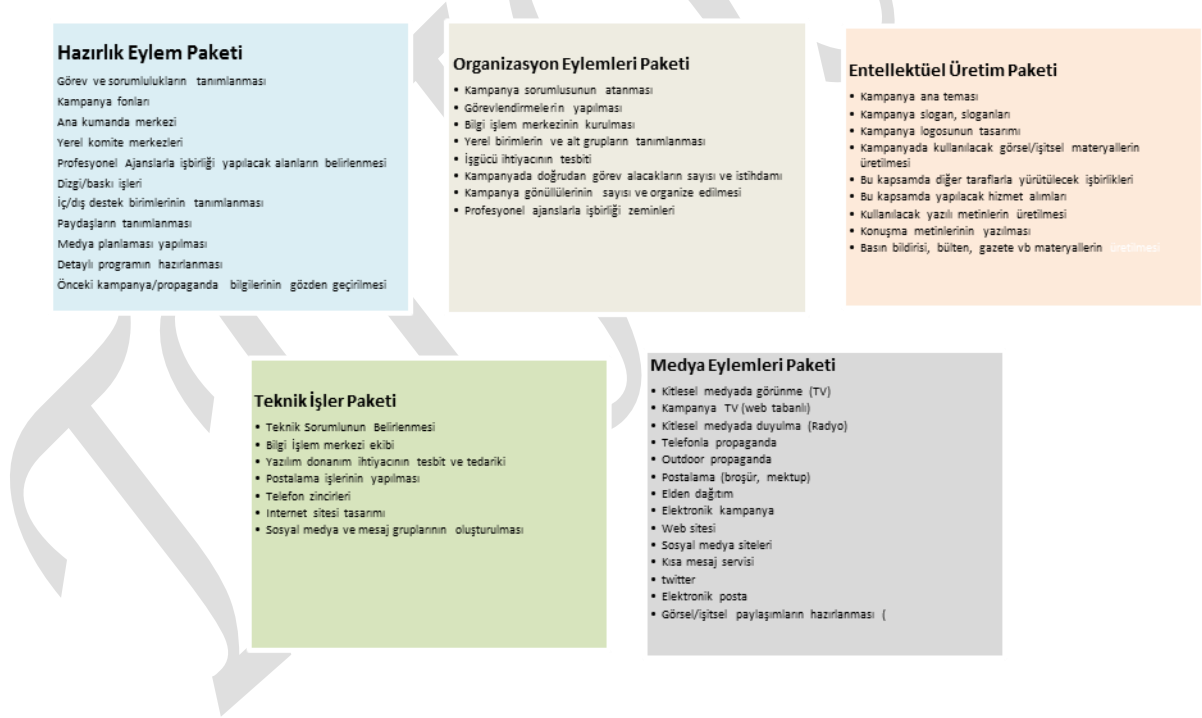
- Hedef kitlenin farkındalık düzeyindeki değişimin ölçülmesi (birincil kaynak araştırma),
- Hedef kitlenin kampanya konusuna bağlı olarak tutum değişiminin ölçülmesi (birincil kaynak araştırma),
- Reklam faaliyetlerinin başarısı (sloganların tekrarı, görsellerin yaygınlaştırılması vb.),
- Belirgin değerlendirme ölçütleri (kampanyadan kampanyaya farklılık gösterir),
- Medyada oluşan izlenim (içerik analizi),
- Katılımcı yarışmaları, panelleri vb.,
- Satış, ziyaret, diğer temas yöntem ve sayıları,
- Web sitesi ziyaretleri tıklanma oranları,
- Kampanya telefonlarının aranma sıklığı ve sayısı (Hardy, Waters 2012).

Bunlara ilave olarak analitik planlama aşamasında, geri bildirim sürecinin tanımlanması da önemli bir tamamlayıcı unsurdur. Bu amaçla yapılacak bir etütte aşağıdaki soru ve konular açıklığa kavuşturulmalıdır:

- Hangi dış kaynaklardan geri bildirim sağlanacak?
- Ne tür geri bildirim sağlama yolları kullanılacak?
 - İnternet temelli (forum, ziyaretçi defter vs)
 - Grup tartışmaları
 - Medyaya yansımalar
- Geri bildirimler kim tarafından değerlendirilecek?

3.2.3.5. Eylemlerin Tanımlanması

Eylem planlamasına geçildiğinde artık kampanyanın detayları iyice ortaya çıkmış olacaktır. Bu nedenle Şekil 2’de verilen tüm eylemler 5N (ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl) ve 2K (kim tarafından ve kaç) düzeneğinde detaylı olarak geleneksel yöntemlerle veya bu amaca matuf bilgisayar yazılım programları ile belirlenmelidir. Buradaki iş paketlerinin sırası ardışık değil, mantıksaldır. Bazen alt pakette yer alan bir eylem, bir üst paket eyleminden daha önce başlayıp bitebilir. Zaman planlaması ile ilgili olarak PERT ve benzeri modeller kullanılabilir.



Şekil 2. Analitik Planlamada Eylem Paketleri

Kaynak: Fisher, Cutts, Fieldhouse, 2011’den uyarlanmıştır.

3.2.4. Uygulama Evresi

Kampanya kapsamında planlanan faaliyetlerin uygulanması, STK'nın yönetsel ve örgütsel performansının, etkinlik ve etkililiğinin sınırdığı bir aşamadır. Bu aşamada yönetimin objektif bir fayda/maliyet analizi ile bazı yönetsel fonksiyonları, profesyonel ve bağımsız ajanslara devretmesi söz konusu olabilir. Böyle bir karar verildiğinde, planlama ve uygulama aşamalarının detayları ile uğraşmak zorunda kalmayacak STK yönetiminin, en az bunlar kadar önemli kriterler geliştirerek belli periyodlarla ajans faaliyetlerini yakından izlemesi, gerektiğinde müdahil olarak kampanyanın amaçlar doğrultusunda, planlar dahilinde ve en uygun kaynak kullanımı ile yürütüldüğünden emin olmak zorundadır.

Uygulama aşamasında paydaşlarla kampanya süresince sürekli bir ilişki önemli ve gereklidir. Bu ilişkilerde mütekabiliyet, paydaşlara şükran ve minnet duyma, sorumluluk, taahhütleri yerine getirme, raporlama, güncel veri ve bilgiler sağlama, besleyici ilişkiler ve paydaşları karar almada ön planda tutmak gibi tutumlar, paydaşlarla kampanya yürütmenin adabındandır (Kelly 2001).

STK'lar atelye çalışmaları, yuvarlak masa toplantıları, karar verme süreçleri simülasyonu, danışma ve diğer uzman panelleri, kamusal iştirak, danışmanlık hizmetleri, koçluk ve kolaylaştırma, araştırma yardımları, odak grup oturumları, interaktif eğitim programları gibi birçok yöntem kullanmaktadırlar (Bennet, Dunne & Carre 2000).

Özellikle genç STK'lar için kampanyanın mali yönetiminde etkinlik ve şeffaflık zorunludur. Medyada görünür hale gelmek STK'lar için önemli bir öncelik haline gelmiştir. Bununla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin medya algı ve yapısını oldukça değiştirmesi, STK'larda kıdemli ve genç üye ve gönüllüler arasında medyada görünürlük açısından bir görüş farklılığına sebep olabilmektedir. Kıdemli üye ve gönüllüler geleneksel medyada görünür olmaya önem ve öncelik veririrken, genç üyeler yeni kuşak medyayı öncelemektedirler. Aslında bunda yaşlı üyelerin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki eğitim ve pratik ihtiyaçlarının kısa dönemde karşılanamamış olması da sebep olarak gösterilebilir. Bu durumda ortaya çıkan eğitim ihtiyacını doğru tesbit edip zamanında giderebilmek önemli bir husustur (Bennet, Dunne & Carre 2000).

3.2.5. Kritik Değerlendirme Evresi

Entegre ve başarılı bir iletişim ve kampanya yönetimi için harekete geçen bir çok kampanya yöneticisi, hedef kitle üzerinde oluşan etkiyi ispat etmek hususunda kendisini bir baskı altında hissetmektedir (Hardy, Waters 2012). Bütünsel olarak kampanyanın değerlendirilmesi, belirgin izleyici kitlesi üzerindeki etki, ana mesajların yankıları, kampanyanın

değerlendirilmesindeki ana ölçütlerdir. Bununla birlikte kamuoyunun tutum değişikliklerini ölçmekteki zorluk ve maliyetler nedeniyle basın yayın kapsamında tema ve modeller yoluyla kampanyanın değerlendirilmesi daha yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır (Bengston & Fan 1999). Tutum ölçekleri oldukça karmaşık bir yapıda birincil kaynak araştırmalar gerektirdiğinden, daha önce planlama aşamasında tanımlanmış diğer performans kriterleriyle kampanya sonuçları değerlendirilecektir. Bunlar dışında geleneksel olmayan bazı yöntemlerle de kampanya değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin tasarruf edilen para, kampanya sonunda toplanılan para ve STK'nın devamlılığı gibi.

Kritik bir kampanya değerlendirmesi, objektif performans kriterlerine ilave olarak toplanan geri bildirimlerin analiz edilmesini ve örgütsel bir öz eleştiri sürecini de gerektirmektedir. Geri bildirimlerin analizi ile genel bir yapı analitik planlama altında verilmiştir. Örgütsel öz eleştiri yapılırken kampanya sonucunda gelinen noktanın, STK'nın vizyon ekseninde nereye tekabül ettiği, bunun neye mal olduğu ve fırsat maliyetinin ne olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.

4. SONUÇ

Kritik ve analitik düşünme bireyin düşünme ve hayat kalitesini yükselten bilişsel bir süreçtir. Kullandığı metodoloji ise, grup karar süreçlerine uyarlanabilecek niteliktedir. Bununla birlikte, kritik ve analitik metodolojinin grup karar ve yönetim süreçlerindeki rolü ve değeri ile ilgili yeterli bilimsel kanıt bulunmamaktadır. Bu çalışma, bir misyon etrafında örgütlenmiş STK'lara, misyonlarına uygun sosyal fayda üretmek amacıyla matuf kampanyalar yaparken, takip edebilecekleri uygulamaya dönük, kritik ve analitik bir süreç yönetimi sunmaktadır. Başta zaman olmak üzere bir çok kısıt ve sınırlılıklar nedeniyle, önerilen sürecin başarısı ile ilgili ampirik kanıtlar bu çalışmaya dahil edilememiştir. Kritik ve analitik metodolojinin grup süreçlerinde kullanımı ile ilgili teorik bilgiyi geliştirici ve uygulayıcıları destekleyici çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., V. Kumar, G.S. Day (1995). Marketing Research, 5th Ed., New York: John Wiley & Sons.
- Bengston, D. N., & Fan, D. P. (1999). An innovative method for evaluating strategic goals in a public agency. *Evaluation Review*, 23 (1), 77–100.
- Bennett, N., Dunne, .E., Carre , C., (2000). Skills Development in Higher Education and Employment. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Bloom, B. S., Englehart, M. B., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of educational objectives. The classifications of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: McKay.*
- Brown, K. & Rutter, L. (2006). Critical Thinking for Social Work, Exeter, Learning Matters Ltd
- Cottrell, S. (2011). Critical Thinking Skills Developing Effective Analysis and Argument, 2nd Ed., London: Palgrave Macmillan
- Ennis, R. H. (1989). Critical thinking and subject specificity: clarification and needed research. *Educational Researcher*, 18, 4-10.
- Facione, P (2004). Critical Thinking: What it is and Why It Counts. Insight Assessment California: California Academic Press accessed on-line @ www.insightassessment.com/t.html July 2005
- Facione, P., Facione, N. & Giancarlo, A. (2001). The disposition to ward critical thinking its- character, measurement and relationship to critical thinking skill, California academic Press, *Journal of informal Logic*. vol.20, No.1, pp, 61-84.
- Facione, P, Facione, N & Giancarlo, C (2005). The Motivation to Think in Working and Learning. Insight Assessment California: California Academic Press accessed on-line @ www.insightassessment.com/t.html July 2005
- Facione, N., Facione, P. & Sanchez, M. (1994). Critical-thinking disposition as a measure of competent clinical judgment: the development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *The Journal of Nursing Education*, 33, 345-350.
- Farley, O. W., Smith, L. L., & Boyle, S. W. (2000). Introduction to Social Work (9th edn). Boston: Allyn and Bacon.
- Fisher, J., Cutts, D., & Fieldhouse, E. (2011). The electoral effectiveness of constituency campaigning in the 2010 British general election: The ‘triumph’ of Labour? *Electoral Studies* 30, 816–828
- Ford, P. et al (2005). Practice learning and the development of students as critical practitioners - some findings from research, *Social Work Education*, 24 (4), 391-407
- Hajhosseiny, Mansureh, (2012). The Effect of Dialogic Teaching on Students' Critical Thinking, Disposition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, 1358 – 1368
- Hardy, Eva E. & Richard D. Waters (2012). Identifying the norms of professional practice: Reviewing PRSA’s Silver Anvil award-winning campaigns, *Public Relations Review*, 38, 898– 905
- Hindery, R.R. (2001). Indoctrination and Self-deception or Free and Critical Thought. USA WA: Edwin Mellen Pr

- Kelly, K. S. (2001). Stewardship: The missing step in the public relations process. In R. L. Heath (Ed.), Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lock, A. (1987). "Integrating Group Judgments in Subjective Forecasts", Judgmental Forecasting, G. Wright, P. Ayton (Eds), London, John Wiley & Sons, s. 109-127.
- Paul, R. & Elder, L., (2001). Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Life, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Paul, R. & Elder, L., (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools. Dillon Beach: Foundation for Critical Thinking Press
- Pop, Iuliana (2012). Developing suitable methods in think tank and NGO training, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 4061 – 4064
- Smith, R. D. (2009). Strategic Planning for Public Relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stacks, D. W. (2010). Primer of Public Relations Research (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Tengilimoğlu, D., Y. Öztürk (2013). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayıncılık