

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aslı İCİL TUNCER

BİR İLİŞKİ YÖNETİMİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER:
ÖRGÜT ve KAMU İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aslı İCİL TUNCER

BİR İLİŞKİ YÖNETİMİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER:
ÖRGÜT ve KAMU İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

Danışman

Prof. Dr. M. Bilal ARIK

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2015

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aslı İCİL TUNCER'in bu çalışması jürimiz tarafından İletişim Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Süleyman KARAÇOR (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. M. Bilal ARIK (İmza)

Üye : Doç. Dr. Özgür ARUN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Seçil DEREN VANHETHOF (İmza)

Üye : Doç. Dr. Figen EBREN (İmza)

Tez Başlığı : Bir İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler: Örgüt ve Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 22/06/2015

Mezuniyet Tarihi : 25/06/2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
ÖZET	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSALLAŞTIRMA

1.1	Diyalektik Yaklaşım	6
1.2	Sosyal Değişim Yaklaşımı.....	7
1.3	Sistem Yaklaşımı	9
1.4	Durumsallık Yaklaşımı	11
1.5	Mükemmellik Yaklaşımı	13
1.6	Kamuların Durumsal Yaklaşımı	16

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

2.1	Örgüt- Kamu İlişkileri	20
2.2	Örgütün Tanımlanması	23
2.2.1	Örgütsel İşleyişteki Değişimler	24
2.2.1.1	Klasik Örgüt Teorileri.....	24
2.2.1.2	NeoKlasik Örgüt Teorileri	26
2.2.1.3	Modern Örgüt Teorileri	30
2.3	Kamuların Tanımlanması	31
2.3.1	Kamu Tipolojileri	40
2.4	İlişkilerin Tanımlanması	45
2.4.1	İlişkilerde Ortamın Etkisi	46
2.5	Halkla İlişkiler İşlevinin Değişimi.....	48
2.6	İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT - KAMU İLİŞKİLERİNİN YAPISI

3.1	Örgütlerin Kamularla Kurduğu İlişkilerin Biçimleri	61
3.1.1	Toplumsal İlişkiler.....	63
3.1.2	Değiş-Tokuş İlişkileri.....	64

3.1.3	Uzlaşmacı İlişkiler	64
3.1.4	Sözleşmeci İlişkiler	65
3.1.5	Simbiyotik İlişkiler	66
3.1.6	Yönlendirici İlişkiler	66
3.1.7	Sömürücü İlişkiler	67
3.2	Örgütün İlişki Yetiştirme Stratejileri	67
3.3	Örgütün Kurduğu İlişkilerle Ulaşılan Sonuçlar	71
3.3.1	Karşılıklı Denetim	71
3.3.2	Bağlılık	72
3.3.3	Tatmin.....	72
3.3.4	Güven	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1	Evrenin ve Örneklemin Belirlenmesi	78
4.2	Katılımcıların Özellikleri	79
4.3	Araştırmanın Sınırlılıkları	80
4.4	Derinlemesine Görüşmeler ve Odak Grup Çalışmaları	82
4.4.1	Yöneticilere Yönelik Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme Formunun Yapılandırılması ve Görüşmeler	82
4.4.1.1	Görüşmeler; Karşılıklı Bir Etkileşim Yaratmak	83
4.4.2	Kamulara Yönelik Odak Grup Görüşme Klavuzunun Yapılandırılması ve Odak Grup Çalışmaları	85
4.4.2.1	Odak Grup Çalışmaları; Farklı Bakış Açıklarına Ulaşmada Sinerji Oluşturmak	85
4.5	Araştırma Soruları.....	87

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT ve KAMU İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

5.1	Örgütün İlişkilerine Yönelik Bulgular	88
5.1.1	Örgütlerin İlişki Biçimleri	94
5.1.1.1	Uzlaşmacı İlişkiler; Meşruiyet İçin Mücadele	95
5.1.1.2	Yönlendirici İlişkiler; Stratejik Taktikler	97
5.1.1.3	Sömürücü İlişkiler; Rekabet ve Etik	99
5.1.1.4	Tek Yönlü Toplumsal İlişkiler; Bu Sistem İçinde İmkansız	100

5.1.1.5	Tepkisel İlişkiler; Yeni Bir İlişki Biçimi	101
5.1.2	Örgütlerin İlişki Yetiştirme Stratejileri.....	105
5.1.2.1	Çift Taraflı İlgı Stratejileri; Gönülsüz Tavizler	107
5.1.2.2	Ağ Oluşturma; Ortak İlgilerden Köprüler	109
5.1.2.3	Güvence; Arzulanan İlişkiler İçin Zemin	110
5.1.3	İlişkilerden Beklenen Sonuçlar.....	111
5.1.3.1	Güven; Dürüst, İnandırıcı ve Açık Örgütler	111
5.1.4	Kamuların Örgütün İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri	113
5.1.4.1	Örgütlerin İlişkileri; Yönlendirici, Sözleşmeci ve Değiş-Tokuş	120
5.1.4.2	Yönlendirici İlişkiler; İkna Yollarını Tekrar Tekrar Keşfetmek	120
5.1.4.3	Sözleşmeci İlişkiler; Karşılıklı Gibi Görünüyor, Ama Değil	122
5.1.4.4	Değiş-Tokuş İlişkileri; Beklenti ve Fayda	124
5.2	Kamuların Değerlendirmelerine Göre İlişkilerin Sonuçları	126
5.2.1	Güven; İlişkilerde Bulunabilecek En Son Şey	126
5.2.2	Tatmin; Fiyatı Düşür, Karından Vazgeç.....	128
5.2.3	Karşılıklı Denetim; Gücün Eşit Paylaşımı	130
5.2.4	Bağlılık; Mutlak Bağlılığa Karşı Sahte Bağlılıklar	132
SONUÇ		134
KAYNAKÇA.....		151
EK 1- Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme Formu (Yöneticiler İçin)		163
EK 2- Odak Grup Görüşme Klavuzu (Kamu Grubu İçin).....		165
EK 3- Süper Markaların Faaliyet Alanları.....		167
EK 4- Süper Markaların Reklam Bütçelerine Göre Dağılımları.....		170
Ö Z G E Ç M İ Ş		173

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Paydaş Haritası	33
Şekil 3.1 İlişki Biçimleri.....	62

ÖZET

İlişki yönetimi paradigması ilkin halkla ilişkilerin merkezine ilişkileri koyar ve halkla ilişkiler bu merkezle terimsel olarak da karşılığını bulur. Ancak bu tepeden halkla ilişkilerin misyonunu keşfetmek için farklı bir yöne bakmak gerekir. Dolayısıyla Halkla ilişkileri ilişkilerin yönetimi olarak açıklamak paydaşlar ve kamularla kurulan ilişkilerin yapısının çözümlenmesini gerekli kılar. Bu tez çalışması örgütün ilişkileri nasıl gördüğü ardından da hangi ilişkileri nasıl kurduğu açıklayarak örgüt ve kamu ilişkilerinin yapısını çözümlenme çabasıdır.

Araştırmada ilişkideki her iki tarafın, hem örgütün hem de kamuların ilişkileri “nasıl” algıladığı değerlendirilmiştir. Örgütün kurduğu ilişki biçimlerini, ilişkilerin örgüte etkisini, bu ilişkileri yetiştirmek için kullanılan stratejileri ve örgütün beklediği ilişki sonuçlarını açığa çıkarmak için derinlemesine görüşmeler ile kamuların örgütün ilişkilerine yönelik deneyimlerini, örgütün kurduğunu varsaydığı ilişkilerle kamuların algılamaları arasındaki aynılık/farklılığı ve bu ilişki biçimlerinden doğan sonuçlar ise odak grup çalışmaları ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Örneklem belirlenirken “Superbrands” araştırmasının yol göstericiliğinden yararlanılmış, üç süper marka sektörel farklılıklar da gözetilerek örneklem olarak belirlenmiştir. Tezin tüm bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, ilişkiler açıkça örgütün merkezindedir, kamular için de ilişkiler değerlidir, ancak yine de aralarında örgütlerin yatırım yaptıkları kadar güçlü ilişkiler bulunmamaktadır. İlişkilerin yetiştirilmesindeki stratejiler sonucunda örgütün umduğu ilişki sonuçları da kamuların değerlendirmelerinde farklıdır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, İlişki Yönetimi, Kamular.

SUMMARY
PUBLIC RELATIONS AS A MANAGEMENT OF RELATIONS:
ANALYSIS OF CORPORATE AND PUBLIC RELATIONS

The paradigm of relations management, primarily associates the relations concept at the core of the public relations and public relations finds its specific terminologic meaning through this core. However, it is essential that a different perspective should be adapted in order to explore the public relations mission in this sense. Therefore, to define public relations as the management method of the relations requires analysis of the relations that are established between the stakeholders and the public agencies. This paper is an attempt to analyze the layout of the corporate and public relations between the organizations and public by observing how the organization perceives the relations and thereafter, how it established which relations.

In the survey, the processes of “how” both of the parties, namely the organization and the public have perceived the relations are evaluated. It is attempted to analyze the relation patterns which the organization established, the strategies used in order to develop these relations and in-depth interactions in order to expose the relationship results which the organization expects and the experiences of the public about the relations with the organization, the similarities and differences between the relations which the public assumed to establish and the perceptions of the public. Whereas the results which emerged from these relations are attempted to be analyzed through focal group observations. When the sample is drawn, the method of the “Superbrands” survey is applied as a guideline in our survey, and three super brands are specified as sample by taking into account the sectorial differences between them. When all of the findings of the survey are evaluated as a whole, it is observed that the relations are obviously at the core of the organization. For the public, the relations are also valuable as well. However, despite this, strong relations which the organizations invest for do not exist in them. The relation results which the organization expects at the end of the strategies during raising of the relations are different from that of the evaluations of the public.

Keywords: Public Relations, Relationship Management, Publics.

GİRİŞ

Halkla ilişkilerin terim olarak ilişkiler ve karşılıklılığı içerdiğinden ilk kez Broom, “coorientational measurement of public issues” makalesinde (1977, s.111) söz etmiştir. Ancak ilişki yönetimi paradigmasının halkla ilişkilerin merkezine yerleştirilmesi Ferguson’un (1984) öncü çalışmasında, ilişkilere odaklanmanın halkla ilişkiler teorisinin gelişimine hız kazandıracak iyi bir fırsat sunduğuna işaret etmesi ile başlar. Ferguson’un işaret ettiği bu odaklanma, halkla ilişkileri kuramsal bağları ile yeniden bir araya getirebilecek bir çerçeveyi, ilişki yönetimi paradigmasını, açıklar.

İlişki yönetimi paradigması ilkin halkla ilişkilerin merkezine ilişkileri koyar ve halkla ilişkiler bu merkezle terimsel olarak da karşılığını bulur. Ancak bu tepeden halkla ilişkilerin misyonunu keşfetmek için farklı bir yöne bakmak gerekir. Zira bu tepede halkla ilişkiler, örgüt içindeki sorumluluklarının genişletildiği, uygulayıcıların rollerinin aşırılaştırıldığı ya da kuramsal bağlarının kopararak sadece uygulamaları yöneten bir anlayışla açıklanamaz. Dahası halkla ilişkilerin iletişim uygulamalarına dayanarak bilgi yayma ve duyurum üretme işlevi, örgüt ve kamularla kurulacak ilişkilerdeki etkileşimi anlamak için de yetersizdir. Oysa ilişki yönetimi paradigması ile halkla ilişkileri resmetmek, başta örgütlerin örgütlerin ortamları ile etkileşimlerini kabul etmek, ortamın en değerli bileşenini kamular olarak anlamak ve örgütü ve kamuları ilişkiler bağlamında açıklamak demektir. İşte halkla ilişkilerin misyonu da tam burada, bu etkileşimde ilişkileri anlamada yatar. Halkla ilişkiler örgüt ve kamular arasındaki ilişkileri çözümleyerek, karşılıklı bir anlayış geliştirir, karşılıklı bağımlılıkları yönetir. Oysa halkla ilişkiler uygulayıcılarının bakış açılarındaki gerçekler daha farklıdır;

“Halkla ilişkiler uygulayıcıları terim olarak algılardan sık sık ama yanlış bahseder. Halkla ilişkiler uygulayıcıları algılardan söz ederken yüksek seviyede bilişsel (örgütle ilgili ne hissedildiği ve ne hatırlandığı) süreçlerden çok alt seviyede bilişsel (örgütü tanıma) süreçleri ifade ederler”. (J.Grunig ve Hung, 2002, s.2-3)

Halkla ilişkiler, kamuların örgütü tanınması için yatırım yaptıkça, sadece kamulardan uzaklaşmaz, Motion ve Leitch’in (2007) halkla ilişkiler uzmanlarını tanımlarken kullandığı “söylem teknolojisi uzmanları” ve “hegomonik söylemin inşacıları” söylemleri ile de başbaşa kalır. Kamuların örgütü tanınmaları için halkla ilişkiler uygulayıcıları iletişim kurmaya ve imaj inşa etmeye yoğunlaşmıştır ki, uygun mesajlarla, duyurum ya da medya ilişkileri ile

kamularla kötü giden ilişkilerin de hızlıca düzeleceğine inanılır. Ne var ki, ilişkilerin yapısını çözümlenmeden uygulamalara dayanmak hem uygulamaların etkisini zayıflatabilir hem de halkla ilişkileri sadece mesaj üreten bir işleve indirger. O halde ilişki kurmak iletişim kurmaktan başka bir şeydir. İletişimin durduğu noktayı açıklamak, bu tez çalışmasının halkla ilişkileri bir ilişki yönetimi olarak açıklayabilmesi için önemlidir. Bilişsel süreçlerde kamuların örgütle ilgili düşüncelerini, yani ne hissettiğini açıklamak, ilişki kavramının kişilerarası literatürden gelen davranışsal boyutudur, bu boyut onu iletişimden ayıran en temel özelliktir. İletişimse mesajlarla ilgilidir, yarattığı mesajlarla ilişki kurmayı sağlayan araçtır. Burada ilişkiler, iletişimi de içine alacak bir çatı gibidir. Ancak çalışmanın halkla ilişkilerde ilişkileri merkeze alması, iletişim uygulamalarının değerini azımsamak olarak algılanmamalıdır. İletişim uygulamalarına biçilen araçsal değer altında yatan neden, ilişki yönetimi olarak resmedilen halkla ilişkilerin doğasının, iletişime değil ilişkilere odaklanmasıdır. İletişim değerli bir araçtır, ancak halkla ilişkilerin odak noktası değildir.

Bu tez çalışması ilişki yönetimini tartışırken ardaında yer alan kavramsal çerçeveleri irdemelemektir. Zira bu ardaanlar ilişkilerin yapısına ilişkin de değerli katkılar sunabilecek olmaları anlamıyla ilk bölümde açıklanacaktır. Buradan hareketle, kamu ve örgütün ilişkilerini açıklayabilmek için sistem, durumsallık, mükemmellik, sosyal değişim ve kamuların durumcu kuramın ilişki yönetimi paradigmasına temel sağlayan önermelerinden faydalanılacaktır.

İlişkilere yönelik diyalektik yaklaşım, ilişki süreçlerindeki araçların ve yapıların değişkenliğini açıklaması bağlamıyla örgütle kamular arasındaki dinamik bir değişim sürecini tanımlayacaktır. Sistem yaklaşımı örgütü açık bir sistem olarak tanımlayarak, çalışmaya örgütün kamularıyla ilişkilerini örgütün varoluşunun kaçınılmaz bir sonucu olarak gören bir yön sunacaktır. Sosyal değişim yaklaşımı hem bağımlılıklar hem de eşitlik yaklaşımları ile tez çalışmasına katkı sağlayacaktır. Bağımlılık yaklaşımı, insanların tek taraflı ve karşılıklı bağımlılıkları açısından birbirlerini kontrol ettiklerini vurgulayarak ilişkileri bağımlılıklar bağlamıyla tartışıp, ilişki sonucunda ilişkiye giren tarafların kazançları ve maliyetleri eşitleniyorsa tatmin olduğunu ileri sürmektedir (Kelley ve Thibaut, 1978). Bu, ilişkilerde yer alan tarafların tümünün algılarının belirlenmesi gerektiğini işaret eden varsayımın desteğidir. Zira tez çalışmasında ilişkilerin çözümlenmesinde sadece örgütlerin değil kamuların da algıları değerlendirilecektir. Eşitlik yaklaşımı da, insanların kazançlarını maksimize etmeyi ve maliyetlerini en aza indirmeyi tercih ettiği ve adil durumda tarafların elde ettiği kazançlarda eşitlik aradıklarını ve eşitsiz hale gelen ilişkilerinde eşitliği onarmaya önem verdiklerini göstermiştir. Bu varsayım, örgütün yetiştirme stratejilerine neden ihtiyaç duyduğunu

açıklamada katkı sağlayan argümanlardan biridir. Hatta ilişki yetiştirme stratejilerinin de temeli de ilişkilerin sürdürülmesi ve yenilenmesindeki çabaya dayanır. Diğer yandan ilişkilerin ortam koşullarına bağlı değişken yapısı, durumsallık ve kamuların durumcu kuramlarına dayanılarak açıklanacaktır. Tezin ilişkileri çözümlerken sık sık değineceği ortamın değişkenliği de işte bu aralardan hareket alacaktır.

Mükemmellik yaklaşımı, uzlaşmayı ve manüplasyonu tanımlayan modellerle halkla ilişkilerin değişen işlevini açıklamıştır. Bu açıklama aynı zamanda ilişki yönetimi paradigmasının da temellerini oluşturmaktadır (Rhee, 2004, s.20, J.Grunig ve Huang, 2000). Öyle ki ilişkilerdeki karşılıklı fayda, uzlaşma ve işbirliği temeli mükemmellik yaklaşımının varsayımları ile benzer bir yönü göstermektedir. İlişkilere olumlu katkı sağlayan bu simetrik anlamlardır. Tüm bu çerçevelerin birleştirilmesi çalışmaya, örgütler ve kamular arasındaki ilişki biçimleri, örgütlerin hangi yetiştirme stratejilerini seçtiklerini ve bunların örgüt ile kamular arasındaki ilişkilerin sonuçlarına nasıl yansıdığına yönelik daha kapsamlı bir açıklama sunmaya imkan sağlayacaktır.

İlişki yönetimi paradigmasını anlamaya da fayda sağlayan bu aralardan, halkla ilişkilerin değişimi, örgütün, ilişkilerin ve kamuların tanımlanması ile daha da anlam kazanacaktır. Öyle ki halkla ilişkilerin günümüze değin geçtiği yolları bilmek, örgütün işleyişindeki değişimleri açıklamak ve kamuların yapılarını deşifre etmek, ilişkilerin çözümlenmesindeki uğrak noktalarıdır. Dolayısıyla ikinci bölümde yer alacak bu açıklamalarla artık, örgütün, kamuların ve aralarındaki etkileşimin izlerini sürmek daha mümkün olabilir.

Tez çalışmasında ilişkiler, “bir ya da daha fazla taraf arasındaki bağımlılık” olarak tanımlayan O’Hair, Friedrich, Wiemann, ve Wiemann (1995) ve bu bağımlılıkları her iki taraf içinde beklenen sonucun alınması için gereken tüm koşulları bütünüyle her iki tarafın da kontrol edemediğini açıklayan Pfeffer ve Salancik’ın (1978, s.82) izinden gidilerek, örgüt ve kamular arasında iletişim aracılığıyla oluşturulan bir süreç olarak kavramsallaştırılacaktır. Böylece çalışma, örgütün kamuları ile ilişki biçimlerini, bu ilişkilerin yarattığı sonuçları ve ilişki yetiştirme stratejilerini teorik olarak tanımlamaktan çok anlamaya çalışmayı amaçlar. Bu çabada, hem kamuların hem de örgütün değerlendirmeleri dikkate alınması örgüt kamu ilişkilerinde örgütün öngördüğü ilişkileri kamuların farklı değerlendirebileceği varsayımı ile ilişkilidir. Buradan hareketle tez çalışması, her iki tarafın ilişki biçimine yönelik algılarını, başka bir ifadeyle ilişkilerin, tarafların zihninde nasıl yer aldığı sorusunun yanıtını ararken, ilişkilerde örgütün ve kamuların değerlendirmelerindeki farklılıkları ve aynılıkları açıklamaya çalışacaktır. Yine de, ilişki yönetiminde sadece örgütün ilişki türlerini ve sonuçlarını analiz etmek bütünüyle ilişki yönetimini açıklamak anlamına gelmeyebilir. Zira bu ilişkilerin nasıl

yetiştirildiğini açıklamak da ilişkilerin yapısını çözümlemenin bir parçasıdır. Bu nedenle tez çalışması ilişkilere yönelik daha bütüncül bir yaklaşım sunmak için ilişkilerin nasıl yetiştirileceği ve sürdürüleceğine yönelik stratejileri de açığa çıkaracaktır.

Halkla ilişkilerin örgüt ve kamu ilişkilerini yönetebilmek için çözümleyebilmesi şarttır. Zira ilişkilerin yapısının çözümlenmesi tezin temel iddiası olarak burada durmaktadır. Örgütün ilişki biçimleri, ilişki yetiştirme stratejileri ve ilişki sonuçları, üçüncü bölümde teorik olarak tartışılacaktır.

Dördüncü bölüm tez çalışmasının örgüt ve kamuların ilişkilerini çözümleyecek soruları yanıtlamada yol göstericiliğinden faydalanacağı metolojiyi açıklayacaktır. Öyle ki nitel araştırmaların sosyal yapılarla, deneyimlerle ve bunların arasındaki ilişkilerle ilgilenme eğilimi, tezin ilişkilerin yapısına ilişkin çözümlenmeleri gerçekleştirme çabasına aracı olacaktır.

Beşinci bölümdeki tartışmalarla birlikte tez çalışmasının da yanıt aradığı en temel sorular açıkça görünür olur; örgüt kamularla ilişkilerinin yapısı nasıldır? Örgüt kamularıyla nasıl ilişki kurar, hangi stratejilerle ilişkileri yetiştirir ve bu ilişkiler nasıl algılanır? İlişkileri çözümlenme çabası, örgüt ve kamular arasında süregelen etkileşimi açıklama, dolayısıyla örgütün davranışını da anlama fikrinden hareket almıştır. Ancak ilişkiler gerçekten karmaşıktır, örgütlerin ilişki ağları geniştir, bu nedenle ilişkileri açıklamak da zorlu bir girişimdir. Bu girişimi bir parça daha anlaşılır kılmak ve kolaylaştırabilmek adına ilişki biçimleri, yetiştirme stratejileri ve sonuçları önceki araştırmacıların bulgularına ve teorik kısımdaki tartışmalara sadık kalınarak, sistematize edilerek sunulacaktır.

Hem örgütün hem de kamuların değerlendirmeleri doğrultusunda ilişkilere dair sunulan açıklamalar, son bölümde tartışılacaktır. Örgütün ve kamuların ilişkilere bakış açısını açıklayan ve ilişki sarmalı çözümleyecek bulgular bu bölümde açıklanacaktır. Tezin ilişkilerin yapısına ilişkin aradığı yanıtlar, halkla ilişkilere de farklı bir yönle bakmayı, örgütün davranışlarını anlamayı ve elbette ilişkilere biçilen değeri de anlamlandırmaya yarar. Bu bağlamdaki tartışmalar örgütlerin gerçekleri ile kamuların beklentilerinin örtüşmediğini ortaya koymaktadır. Neticede örgütlerin yatırım yaptığı iletişim uygulamalarının, ilişkilere etkisinin ya da yeterliliğinin değerlendirme çabaları eksiktir. İlişkiler örgüt için olduğu kadar kamular için de değerlidir ve örgütler ilişkileri geliştirmek için çaba harcar. Fakat çabada ilişkiler yerine sadece iletişim uygulamalarına odaklanma, kamuların ilişkilere yönelik algılarına olumsuz yansımaya yol açmaktadır. Yine de bu durum, kamuların ve örgütlerin birbirlerine nüfuz edebileceği, karşılıklı bağımlılıkları yöneten bir halkla ilişkiler fonksiyonu için uygun bir zeminin varlığına yönelik bir okumayı geçersiz kılmaz.

Tezin yanıt aradığı sorular için örgütün ve kamuların yanıtları, ayrı ayrı bölümlerde değerlendirilecek, sonuç bölümünde ise bulgular harmanlararak ilişki sarmalına yönelik açıklamalar yapılacaktır. Sonuç bölümünde yer alacak örgüt kamu ilişkilerinin yapısı, ilişkilerin ne olduğundan yola çıkarak ilişkileri değerlendirecek, halkla ilişkiler ve ilişki yönetimi başlığında ise tez, halkla ilişkilere başka bir tepeden bakarken, tepenin akslarını oluşturan unsurları açıklayacaktır. Son olarak yeni araştırmalar için de başlangıç noktaları da sunulacaktır.

Tez, örgüt kamu ilişkilerini hem açıklayıcı hem de tanımlayıcı bütüncü bir kavrayışla sunması bakımından önemlidir. Bu kavrayış, halkla ilişkiler alanını ilişkilerin yönetimine dayanan bir temelle açıklamaktadır. Halkla ilişkileri, kuramsal bir temelle açıklanması, tarihsel süreçte belki de geldiği son aşamayı tanımlamaya da katkıda bulunur. Bu son elbette nihai değildir. Daha farklı paradigmlar ekseninde halkla ilişkilerin misyonu yeniden tartışılabilir. Çalışmanın ilişkideki her iki tarafın algılarının değerlendirilmesi ve örgütle kamular arasındaki olumlu ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik bir öngörü sunması Türkiye'deki örgütlerin halkla ilişkiler uygulayıcıları için işlevsel bir fayda da sağlayabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSALLAŞTIRMA

Bir ya da daha fazla taraf arasındaki bağımlılık olarak tanımlanabilecek ilişkilerin, örgütün özerkliğin sınayan ve yeteneklerini sınırlayan/geliştiren kamular bağlamıyla yönetilmesi, ilişki yönetimi paradigması çerçevesinden bakıldığında halkla ilişkilerin temel misyonunu da yeniden tanımlar. Ancak bu roldeki karmaşıklık ve kamularla kurulacak ilişkilerdeki etkileşimi anlamak için ilişki yönetimi paradigmasına temel sağlayan kuramsal yaklaşımları incelemek yerinde olur. Zira J.Grunig'in (1989, s.18) de açıkladığı gibi "farklı yerlerden ödünç alınmamış bir halkla ilişkiler teorisi düşünmek zordur". Bu görüşten hareket alarak, örgütü, kamuları ve ilişkileri açıklayacak ve ilişki yönetimi paradigmasına temel sağlayan birden çok kuramsal yaklaşım bu bölümde sunulacaktır. İlişki yönetimi paradigmasının pek çok kaynaktan beslenmesi, tezin ardaalanının da birden çok kuramsal yaklaşım ile desteklenmesinin nedenidir.

1.1 Diyalektik Yaklaşım

Diyalektik yaklaşım, ilkin kişilerarası iletişim araştırmalarında 1990'lı yıllarda Baxter ve Montgomery'nin (Baxter, 1988, 1990, 1993, 1994; Baxter ve Montgomery, 1996; Montgomery ve Baster, 1998) öncü çalışmaları ile kullanılmıştır (Hung 2002, s.30). Ancak bu çalışmalarda diyalektik, bir teori olarak değil; varsayım serisinden oluşan bir yöntemdir. Daha sonraki araştırmalarda iki karşıt kavramın mücadelesinin sonucu olan bir yaklaşım olarak açıklanmıştır.

Diyalektiğin en temel önermesi evrende var olan her şey karşıtların mücadelesinden ortaya çıkar ve karşıt kavramı ile var olduğudur. Kişilerarası iletişim araştırmacıları karşıt kavramların mücadelesini göz önüne alarak kişilerarası ilişkileri aşk ve nefret, sıcak ve soğuk, uzak ve yakın gibi zıt kavramlar üzerinden tanımladılar. Diyalektik yaklaşımın kişilerarası iletişim araştırmalarına getirdiği eşsiz katkı, insanların iletişim davranışları arasında sarmal oluşturduğudur (Hung 2002, s.30). Burada kastedilen, ilişkiler doğrusal değildir, ya da zaman zaman ortaya çıkmazlar, ilişkiler zaman boyunca ilerlerler, sonuçta ise içerik ve ilişkiye giren tarafların ilişkiden elde ettiği deneyim aynı değildir. Dolayısıyla bir mesajın, ve o mesajın başlattığı iletişimin yarattığı etkilerin bir matematik formülünde olduğu gibi doğrusal bir sonuç vermesi de beklenemez.

Diyalektik yaklaşıma göre ilişki süreci, taraflar arasındaki karşıtlıklar gerilimin olmadan varolamaz ve durmaksızın değişim gösterir. Baxter (1988) ilişkilerde değişimi üç şekilde

açıklamıştır, bağlanmaya karşı özerklik, ön görülebilirliğe karşı değişiklik, açıklığa karşı kapalılık. Bunlar ilişkilerde sürekli değişiklik yaratır. İlişkiye giren taraflar ilişkiler sarmalında ilerleyerek etkileşirler ve gerçekliği yeniden şekillendirirler (Baxter ve Montgomery, 1996; Canary ve Zelle, 2000). Bu devim son bulmaz, etkileşim boyunca ilerler. Bu perspektif ilişkilerdeki devimi vurgulayarak, ilişkilerin tarafların zihninde nasıl işlem gördüğüne odaklanır. Buradan hareketle bu çalışmada da diyalektik yaklaşımın bu önermelerinden yola çıkılarak örgüt ve kamu ilişkileri tarafların ilişkiden elde ettiği deneyimler her iki tarafın algılamalarına bağlı olarak tartışılacaktır.

1.2 Sosyal Değişim Yaklaşımı

Sosyal değişim yaklaşımı, örgüt kamu ilişkileri paradigmasına kuramsal çerçeve sağlayan yaklaşımlardan biridir. Sosyal değişim teorisi, ilişkilerde fayda-yarar sağlama anlayışını öne çıkararak, örgütün kurduğu ilişkilerde insani değerlere vurgu yapacak şekilde duygusal ve rasyonel tanımlamalar getirir. Öyle ki, ilişkide bulunan tarafları değişen ihtiyaçlarını, beklentilerini ve örgüt ile kamuları arasındaki ilişkide ortamın beklentilerinin varolduğunu açıklar (Thomlison, 2000).

Roloff (1981), sosyal değişim teorisini genişletilmiş oyun matrisi olarak kavramsallaştırarak sosyal ilişkileri, bazı nesnelere veya aktivitelerin bir kişiden bir diğerine gönüllü transferi olarak tanımlar. Ancak gönüllülüğün ortaya çıkması, değişime onay verecek tarafların değişimin kendilerine sağladığı faydayı görmelerine bağlıdır. Bu açıdan sosyal değişim yaklaşımı, insanın ilişkilerini kurarken ve davranışlarını seçerken faydayı maksimize edip aynı zamanda maliyetlerini minimize edecek rasyonellikte olarak varsayar. Searle (2000), sosyal değişim yaklaşımının ilkelerini beş prensipte sıralar: (1) Kişiler ilişkilerini, ilişki sonucunda elde edeceği ödül beklentisi ile kurarlar. Böylece fayda ya da yarar kavramı öne çıkar, (2) Fayda sağlanırsa ve artarak devam ederse ilişki sürer. Zira faydanın ortaya çıkması tarafların ilişki kurmasını teşvik ettiği gibi aynı zamanda ilişkinin sürmesini de sağlar, (3) Bir tarafın diğer tarafa sağladığı fayda tatmin edici olursa ilişki sürer. Elde edilen faydanın çekici ve cazip olması önemlidir, (4) İlişkilerin maliyetleri sağladığı faydadan fazla olmamalıdır. Burada tanımlanan maliyetlere maddi maliyetlerin yanında yorgunluk, endişe, ceza, moral bozukluğu gibi psikolojik ve fizyolojik durumlar da dahil edilir, (5) İlişki sonucunda ortaya çıkacak faydanın beklentileri karşılaması gerekir. Beklentilerin karşılanmaması ilişkinin sürdürülme ihtimalini azaltır.

Prensiplerde de öne çıkan fayda kavramı, değişim ilişkisinde iki taraf arasında ekonomik değişime dayanır fakat, sosyal-psikolojik değişimi de beraberinde getirir (Blau, 1964). Örgüt üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar, ekonomik değişimle başlayan ve sosyolojik-

psikolojik değişimleri tanımlayan sosyal değişim teorisi ve karşılıklı değişim ilkelerini (Gouldner, 1960), örgüt çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmek ve örgüte yönelik algılarını iyileştirmek için sıklıkla bir tanımlama aracı olarak kullanmışlardır (Settoon vd., 1996; Wayne vd.,2002).

Sosyal değişim yaklaşımının içinde hem bağımlılık teorisi hem de eşitlik kuramı yer almaktadır (Canary ve Zelle, 2000, s.305; Hung, 2002, s.56). Dindia ve Canary (1993) için bağımlılık teorisi ilişkiler çalışmalarındaki en etkili perspektiftir. Bağımlılık teorisyenleri (örneğin, Kelley ve Thibaut, 1978) insanların maliyetleriyle ödülleri orantılı olduğu zaman ilişkileri tatmin edici bulduklarına inanırlar. Bağımlılık teorisi, insanların tek taraflı ve karşılıklı bağımlılıkları açısından birbirlerini kontrol ettiklerini vurgular. Ayrıca bağımlılıklar, kişilerarası literatürün yanı sıra örgüt literatürüne de kaynak bağımlılığı kuramı adıyla girmiştir. Kelley ve Thibaut'un (1959) ortaya koyduğu kaynak bağımlılığı kuramına göre hiçbir örgüt kendi kendine varlığını sürdürebilecek kaynaklara sahip değildir. Örgütler, yaşamlarını sürdürebilmeleri için ortamla ilişkiye girerler ve ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik ederler. Bu nedenle kaynak sağlayanların yani ortamın desteğini sağlamak, işbirliği geliştirmek büyük önem taşır. Ortam desteğini sağlamak ise onların beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. İlişki sonucunda ilişkiye giren tarafların kazançları ve maliyetleri eşitleniyorsa tatmin olur (Kelley, 1979; Canary ve Zelle, 2000, s.305-340).

Yaklaşımın tanımladığı dört çeşit maliyet ya da kazanç ilişkilerin doğasını anlamaya da katkı sunmaktadır. *Duygusal maliyet/kazanç*, ilişki sırasında deneyimlenen olumlu ya da olumsuz hislerle ilgilidir. Duygusal maliyet/kazanç tipi özellikle yakın ilişkilerde ortaya çıkar. *Sosyal maliyet/kazanç*, tarafların sosyal görünümü ve sosyal ortamları ile etkileşim yeteneği ile ilişkilidir. Sosyal kazanım, sosyal görünümün olumlu yönlerini ve ulaşılması gereken keyifli sosyal durumları anlatır. Sosyal maliyet ise sosyal görünümün olumsuz yönlerini ve ortaya çıkmaması gereken kötü sosyal durumları anlatır. *Araçsal maliyet/kazanç*, aktiviteler ve ilişkilerdeki araçlarla ilgilenir. Araçsal kazanç iş görenin görevleri yerine getirmedeki uzmanlığına bağlı olarak ortaya çıkar. Ne kadar az aracın ne kadar etkili kullanıldığına bağlıdır. Araçsal maliyet ise tam tersidir. Gereksiz ve verimsiz araç kullanımını ifade eder. *Fırsat maliyeti/kazancı*, ilişkilerin ortaya çıkardığı fırsat olanakları ile ilişkilidir. Fırsat kazancı bir tarafın ilişkiye girmeden, kendi kendine kazanamayacağı, ortaya çıkaramayacağı fırsatlara ilişki sonucunda sahip olmasını ifade eder. Fırsat maliyeti ise bir tarafın normalde vazgeçmeyeceği bir fırsattan ilişki kurabilmek için vazgeçmesini ifade eder (Guerrero, vd., 2007).

Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramı ise bir ilişki sonucunda bir tarafın çıktılarını (maliyetlerini) ve elde ettiği kazanımları ile diğer tarafın çıktılarını (maliyetlerini) ve elde ettiği kazanımları kıyaslar (Greenberg, 1987, s.11). Kıyaslama sonucunda dengesizlik oluşması kızgınlık, suçluluk, tatminsizlik gibi duygusal tepkilere neden olur. Davranışsal tepkiler ise çıktıları azaltmak, ilişkiye yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmek ve ilişkiden kaçınmak şeklinde olabilir. Sosyal değişim yaklaşımı ve bu yaklaşımdan temellenmiş bağımlılık teorileri ve eşitlik kuramı, son dönem halkla ilişkiler araştırmalarında kuramsal çerçeve olarak kullanılmaktadır (Hung, 2002, s.28-29). Canary ve Stafford (1992, 1993, 1994), sosyal değişim yaklaşımını ve eşitlik teorisini geliştirdikleri ilişki yetiştirme stratejilerine uyarlamışlardır. J.Grunig ve Huang da (2000), ilişki yetiştirme stratejileri geliştirdikleri çalışmalarında sosyal değişim yaklaşımını ve bağımlılık kuramını kuramsal çerçeve olarak kullanmışlardır. Sosyal değişim yaklaşımı ve bu yaklaşıma bağlı kuramlar örgütün ortamı ile neden ilişki kurması gerektiğini, kurduğu ilişkinin duygusal ve davranışsal sonuçlarının ne olabileceğini hem örgüt hem de ilişki kurduğu taraflar açısından kapsamlı bir şekilde ele alıp gerçekliğe uygun düşen bir çerçeve sunar. Bu çerçeve doğrultusunda, sosyal değişim yaklaşımı temelinde açıklanan ilişki yetiştirme stratejileri araştırmaya dahil edilmiştir.

1.3 Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının kaynağı biyoloji alanıdır. Paul Weiss (1920) ve Ludwing von Bertalanffy (1926) adlı biyologlar, klasik analiz yöntemlerinin biyolojik araştırmalarda yetersiz kaldığını fark eden ve Aristo'nun "bütün, kendisini oluşturan parçalardan daha fazladır" felsefesini araştırmalarına uyarlayabileceklerini düşünen ilk araştırmacılardandır (Drack ve Apfalter, 2006). Bertalanffy (1926), yaşayan cisimlerin temel karakterini "örgütlenmeleri" olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle yaşayan cisimlerin tek tek parçaların ya da süreçlerin incelenmesinin hayati olayların açıklanmasında yetersiz kalacağını vurgulamıştır. Anlaşıldığı gibi sistem yaklaşımı, biyoloji alanında gelişmiş ancak birbirinden farklı alanlarda da kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır.

Sistem yaklaşımının temel düşüncesi, bir bütünü anlayabilmek için sistemi oluşturan alt parçaları, alt parçalar arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi anlamak gerektiğidir. Bir sistem aynı zamanda var olduğu ortam ile etkileşim halindedir. Dolayısıyla sistem yaklaşımı bir sistemi, sistemin ortamıyla etkileşimi de dahil olmak üzere, tek tek parçalarının işlevi üzerinden değil ancak bir bütün olarak ele alır. Böylece sistem kendisini oluşturan parçalardan fazlasını ifade eder. Modern örgüt kuramlarından olan sistem yaklaşımı örgütü canlı bir organizma olarak ele alır. Kuram, örgütün yapısını açıklarken, tıpkı organizmalarda olduğu gibi, parçalar ve

süreçler arasında bir koordinasyon ilişkisi bulunduğunu ileri sürer. Bu nedenle önemli olan tek tek parçaları incelemek değil, organizasyon düzeyinde işleyişi açıklamaktır (Drack, 2008). Sistem bir bütündür ve aynı zamanda kendisini oluşturan alt sistemlerden oluşur. Parçaların oluşturduğu alt sistemler, bir arada sinerji oluşturarak tek başlarına yaptıkları etkiden daha büyük bir etki ortaya çıkarırlar. Sistemler kendilerini oluşturan alt sistemlerin eklenmesi, çıkması ya da yenilenmesi ile değişim gösterebilirler. Diğer taraftan her sistem ortamında farklı sistemlerle etkileşir.

Örgütsel iletişim çalışmalarında sistem teorisinin kuramsal çerçeve olarak kullanılması, Weick'in (1969) çalışması ile başlamıştır (Bridges, 2004). Weick (1969) çalışmasında örgütü çeşitli parçalardan ve alt sistemlerden oluşan organizmalara benzeterek, sadece kendi alt sistemleri içinde etkileşim kuran bir organizma olarak değil, aynı zamanda ortamı ve ortamında bulunan diğer sistemler ile etkileşime giren bir yapı olarak ele almıştır. Hampden ve Trompenaars (1993), diğerleri gibi, bir organizmanın kendisini oluşturan parçalardan üstün olduğunu, tek tek parçaların anlamından ve amacından daha fazlası taşıdığını ifade ederek; neo klasik örgüt kuramlarında örgütün devamlılığı için bütünlüğünün bozulmaması gerektiğini belirtmiştir. Modern örgüt kuramında ise örgüt, bir organizmaya benzetilir, ilgiye ihtiyaç duyar ve ortamı ile karşılıklı bağımlılık ilişkisindedir. Hampden ve Trompenaars'in (1993) örgütün ortamı ile olan bağımlılık ilişkisine dikkat çekmesi ve Weick'in (1969) örgütün ortamı ile olan etkileşimini vurgulaması bir sistem olan örgütün aynı zamanda kendisi dışındaki ortamlarla ilişki kuran *açık sistem* olduğunu ifade eder.

Bir örgütün ortamı ile ilişki kurmasını varlığının doğal bir sonucu olarak betimleyen sistem yaklaşımı Cutlip vd.'nin (1994) ve J.Grunig vd.'nin (1992) çalışmalarında kuramsal çerçeve olarak kullanılmış, böylece açık sistem perspektifi halkla ilişkiler araştırmalarında kabul görmüştür (Bridges, 2004). Ortamdan soyutlanmış, yalıtılmış bir örgüt için, şayet böyle bir örgüt varsa, o araştırmanın perspektifinin yanlış olmadığı iddia edilebilir. İleride detaylarıyla anlatılacak olan neoklasik örgüt kuramları, örgütsel iletişimi öne çıkaran yaklaşımlar olmalarına rağmen, örgütü tek başına, ortamı ile etkileşimsiz bir varlık olarak ele alarak örgütü bir nevi kapalı sistem olarak düşünürler. Ancak modern örgüt paradigmasını kuramsal çerçeve olarak kabul eden örgütsel iletişim çalışmaları farklı sistemlerin birbirleriyle ve ortamları ile etkileşimini inceler. Dolayısıyla örgütsel iletişim çalışmalarında her sistemin aynı zamanda açık sistem olduğu ön kabul olmalıdır. İletişim, var oluşun kaçınılmaz bir sonucudur; ortamlarıyla ya da ortamlarındaki diğer sistemler ile etkileşime girmeyen bir sistemin var olma nedeni ortadan kalkar. Açık sistem yaklaşımının halkla ilişkiler araştırmalarında kuramsal çerçeve olarak kullanılması, örgütün, ortamıyla kurduğu ilişkinin

dinamiklerini, nedenlerini açıklamak ihtiyacındandır. Sonuç olarak sistem yaklaşımı bu çalışmaya örgütün ortamı ile olan etkileşimini vurgulayarak örgütün kamularıyla ilişkilerini örgütün varoluşunun kaçınılmaz bir sonucu olarak gören bir yön sunar.

1.4 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, örgütün kamuları ile belirli bir yönetsel ilişki olmadığını ancak, yöneticinin örgütün içinde bulunduğu ortamın koşullarını doğru analiz ederek mümkün olan en iyi yönetsel kararı vermesi fikrini ileri sürer. Her bir örgütün içinde bulunduğu ortam koşulları, kamuları ve konuları diğer örgütlerden farklıdır. Yani bir örgüt, var oluş amacına, iş koşullarına ve ilişki kurduğu ortamın şartlarına göre diğer örgütlerden farklıdır. Bu farklılık nedeniyle her bir örgütün yönetim ve sistemi kendine özgüdür. Her koşulda doğru ve geçerli olan bir örgüt yapısı yoktur, dolayısıyla her örgüte uygun bir yönetim anlayışı yoktur. Kararlar ve işleyiş bütünüyle durumlara bağlıdır bu nedenle tüm örgütler için uygun bir çözüm önerisi paketi yoktur (Shockley ve Zalabak, 1999, s.111). En iyi yönetim anlayışı yoktur; duruma, koşula uygun en iyi yönetim biçimi, farklı koşullara uygun doğru kavrayış biçimleri vardır (Mullins, 2010). Buradan hareketle durumsallık yaklaşımı da yönetim anlayışlarında genelleme yapmaz. Esas olan örgütün o an içinde bulunduğu ortam durumunun ne olduğudur. Örgütsel başarı ve performans farklı koşullara uyum sağlayan yönetsel yöntem ve araçların kullanılmasıyla ortaya çıkar. Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımında olduğu gibi, örgütü açık sistem olarak ortamıyla etkileşen bir yapı olarak konular ancak, sistem yaklaşımından farklı olarak örgütün ortamı ile etkileşiminde ortam koşullarına bağlı olarak yönetsel esnekliğin, koşullara uygun yönetsel stratejilere odaklanır. Örgüt ortamı ile bütünleşmelidir. Bütünleşme yani uyum, ancak ortam ile kurulan etkin ilişkilerle mümkün olur. Bu tezdeki önemli iddialardan bir de budur. ilişki biçimleri örgütün ihtiyaçlarına göre, içinde bulunduğu durumun, konunun koşullarına göre farklılık gösterebilir.

Durumsallık yaklaşımının öncü çalışması Joan Woodward'ın 1958 yılında, kontrol alanı, otoritenin merkezleşmesi, kuralların ve prosedürlerin biçimlendirilmesi gibi örgütsel özelliklerin belirlenmesinde teknolojinin etkisini araştırdığı, *Management and Technology* isimli çalışmadır (Donaldson, 1996). Çalışma sonunda Woodward, örgütün yönetsel mekanizmalarında etkili olan ancak kaynağını ortamdan alan değişkenler saptamıştır. Bu değişkenler; teknoloji, tedarikçiler ve araçlar, müşteriler ve ilgi grupları, hükümet ve sivil toplum kuruluşlarıdır (Woodward, 1958). Bu çalışmanın devamında Woodward (1965), hangi değişkenlerin örgütsel performansı etkilediğini saptamak amacıyla İngiltere'de 100 örgütü incelemiş, örgütsel performansta en etkili değişkenleri sıralamıştır. Woodward'ın yenilenen

değişkenleri sadece paydaşları değil, aynı zamanda ortama uygun yönetsel kararları da içermektedir

Diğer taraftan Scott (1981), durumsallık yaklaşımını “örgütlenmenin en doğru yolunun örgütün ortamı ile kurduğu ilişkinin doğasına bağlı olduğu” şeklinde açıklamıştır. Scott (1981), çalışmasını durumsallık yaklaşımının gelişmesinde öncü araştırmacılardan olan Lawrence ve Lorsch (1967)’a dayandırmıştır. Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmalarında örgütün durumsal faktörlerinin üzerine odaklanarak, durağan ortam koşulları ile değişken ortam koşullarında bulunan örgütler üzerine ampirik araştırma yapmışlardır. Sonuçlara göre; ortamın durgun, teknolojinin yavaş geliştiği koşullarda klasik örgüt ve yetki biçimi etkili iken, değişken ortam koşullarında esnek, katılımcı, yaratıcılığa önem veren ve organik örgüt ve yetki biçimi etkilidir.

Lawrence ve Lorsch (1967), ortam değişikliğini ve belirsizliğini, örgütün büyüklüğünü ve kullanılan teknolojiyi, örgüt farklı formlarında etkili faktörler olarak tanımlanmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, durağan ortam koşulları, mekanik örgüt yapısına, merkezi denetime, formal standartlara uygundur. Karar alım süreçlerinde önceden belirlenmiş sınırları çizilmiş ve netleştirilmiş prosedürlerin, kuralların kullanılması yerindedir. Durağan olmayan, karmaşık ortam tiplerinde ise, organik örgüt yapısına uygundur. Organik örgütlerde yetki, merkezde toplanmamıştır, esnektir ve uyum sağlayabilir. Belirsizlik ve öngörülemezlik sıra dışı problemler ve konular için özel problem çözüm teknikleri gerektirir. Bu bakış açısına göre, birbirinden farklı ortam koşullarında örgütsel birimlerin faaliyetleri farklı karakteristik davranışlar üzerine şekillenir ve birimler arasında büyük bir koordinasyona ihtiyaç vardır. Organik ve esnek yönetim, birimler arasında koordinasyon ilişkisini kurmada kritik rol oynar.

Durumsallık yaklaşımı, esas itibari ile sistem yaklaşımının geliştirilmiş şeklidir. Sistem yaklaşımı, biyoloji alanından örgüt çalışmalarına aktarılmış bir çalışmadır ve bu nedenle örgüt işleyişini açıklamada bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Ancak sistem yaklaşımı, örgütü açık sistem olarak niteleyerek, durumsallık yaklaşımına perspektif sağlamıştır. Birer açık sistem olarak örgütler, ortam koşullarından kaçınılmaz olarak etkilenirler. Diğer tarafta ortam koşulları ancak belirli bir süre hareketsiz kalır, sürekli bir değişim halindedir. Değişken ortam koşulları altında örgütlerin değişmez ilkelere bağlı kalmaları örgütsel varlığı, devamlılığı tehdit eder. Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımını bu noktada geliştirerek, örgütlerin değişmez ilkelerle değil, değişken ortam koşullarına uygun olarak değişebilen ilkelerle faaliyet göstermeleri gerektiğini ifade eder. Böylece hem klasik yaklaşımın hem de neo-klasik yaklaşımın ilke ve prensiplerinin belirli ortam koşulları altında yönetsel kullanıma uygun olduğunu işaret eder.

Durumsallık yaklaşımı örgüt kuramlarına esnek bir düşünce tarzı kazandırmış bütünleşmiş bir modern örgüt kuramıdır. J.Grunig ve Hunt (1984)'in tanımladığı dört halkla ilişkiler modellerine daha sonra J.Grunig (1992) karma model olarak adlandırdığı hem asimetrik hem de simetrik modeli içinde barındıran beşinci modeli eklemiştir. Karma model özü itibari ile kaynağını durumsallık yaklaşımından alır. Buna göre örgüt içinde bulunduğu durumun koşullarına göre yönetsel tavır geliştirerek bazen asimetrik bazense simetrik uygulama kararları alabilir. Sonuç olarak durumsallık yaklaşımı normatif olmakla eleştirilen iki yönlü simetrik modelin uygulamada karşılığının olabileceğini kuramsal olarak açıklar. Durumsallık yaklaşımı çalışmaya sadece ortamın konudan kaynaklı farklı durumsal özelliklerine göre farklı ilişki stratejileri geliştirilebileceğini göstermesi bakımından katkı sağlamaz, aynı zamanda ilişkilerin doğasına ilişkin de önemli ipuçları sağlar.

1.5 Mükemmellik Yaklaşımı

Mükemmellik yaklaşımı, “stratejik halkla ilişkiler yönetimi” yaklaşımı ile bütünleşmiştir. Bu açıdan mükemmellik yaklaşımı, stratejik halkla ilişkiler yönetiminde bütünü bir parçası olarak değerlendirilebilir (Rhee, 2004). Mükemmellik yaklaşımının ortaya çıkmasında temel dinamikler, J.Grunig ve Hunt (1984)'in çalışmalarında sınıflandırdıkları halkla ilişkiler uygulamaları ve 1985 yılında International Association of Business Communicators (IABC)'in fonu ile, iletişimin örgütsel hedeflerin başarıya ulaşmasında nasıl katkı yapacağını ortaya koymak için J.Grunig'in liderliğinde kurulan altı üyeli (J.Grunig, L.Grunig, Dozier, Ehling, Repper ve White) araştırma komisyonudur.

J.Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkiler uygulamalarını amaçlarına, yöntemlerine ve taktiklerine göre ortaya koydukları jenerik modeller ile tanımladılar. Basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik olmak üzere tanımladıkları toplam dört iletişim modelinde, toplumsal faydası en yüksek iletişim modeli olarak iki yönlü simetrik modeli işaret ettiler. İki yönlü simetrik model, konular üzerinde, örgüt ile örgütün paydaşları arasında kazan-kazan perspektifine dayalı bir uzlaşma olarak ortaya çıkmış ve sürekli örgütün lehine olan asimetrik iletişim anlayışından farklılaşan bir model olarak tanımlanmıştır. Halkla ilişkiler çalışmalarına yeni bir bakış açısı getiren bu çalışma, 1985 yılında J.Grunig'in liderliğinde IABC'nin sağladığı fonla kurulan “halkla ilişkiler yönetiminde mükemmellik” araştırma komisyonuna temel oluşturmuştur. Komisyon çalışmalarını 1992 yılında yayımladığı “Excellence in Public Relations and Communication Management” isimli kitap ile paylaştı. Kitapta J.Grunig tarafından projenin amacı şu şekilde tanımlandı: *“Bu projenin amacı halkla ilişkilerin iki önemli sorusuna cevap bulmaktır: Mükemmel iletişim departmanının karakteristik özellikleri nedir? Mükemmel halkla ilişkiler örgütsel etkinliğe*

nasıl katkıda bulunabilir ve bu katkının ekonomik değeri nedir? Bu sorulara cevap bulabilmek için halkla ilişkiler ve halkla ilişkilerle ilişkili disiplinlerde kapsamlı bir literatür araştırması yapıldı. Çalışma literatür araştırması olarak başladı ancak, genel bir halkla ilişkiler teorisi ile son buldu” (J.Grunig, 1992). Mükemmellik çalışmasının sonuçları örgütlerin etkin olabileceğini gösterdi. Ancak mükemmellik yaklaşımına göre, tanımlanan örgütsel amaçların örgütsel çıkarlara hizmet ettiği kadar toplumsal çıkarlara hizmet etmesi gereklidir. Çünkü paydaşlar, örgütten etkilenmekle beraber aynı zamanda davranışları ile örgütü oldukça kuvvetli bir şekilde etkilerler. Örgütün davranışlarından fayda sağlayamayan paydaşların davranışları örgütün varlığını sürdürmesine engel oluşturur. Mükemmellik yaklaşımının felsefesi buna dayanır.

Mükemmellik araştırmasının ilk aşamasında kapsamlı bir disiplinler arası literatür araştırması yapıldı ve kuramsal perspektif oluşturuldu. İkinci aşamada, 1990-1991 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve İngiltere’den şirketlerden, hükümet kuruluşlarından, sivil toplum örgütlerinden ve diğer çeşitli kuruluşlardan oluşan toplam 327 örgütün kapsamlı bir incelemesi ile yürütüldü. 407 iletişim yöneticisi, 292 tepe yöneticisi ve 4631 çalışan ile başarılı bir halkla ilişkilerin kritik ilkelerini tanımlamak için ilgili anketler yapıldı. Araştırma, mükemmellik teorisinin örgütsel yapıda geçerliliğini sınamadı. Üçüncü aşamada uygun örnekler seçilerek vaka analizi yapıldı. Başlangıç araştırmasında 25 örgüt mükemmellik göstergesi çizelgesinde düşük ya da yüksek puan alarak sıralandı (Dozier, J.Grunig, L.Grunig 1995). Sonuç olarak J.Grunig ve arkadaşları halkla ilişkiler mükemmellik yaklaşımı için 14 prensip tanımladılar. Daha sonraki çalışmalarda 14 prensip, 10 prensip olarak düzenlenmiştir (Vercic, J.Grunig, L.Grunig, 1996):

1. Halkla ilişkilerin stratejik yönetime dahil olması: Paydaşlarla iletişim stratejik öneme sahiptir. Bu örgütlerde halkla ilişkiler uygulamaları stratejik programlar ile geliştirilir. Böylece örgüt için hem içte hem de dışta stratejik olarak fırsat ve tehdit oluşturan konular tanımlanır ve uygun iletişim programları geliştirilir.
2. Halkla ilişkilerin baskın koalisyonda yetkilendirilmesi ya da direkt olarak tepe yöneticisine bağlanması: Etkin örgütlerde, halkla ilişkiler yöneticisi karar alıcıların bir parçasıdır ya da karar alım sürecine erişimi bulunur.
3. Bütünleştirilmiş halkla ilişkiler fonksiyonu: Örgütün bütün iletişim faaliyetleri tek bir halkla ilişkiler örgütlenmesi/departmanı altında yer alır. Sadece bütünleşmiş halkla ilişkiler sistemlerinin stratejik iletişim programları geliştirerek uygulaması mümkün olur.
4. Halkla ilişkiler diğer yönetim fonksiyonlarından ayrılmış bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler fonksiyonu pazarlama, insan kaynakları ya da finansman gibi farklı

departmanlar ile bütünleştirilirse stratejik iletişim programları geliştiremeyeceği gibi, paydaşlarla ancak bir taktiksel araç olarak iletişim kurabilir.

5. Halkla ilişkiler birimi bir teknisyen tarafından değil, bir stratejist yönetici tarafından yönetilmelidir. İletişim teknisyenleri günlük iletişim aktiviteleri geliştirir ve uygularlar. Ancak mükemmel halkla ilişkiler birimleri uzun vadeli ve çok yönlü stratejik iletişim programları geliştirirler. Bu nedenle halkla ilişkiler biriminin yöneticisi mesleki yeterliliğe sahip bir stratejist olmalıdır.

6. Halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik modeli: İki yönlü simetrik model stratejik paydaşlarla uzlaşılarak geliştirilmiş anlayışına, anlaşmazlıkları yönetmek için kullanılan iletişim programlarına ve sistematik araştırmalara dayanır. Bu nedenle mükemmel halkla ilişkiler departmanları iletişim modeli olarak basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve iki yönlü asimetrik modellerini değil, genellikle iki yönlü simetrik modeli kullanır. Ancak iki yönlü simetrik ve iki yönlü asimetrik modelin kombinasyonundan oluşan “karma model” de tercih edilir.

7. İç iletişimde simetrik sistem: Mükemmel örgütler ayrıştırılmış yönetim yapılarına sahiptir. Bu yapı özerklik sağlar ve çalışanların karar alımına bir derecede katılmalarını sağlar. İç iletişimde simetrik sistem ile çalışanlar ayrıca daha katılımcı olurlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda motive olurlar ve daha fazla iş tatmini elde ederler.

8. Simetrik halkla ilişkilerin ve yönetici rolünün potansiyelinin bilinmesi: Mükemmel iletişim programları halkla ilişkiler meslek uzmanları tarafından yönetilir. Bu kişinin uygun eğitimi almış olması, halkla ilişkilerin kuramsal yaklaşımlarına hakim olması, bir meslek derneğine üye olması ve güncel halkla ilişkiler literatürünü takip etmesi gerekir.

9. Tüm roller için soyutlaşan çeşitlilik: Çeşitliliğin gerekliliği prensibi etkin örgütlerin iç iç çeşitliliğe sahip olduğu kadar (dış çeşitliliğe de sahip olduğunu ifade eder. Mükemmel halkla ilişkiler cinsiyete, etkin kökene veya kültürel farklılıklara dayalı ayrımcılığı ret eder.

10. Mükemmellik için örgütsel bağlam: Mükemmel halkla ilişkiler departmanları merkeziyetçi kültürden çok katılımcı kültürden beslenir ve mekanik yönetim yerine organik yönetimi benimser.

Açıklanan tüm bağlamlar mükemmellik teorisinde örgütün kamulara ve kendine biçtiği yeni değerleri ile kamularla uzlaşa ve manüplasyonu tanımlaması çalışmaya ilişkilerin özelliklerine yönelik bir yön sunar. Bu yön aynı zamanda kamu ilişkilerinin değerinin, örgütsel amaçların ilişkilerle bağlarının anlaşılması ve örgütsel meşruiyet sağlayan gruplarla etkileşimde kazan-kazan ilişkilerini de tanımlanmasına bakımından değerlidir.

1.6 Kamuların Durumsal Yaklaşımı

Halkla ilişkiler araştırmalarında önemli bir çerçeve sunan kamuların durumsal kuramı J.Grunig tarafından geliştirildi (J.Grunig, 1978, 1982, 1983, 1992, 1997; J.Grunig ve Hunt, 1984). Kuramın en değerli yanı halkla ilişkiler alanının içinden geliştirilen ilk kuram olarak tanımlanmasıdır (Zoch ve Collins, 2002). Halkla ilişkiler çalışmalarının öncelikli araştırma sorularından birisi iletişim sürecinde paydaşların tutumları ve davranışları arasındaki ilişkinin nasıl tanımlanacağıdır. Sorunun cevabı önem taşır çünkü davranışların tutumlar tarafından mı yoksa koşullar tarafından mı biçimlendirildiğini tanımlamak, geliştirilecek ilişkilerde önemli değişiklikler yaratır. Bu doğrultuda, kamuların durumsal kuramı iletişim sürecinde tutumlar ve davranışlar arasında var olan ilişkiyi tanımlar. Kuramın arka planında tutum ve davranış üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır. Tutum ve davranış üzerine yapılmış geleneksel araştırmalarda tutumların, insan davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılır. Geleneksel araştırmalarda her davranışın arkasında bir tutum bulunur ve insan davranışı, bir durumdan bir diğere aktardığı tutumlar tarafından yönetilir.

Tutumların insan davranışlarına nasıl etki ettiğini açıklamak için Allport (1937), tutumların insan davranışlarını bütünüyle yönlendirdiği varsayımını kurguladığı *cimri adam* mitini kullanmıştır. Buna göre cimri bir adam pahalı bir restorana gittiğinde menüdeki en ucuz yiyecekleri sipariş eder. Eşinin içtiği içkilerin bardaklarını hesabı düşünerek sayar, eşi eğer bahşış bırakırsa ızdırap hisseder. Bütün yemek boyunca hissettiği şey keyif değildir (Allport, 1937 akt: Bem ve Allen, 1974). Allport'un betimlemesi davranışın tutumlara dayalı kararların neticesinde ortaya çıktığını anlatır. Tutum ve davranış araştırmacılarının bir sonraki araştırma sorusu farklı durumlarda insan davranışlarının nasıl motive olduğudur. Bu soru baskın paradigma olan, çapraz durumsal uyumluluk kuramının geliştirilmesine neden oldu. Çapraz durumsal uyumluluk kuramına göre insan davranışı insanların bir durumdan diğere transfer ettiği tutumlar tarafından yönlendirilir. Bu durum, insanın daima tutarlı olarak belirli tutumlarıyla hareket ettiği anlamına gelir. Allport (1937, akt: Bem ve Allen, 1974) insanın farklı durumlarda bile benzer davranışlar ortaya koyduğunu, bu benzerliğin kaynağını aynı tutumlardan aldığını ifade eder. Buna göre girişken yapıda bir insan, arkadaş ortamında da, aile ortamında da, iş ortamında da girişken olacaktır. Dolayısıyla çapraz durumsal uyumluluk paradigmasına göre insan, sürekli olarak belirli tutumlara göre hareket etmektedir ve farklı durumlarda dahi insan davranışları, uyum gösterir. Ortaya çıkan uyum kaynağını ise tutumlardan almaktadır.

Çalışmalarda, “Belirli durumlarda ortaya çıkan davranışın tutumlar üzerinde bir etkisi olabilir mi?” sorusunun cevabı aranmıştır. Yani tutumlardan etkilenen davranışların aynı

zamanda tutumları etkilemesinin mümkün olup olmadığı sorgulanır. Bu çerçevede tanımlanan “bilişsel çelişki kuramı” Festinger (1964) tarafından geliştirildi. Bilişsel çelişki kuramına göre birey tutumlarıyla uyuşmayan, çelişki gösteren bir davranışın ardından, olması muhtemel iç gerilimlerden kaçınmak için tutumunu davranışına uygun olarak değiştirir. Görüldüğü gibi, tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genel olarak, durumdan etkilenen davranışın değişkenliği üzerine yoğunlaşmıştır. Böylece davranış, normatif baskının ya da durumsal koşulların sonucunda bireysel yargıları içeren değişkenler ile açıklanmıştır (Tkalac, 2007). Kamuların durumsal kuramı temel olarak, bireyin bir durumu algılama şeklinin ve aynı zamanda o duruma yönelik iletişiminin nasıl olacağını tanımlar. Durumu algılayan ve iletişim biçimi geliştiren kişi aynı zamanda o durumla ilgili bir tutumda belirtmiştir (J.Grunig, 1983). Bu yaklaşıma göre tutumlar hem algıyı etkiler hem de algının bir sonucudur.

Dewey (1927) ve Blumer (1966) kamuyu; benzer sorunla karşı karşıya olan, mevcut sorunun farkına varan ve sorunla ilgili bir şeyler yapmak için organize olan insan grubudur şeklinde tanımladı (Hallahan, 2000, s:500-501). J.Grunig (J.Grunig ve Hunt, 1984; J.Grunig, 2000;1992) ise kamuları halkla ilişkiler için öneme sahip gruplar olarak tanımlamıştır. Aynı konudan etkilenmişlerdir ve bir konuya ya da soruna karşı benzer davranışlar gösterirler (Cutlip, Center ve Bloom, 2000; J. Grunig ve Hunt, 1984; Van Leuven ve Slater, 1991). Buna göre kamular, bir paydaş grubunun içinde oluşabileceği gibi aynı zamanda farklı paydaş grupları arasından oluşabilir. Bu bakış açısına göre kamuların ortaya çıkmasında belirleyici olan, konu ya da sorun etrafında benzer etkileşimi gösteren gruplardır. Dolayısıyla bu grupları kamuya dönüştüren asıl etken buldukları paydaş segmentleri değil, konu ya da sorun ile ilişkili algıladıkları ortak noktalardır.

J.Grunig, bireyin davranışlarını tahmin eden tutum kuramlarından farklı olarak kamuların, karar verme durumlarında daha fazla bilgi aradığını ileri sürer. Bu açıdan bilişsel çelişki kuramının perspektifi ile benzerlik gösterir (J.Grunig, 1983, 1997). Ancak diğer kuramlardan farklı olarak kamuların durumsal kuramının temel fikri; aktif olarak iletişimde bulunan insanlar daha fazla organize olmuş algılara, daha fazla tutuma ve konu ile ilişkili daha fazla aktif davranışta bulunma sıklığına sahip olduğudur (J.Grunig, 1982, 1983). Kamuların durumsallık kuramı, kamuların bilgi arama davranışından ve aktif davranışta bulunma eğiliminden oluşur ve kamuların iletişim davranışlarını, tutum değişimini ve davranış değişimini tahmin etmek amacıyla üç faktör ya da bağımsız değişken kullanır (J.Grunig, 1978, 1983, 1997; J.Grunig ve Hunt, 1984; J.Grunig ve Ipes, 1983; J.Grunig ve Stamm, 1979). Üç bağımsız değişken; sorun algısı, kısıt algısı ve ilgi derecesidir:

Sorun algısı: J.Grunig, sorun algısı değişkenini Dewey'den (1910, 1938, 1939) almıştır. Dewey, sorun algısını, bir durumda bir şeyin eksik olduğu algısı olarak ifade ederek; kişilerin, belirsiz ya da sorunlu bir durum ile yüzleştiklerine, araştırdıklarını ve düşündüklerini belirtmiştir (J.Grunig, 1992). Dolayısıyla sorun algısı, kişinin karşılaştığı sorunu algılayışı ile ilgilidir. J.Grunig ve Hunt'ın (1984) belirttiği gibi, insanlar bir sorunu iyileştirmek için yapılması gereken bir şeyler olduğunu algılamazsa, sorunlar üzerine düşünmeyi bırakmazlar. Sorun algısı ile bireylerin iletişim kurma olasılıkları artar. Bu nedenle kişilerin konuları sorun olarak algılayıp algılamadıklarını analiz etmek onların iletişim davranışlarına yönelik bilgiler verir.

Kısıt algısı: J.Grunig ve Hunt (1984, s.151-152), kısıt algısını, kişilerin değiştiremeyeceğini düşündüğü sorunlar ya da ortaya koyamayacaklarına inandıkları davranışlar karşısında iletişimlerini baskılamaları şeklinde açıklamıştır. Dolayısıyla kısıt algısı, kişilerin harekete geçme konusunda isteklerini sınırlayan faktörlerin algılanması ile ilgilidir. Kısıt derecesi ne kadar yüksek ise iletişimin azalma eğilimi o derece yüksek olur. J.Grunig ve Iper (1983, s:51), bir halkla ilişkiler çalışmasında insanlardan davranış değişikliği beklerken kısıtları nasıl ortadan kaldıracaklarının onlara gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü kısıt algısı davranış değişikliğinin önünde büyük bir engel oluşturur.

İlgi derecesi: bireyin bir soruna yönelik nasıl bir ilgi duyduğunun ölçümüdür (J.Grunig, 2000, s.313). Bir başka tanıma göre, bir şeyin farklı bireyler üzerinde yarattığı önem ya da aldırış derecesidir (Lovelock ve Weinberg, 1984, s.73). Yüksek ilgi aktif olarak bilgiyi arama ihtiyacını tetikler (Hallahan, 1999, s:12). Birey konuyla ya da sorunla ilgileniyorsa o duruma ilişkin koşulları ve mesajları daha iyi çözümleyecek, daha açık ve dikkatli olacaktır. Dolayısıyla ilgi derecesi, bilgi işleme ve bilgi arama durumlarında aktif yada pasif olabilen iletişim davranışının durumunu açıklayabilmek amacıyla kamuların durumsal teorisi eklenmiştir. Aslında kamuların durumsallık teorisi dördüncü bir bağımsız değişkeni (referans kriteri) de içerir. Bu değişken, yeni bir duruma bir önceki durumdan taşınan bir çözüm olarak tanımlanabilir. Referans kriterinin rolü yeni durumlarda ekstra bilgi arama ihtiyacını azaltmaktır. Ancak referans kriteri, iletişim davranışı üzerine yapılan çalışmalarda anlamlı bir sonuç vermediği için J.Grunig tarafından durumsallık kuramı çalışmalarından çıkarıldı (Aldoory ve Sha, 2009, s.341). Güncel hali ile üç bağımsız değişkenden oluşan kuram, aktif iletişim davranışı ve pasif iletişim davranışı olmak üzere iki bağımlı değişkeni barındırır. Ancak J.Grunig (1992, s.137), iletişim eyleminin pasif iletişim davranışından çok aktif iletişim davranışının bir sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, kamuların olması muhtemel iletişim davranışlarını açık bir şekilde ortaya koyar. Buna göre *aktif kamular*, yüksek sorun algısına, düşük kısıt algısına ve yüksek ilgi derecesine sahiptir. Sorun hakkında aktif bir şekilde bilgi ararlar ve genellikle bu bilgiyi ortamları ile paylaşarak eylem grubuna dönüşürler. Kamular bir konu hakkında aktif bir biçimde bilgi ararlar, bu bilgiyi paylaşırlar ve bu konunun eylemcisi olurlar. Aktif kamular bir örgütün eylemlerinin kendilerini etkilediğine inandıklarında aktif hale gelirler, sonuçlar sorunludur ve eylemleri kısıtlanamaz dolayısıyla bu segment örgüt ve kamu arasındaki ilişkilerdeki değişimin temel aktörüdür (Hallahan, 2000). *Uyanmış kamular*, yüksek sorun algısına ve yüksek ilgi derecesine sahiptir. Ancak kısıt algıları da yüksek olduğu için harekete geçmezler. Birbirleri ile iletişim kurmamışlardır ve eylem hazırlıkları yoktur. Uyanmış kamular, kısıt algıları ortadan kalktığı anda, aktif kamulara dönüşürler. *Gizli kamular* ise örgütün eylemlerinin sonuçlarından etkilenir ancak düşük sorun algısına sahiptir. İlgi dereceleri net değildir. Belirli bir düzeyde ilgi gösterebilirler. Kısıt algıları da, düşük sorun algısına bağlı olarak, oluşmamıştır-düşüktür. Gizli kamular örgütün eylemlerinin sonuçlarının farkında değildir ve çoğu zaman halkla ilişkiler kampanyalarının hedef kitlesi olarak belirtilir (J.Grunig, 1992, s.400-401).

Kamulara ilişkin bu tanımlamalar kamu ve paydaş tartışmalarında bir dönüm noktası gibidir. Zira kuram kamuların duruma göre hareket alan yapılarını ve elbette paydaşlardan ayrılan özelliklerini konular bağlamıyla irdelemektedir. Ancak açıklanan gizli ve uyanmış kamularda paydaşlarla benzerlik göstermektedir. Kamuların ortam koşullarına göre nasıl hareket ettiklerini açıklaması bağlamıyla değerlidir, ancak kamuları tanımlamada çalışma Hallahan'ın (2000) takip ederek kamuların izini sürecektir. Kamular ve paydaşlara ilişkin tartışma amuların tanımlanması bölümünde derinleşmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkileri ilişkilerin yönetimi olarak açıklamak paydaşlar ve kamularla kurulan ilişkilerin yapısının çözümlenmesini gerekli kılar. Bu çözümlemede ilk olarak örgüt-kamu ilişkileri tartışılacak, örgütün ilişkilere neden ihtiyaç duyduğunu anlamak için önemli örgütsel değişimleri örgüt kuramları üzerinden açıklanacaktır.

2.1 Örgüt- Kamu İlişkileri

İlişki yönetimi paradigmasının halkla ilişkiler alanının merkezine yerleştirilmesi Ferguson'un (1984, s.5) öncü çalışmasıyla, halkla ilişkilerin temel sorumluluğunun örgütle kamuları arasındaki ilişkilerin tanımlanması ve ölçülmesi olduğunu işaret etmesi ile başlar. İlişkilerde açık/kapalı, değişken/durağan, karşılıklı tatmin ve anlayış, fikir birliği, gücün dağılımı, anlaşma gibi farklı unsurların etkisinden söz eder. O'na göre, ilişkilerin karma özelliği, ilişkideki tarafların algılarına dayalı olarak kurgulanır. Tanımlanan bu ilişkiler, hem örgütü hem de kamuları birlikte işaret etmesi bakımından önemlidir. Çünkü bu ilişkideki grupların taraflar olarak değil, birbirleri ile etkileşim halinde olan ve gruplardan birinde bir değişiklik olduğunda diğerinde de değişimi öngören bir yön sunar. İlişki yönetimi paradigmasını halkla ilişkiler akademisyenleri için keşfedilmeyi bekleyen bir alan olarak ilan edilmesinden sonra 1990'larda paradigma, iletişim etkinliklerinin ölçülmesinden daha işlevsel bir fonksiyon olarak tartışılmıştır. Kavramsal olarak halkla ilişkiler programlarının örgüt ve kamu ilişkilerini etkilediğini ancak programların ilişkiler üzerindeki etkisinin nadiren incelendiğini açıklayan Broom ve Dozier'den (1990, s.81-82) sonra Center ve Jackson (1995, s.2) da ilişki yönetimi paradigmasının bu işlevselliğini "halkla ilişkiler uygulamalarında istenen sonuçlar için en uygun kavram, kamu ilişkileridir. Örgüt etkin bir halkla ilişkilere olumlu kamu ilişkileri ile ulaşacaktır" diyerek açıklamıştır.

Center ve Jackson'ın (1995) bahsettiği "halkla ilişkiler uygulamalarında istenen sonuçlar" örgütsel meşruiyet, özerklik ve misyon ile ilişkilendirilmelidir. Örgütün özerkliğin sınayan ve yeteneklerini sınırlayan/geliştiren kamularla ilişkileri inşa etmek -bağımlılığı yönetmek- halkla ilişkilerin temel meselesidir. Dozier (1995, s.85) bunun nedenini şöyle açıklar "örgütün amaçları ve hedefleri örgütün ortamında ilişki kurduğu kamulardan etkilenir". Aynı zamanda örgüt kamu ilişkileri de kilit kamuların kamuların tutum, davranış ve değerlendirmelerinde etkin bir rol oynar. İlişki yönetimi de bir süreç olarak, örgütler ve kamuları arasında karşılıklılığa dayalı ilişkiler başlatma, geliştirme ve koruma olarak tanımlanabilir. Buradan

hareketle L. A. Grunig, J. E. Grunig ve Ehling'e (1992, s.62) in de ifade ettiği gibi ilişkiler örgüt için etkilidir, çünkü örgüte daha fazla meşruiyet ve özerklik tanır. Özerklik ve meşruiyet örgütün misyonuna ulaşmasına yardım eder. Örgütün misyonu ilişkiler çevresinde gelişir. Dolayısıyla örgüt ve kamular arasında diyalog aracılığı ile karşılıklı faydanın desteklenmesindeki rolü örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe nasıl katkı sağlayacağını da işaret eder. Açıklamalara ve karşı açıklamalara dayanan diyalog, Botan'a (1997, s.189) göre bir yöntem, teknik ya da biçimden çok iletişimdeki tavrı, davranışı ve uyumu anlatır. İlişki yönetimin de diyalogun bu özelliği etik ve uygun ilişkiler hakkında düşünmek için bir çerçeve sunar. Taylor, Kent ve White (2001) ilişkilerde diyalogun en etik formlardan biri olarak değerlendirir, dahası ilişkilerde diyalog, simetri kavramı yerine kullanılabilir. Ancak diyalog ortamı halkla ilişkiler fonksiyonu Heath'in (1993) ifadesiyle örgütün "vicdanı" olarak hizmet verdiğinde oluşur.

Ledingham ve Brunig (1998) ilişkilerde işbirliğine duyulan ihtiyacı vurgular. İşbirliği arttıkça örgüt-kamu ilişkileri için ortak çıkarlar ve ortak hedefler etrafında etkileşim yaratır. Ancak örgüt- kamu ilişkilerini örgüt ve kamularına ekonomik, sosyal, politik ve/ya da kültürel faydalar sağladığı ve bu faydaları, tarafların karşılıklı olumlu bakışı ile karakterize edilen bir biçimde tanımladıklarında olumsuz ilişkileri dışlamakla kalmaz aynı zamanda karşılıklılığı sadece olumlu olarak görürler. Ayrıca karşılıklılık negatif bir süreç olarak da işleyebilir. Örgüt ilişkilerinde hatalı davranıyorsa kamu da örgütle ilişkilerinde aynı yönde davranabilir. İlişki yönetimi paradigmasını, sadece uzlaşi üzerinden tanımlamak ya da olumlu bir karşılıklılık ile ya da sadece iki yönlü simetrik modelde ortaya çıkan fayda kavramını vurgulayarak tanımlamak hatalı olur. Örneğin sömürücü ilişkilerde uzlaşidan bahsetmek mümkün değildir. Rhee (2004, s.20) savunduğu gibi ilişki yönetimin temelleri iki yönlü modellere dayanır.

Örgüt-kamu ilişkilerinde, güven derecesi, bir tarafın diğer tarafın sahip olduğu gücü meşru görmesi, tatminin sağlanması, örgütle kamularının birbirlerine bağımlılığı ve bu bağımlılığın farklı sonuçları vardır. Bu açıdan örgüt-kamu ilişkisi aslında etkileşime, bağımlılığa ve ilişkideki her iki tarafında etkisine odaklanır. Örgüt bu bağımlılıktan ve bu bağımlılığın her bir sonucundan etkilendiğinde, ilişkileri sürekli olarak geliştirmeye, değişime ihtiyaç duyar. Burada sözü edilen değişim, hem karşılıklı güven, uzlaşma, işbirliği ve kazan-kazan alanları ile birlikte hem de tek yönlü çıkarlar, farklı niyetler ve tek yönlü beklentiler bağlamında da değerlendirilmelidir. Dolayısıyla ilişkilerdeki değişim hem olumlu hem de olumsuz yönelimli olabilir. Örgütün değişim gibi sonuçlar doğuran bağımlılıkları iki şekilde açıklanabilir; ya bir örgüt kamularına hükmeder ya da bu ilişki denge olarak tanımlanır. Tüm

bu özelliklerine bakıldığında ilişki yönetimi paradigmasında örgüt-kamu ilişkileri, bu karşılıklılık, diyalog, iki ya da daha fazla taraf, etkileşim ve değişim kalıpları ile temsil edilir. İlişkiler, kamu ve örgütler arasında kaynakların değişimini kapsar ve her tarafın ilişkideki etkisini ve bu etkilerin sonuçlarını gösterir.

J.Grunig (1993, s.136) örgüt-kamu ilişkilerini ikiye ayırır; sembolik ve davranışsal ilişkiler. Sembolik ilişkiler, iletişim merkezlidir. Davranışsal ilişkiler ise etkilerle ilişkilidir. Ströh (2005, s.121) sembolik ilişkileri pazarlamanın aracı olarak görür. Çokça ifade edildiği gibi sembolik ilişkiler yüzeysel ve örgütün kısa süreli kazanç sağlayacağı ilişkileri ifade eder. Oysa halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt etkinliğine katkı sağlamak için kamularıyla davranışsal ilişkiler inşa etmeye odaklanmalıdır. Roberts, Varki, and Brodie (2003) örgütle kamuları arasındaki bu davranışsal ilişkilerden “bağlar” olarak söz eder. Bu bağlar sosyal (sosyal destek), bilgisel (uzmanlığa dayalı destek) psikolojik (itibar ile ilişkili güvence) ya da ideolojiktir (etik uygunluk) örgüt ve kamuları arasında tanımlanır.

Örgüt-kamu ilişkilerinde yazarlar ilişki yönetimin algılarla ilişkili yapısını kavramın tanımına ve ölçümlenmesine ilişkin zorlukları Broom, Casey, ve Ritchey (1997), örgüt- kamu ilişkisine yönelik ilk modelde ilişkilerin geçmişi, konsept ve sonuçlarından oluşan üç gösterge ile açıklayarak aşmaya çalıştı. Model J.Grunig ve Hunt’ın 1984 yılında “uzun dönemli ilişkiler” ve “ölçülebilir nesnel” unsurlarla açıkladıkları halkla ilişkiler tanımına dayandırıldı ve ilişkiler için ölçülebilir bir konsept oluşturdu. Modeldeki ilk aşamasındaki ilişkilerin geçmişi önceki algılar, motivasyonlar, ihtiyaçlar, davranışlar ve duruma ya da nedene bağlı ilişki oluşumunu açıklar. Aynı zamanda bu unsurların her birinde kültürel ve sosyal normlar, ortak algılar da yer alır. Açık sistemli örgütlerde ilişkilerin geçmişi, örgütün ortamındaki değişim baskısının, gerilimin de kaynağıdır. Diğer yandan ilişkilerin geçmişi örgüt ve kamuların bir ilişkiye başlama nedenidir. Modelde ilişkilerin özellikleri, değişim özellikleri, işlemler, iletişim ve diğer bu unsurlarla bağlantılı faaliyetlere dayanan bir yapı olarak açıklandı. Hon ve J.Grunig (1999) modeldeki bu unsuru eleştirerek yerine “ilişki koruma/geliştirme stratejilerini” önerdi¹. Bu stratejiler iki yönlü simetrik iletişim süreciyle yetiştirildiğinde ilişkideki taraflara etkisi daha olumludur, ancak örgütler genellikle örgütten kamuya tek yönlü iletişim biçimini tercih eder. Bunun yanı sıra ilişki üretimi uzun bir süreçtir, simetrik iletişim ise bu uzun süreçte sadece örgüte değil kamulara da yarar sağlar. Modelin son unsuru ilişki çıktıları, örgütün iç ve dış ortamındaki davranışsal sonuçlar olarak tanımlanır ve bu sonuçlar asimetric ya da simetrik stratejilerden oluşan koruma/yetiştirme stratejileri

¹Bu stratejiler ilk olarak ilişki çıktılarını etkileyen stratejiler olarak Stafford and Canary (1991) tarafından kişilerarası iletişim bağlamıyla açıklandı. Yazarlara göre ilişkideki aktörlerden birinin ilişkiye verdiği değer, diğerinin ilişkiyi sürdürmedeki kararlılığına yönelik algıları ile ilgilidir.

tarafından etkilenir. Ancak uygulayıcılar geleneksel olarak kısa süreli program çıktıları tek tek ölçümlemeye, kamuları bir hedef grup gibi tanımlama, mesajı anlama, katılım ve alma ile ilgili sonuçları değerlendirmeye yatkındır. Çünkü kısa süreli bu çıktılar halkla ilişkiler programlarının ya da olaylarının sonuçlarını açıklar. Bunun tam aksine halkla ilişkilerin genel olarak etkililiği örgüt-kamu ilişkilerindeki uzun süreli ilişkilerin çıktıları tarafından anlaşılabilir (Hon ve J.Grunig, 1999, s.2).

Örgüt kamu ilişkilerine yönelik diğer model Bruning and Ledingham (1999) tarafından açıklandı. İlişkilerin yönetimi beş adımda açıklayan SMART, ilk adımda ortamı tarama, ikinci adımda haritalama, üçüncü adımda eylemin hazırlanması/ön testlerin yapılması, dördüncü adımda uygulama, son adımda ise ilişkilerin izlenmesini önerir.

2.2 Örgütün Tanımlanması

Halkla ilişkiler literatürü, özellikle J.Grunig'in (1992) çalışmalarından bu yana halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olarak konumlandığı girişimin yapısını örgüt² kavramı ile açıklar. Scott'un (1992, s.25) örgütü "ortak çıkarları paylaşan ve sistemin varlığını sürdürmesi için biraraya gelerek ortak eylemde bulunan kişilerin oluşturdukları birliktelikler" olarak açıklar. Öyle ki, bu birliktelikler ortaklıkları birleştirir ve örgütler içinde buldukları ortama saplı durumdadır. Örgütlerin varlığını sürdürme amacı örgütleri organik sistemler olarak görmeyi zorunlu kılar. Bu sosyolojik yaklaşım, örgütleri ortamları ile bir bütün olarak ele alır.

Tekel (2011, s.2) örgütü iki disiplinle açıklar, Örgüt kuramları ve örgütsel davranış. Örgüt alanına yönelik bu iki farklı yönü Tosi nin (2009, s.3) açıklamaları ile aktarır; Örgütsel davranış örgüt içindeki birey ve grup davranışlarına odaklanırken genellikle, psikolojik açıdan tutumlar, kişilik, motivasyon, karar verme gibi hususları inceler. Burada örgüt, bağımlı değişken olarak ele alınan birey ve grupların davranışlarını etkileyen bağımsız bir değişkendir. Örgüt kuramlarında ise, örgüt içindeki birey ve gruplar, tek analiz birimi olarak ele alınmaz, daha geniş bir bakış açısıyla sosyoloji, ekonomi, klasik bürokrasi teorisi ve post

²Örgüt kavramını açıklarken şirket, kurum ve örgüt kavramlarının farklılıklarını tanımlamak yerinde olur. Buna göre şirket (company, firm) ticari varlıktır, ticari faydayı amaçlayan girişimdir. Şirketi oluşturan yapı kar elde etmeye odaklanır. Şirketin ortam ile kurduğu ilişki biçimi nitelik olarak kar elde etme amacının bir türevidir. Kurum (corporation) ise kar amacı taşıyabilir ya da taşıyamaz. Kurumlar, faaliyetlerini sürdürme konusunda kişilere olan bağımlılığından kurtulmuş yapılardır. Yasal sorumlulukları olan ve bu sorumluluklarından doğan yükümlülüklerini yerine getiren tüzel varlıktır. Şirketten en belirgin farklılığı, genellikle çok ortaklı sermaye yapısının (hissedarlar) bulunması ve canlı bir organizma gibi programlanmasıdır. Bir kurumda farklı uzmanlaşmış yöneticilerin farklı sorumlulukları vardır ve kurum, ortamı ile organik etkileşimdedir. Örgüt (organization), kurumdaki farklı olarak, kolektif amaçlarla organize olmuş ve ortamı ile sıkı/organik bir şekilde bağ kurmuş tüzel varlıktır. Örgüt tanımı şirketleri, kurumları, hükümetleri, kar amacı güden veya gütmeyen devlet kurumlarını, kolluk kuvvetlerini, ortaklık girişimlerini, hayır derneklerini, kar amacı gütmeyen şirketleri, kooperatifleri ve üniversiteleri kapsar. Öztekin (2002, s.87-90) tüm bu örgütleri biçimsel örgütler olarak tanımlar.

modern yaklaşım gibi çeşitli disiplinlerden hareketle örgüt yapısı, ortam, biçimlendirme, otorite, gruplar ve örgüt bölümleri gibi konular üzerine odaklanır. Buradan hareketle çalışma bundan sonraki bölümde örgüt kuramlarının bu bağlamına dayanarak ortamı ile etkileşim halinde olan organik bir yapı olarak örgütü ve günümüze kadarki örgütsel işleyişteki değişimleri kuramsal olarak açıklayacaktır.

2.2.1 Örgütsel İşleyişteki Değişimler

Örgüt kuramlarını incelerken farklı çalışmalarda farklı başlangıç noktaları bulmak mümkündür. Ancak bu çalışmada A.Smith'in Ulusların Zenginliği'nde³ (1976) betimlediği "toplu iğnenin manifaktür üretimi"⁴ başlangıç noktası kabul edildi. A.Smith'in (1976) verimlilik esasına göre tanımladığı iş biçimi, örgüt kuramlarından klasik örgüt kuramlarının altyapısını oluşturur. Klasik ve neo klasik örgüt kuramları tıpkı A.Smith (1976) gibi, örgütsel verimlilik üzerinde durmuştur. Bu kuramlarda kavramsal açıklamaların nedeni verimliliği arttırmaktır. Verimlilik, örgüt içi işleyişin bir sonucu olarak algılandığı için tartışmalar ve öneriler örgüt içine odaklanmıştır. Ortam ve kamular ve ilişkileri verimliliğe giden süreçte yer almaz. Diğer taraftan modern örgüt kuramlarında örgüt ile ortam arasındaki ilişkilere dikkat çekilmiştir. Buna göre örgütsel verimlilikten daha önemli olan değişken örgütsel devamlılıktır. Örgütü daha verimli hale getirmenin yolu örgütün bir nevi kurumsal vatandaş olarak konumlanarak toplum içinde kabul görmesi olarak işaret edilmiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın çerçevesiyle örgüt kamu ilişkileri modern örgüt kuramları içinde yer bulur.

2.2.1.1 Klasik Örgüt Teorileri

Klasik örgüt teorisi örgütsel faaliyetlerde düzeni, devamlılığı ve verimi esas alır. Weber, Taylor ve Fayol klasik örgüt teorisinde özellikle altı çizilmesi gereken isimlerdir. Weber 19.yüzyılın son bölümünde ve 20. yüzyılın başları boyunca araştırmalarında (Weber, 1986; 1995; 2002) bürokrasiyi bir örgüt yapısı olarak inceledi. Weber çalışmalarında ortaya koyduğu model ile bürokratik sorunları ortadan kaldırarak verimli örgüt yapısını kurmayı amaçladı. Weber'in (1986) bürokratik modelinde görevler hiyerarşik bir sistem oluşturur. Hiyerarşinin her kademesinde, örgütsel amaçlara bağlı olarak, önceden belirlenmiş idari yetkiler bulunur. İşler bölümlere ayrılır ve uzmanlaşmış kişiler tarafından, nesnel

³ Kitabın orijinal basım yılı 1776'dır.

⁴ A.Smith (1776) üretimin nasıl arttırılacağını toplu iğne üretimi üzerinden örnekle açıklar. Buna göre toplu iğne üretiminin 10 aşaması bulunur. Bir kişi bir günde toplam 10 adet toplu iğne üretir. 10 kişi ise 100 toplu iğne üretebilir. Ancak her bir aşama için yalnızca bir kişi çalışırsa bir günde üretilen iğne sayısı 4800'e çıkar. Sonuç olarak iş bölümü toplu iğne üretimini 48 kat arttırır. A.Smith (1776), üretim aşamasında teknoloji kullanımının ve uzmanlaşmanın artmasıyla aynı zamanda üretim hızının da artacağını belirtir.

değerlendirmelere göre, standartlara uygun olarak yürütülür. İletişim araçları yazılıdır. Çalışanlar talimatlara yasal yetkiye dayandığı için uyarlar. Sonuç olarak bürokrasi Weber'e göre (1986, s.204), hızı, kesinliği, bilgililiği, sürekliliği, disiplini, güvenliği, öngörülebilirliği, yoğunluğu ve yaygınlığı, evrenselliği ve yüksel verim için uygunluğu nedenleri ile en iyi örgütlenme tarzıdır. Görüldüğü gibi M.Weber, bürokratik kurallar örüntüsü ile örgütsel verimliliği arttırmayı amaçlamıştır.

Örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik klasik kuram çalışmalarının bir diğer öncü ismi Taylor'dur. Taylor ilk olarak 1911 yılında yayınlanan *The Principles of Scientific Management* adlı çalışmada bilimsel yönetim yaklaşımını ortaya koyarak, bir işin en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl yapılacağını incelemiştir. F.W.Taylor (1947), yanlış yönetim yaklaşımları nedeniyle ABD'nin zarara uğradığını, doğru yönetimin ise sistematik yöntemlerle oluşturulacağını ifade etmiştir. En iyi yönetim bilimsel kuralların ve ilkelerin esasları ile kurulur. Doğru yönetim esasları bireysel aktivitelerde olduğu kadar en büyük şirketlerin faaliyetlerinde de kullanılır. Yönetimin hedefi maksimum işveren refahını sağlamaktır. Ancak bu hedefe işçinin de maksimum refahı eklenmelidir. Hem yönetim için hem de işçiler için maksimum refah maksimum üretimle gerçekleşir. Dolayısıyla üretimi arttırmak gereklidir. F.W.Taylor, daha sonra "Taylorizm" olarak adlandırılacak fikirlerini bilimsel yönetim ilkeleri ile açıklamıştır (F.W.Taylor, 1947, s:15-16); (1) *Parmak hesabını ilke edinmiş iş yöntemlerinin yerine bilimsel çalışmayı esas alan iş yöntemlerinin geliştirilmesi.* (2) *Çalışanların kendi işlerini kendilerinin seçmesi ve kendi kendini eğitmesi yerine, çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve gelişiminin sürekli eğitim ile devam ettirilmesi.* (3) *Çalışanlarının tümünün tek tek, farklı iş birimlerine uygun olarak detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi ve denetimi.* (4) *İşin, yöneticiler ve çalışanlar arasında eşit bölünmesi. Sonuç olarak yöneticiler, bilimsel yönetim ilkelerini iş planlarına uygulayabilirler ve çalışanlar işlerini en doğru şekilde yaparlar.*

Klasik örgüt teorisyenlerinden bir diğeri Fayol, 1916 yılında yayımladığı *General and Industrial Management* isimli çalışmada örgüt fonksiyonunu beş madde ile açıklamıştır: *Plan oluşturma, organize etme, komuta veya direktifler ile yönetme, koordine etme ve denetleme.*

Klasik örgüt teorisinde örgütsel verimliliği arttırmak için bireyi makineleştiren, bireyi insan yapan unsurların yok sayıldığı, merkeziyetçi ve katı bir organizasyon yapısı tasarlanmıştır. İnsan unsuru sadece bir veri olarak kabul edilir ve psikolojik özellikleri ve sosyal çalışma koşulları yok sayılır. Buna göre örgüt bir çark mekanizması, çalışanlar ise o çarkların dişlileridir. Nihai amaç ise daha sistematik çalışarak daha çok üretmektir. Klasik

örgüt kuramında ilişkiler, tıpkı yönetim şeklinde olduğu gibi, esnek değildir, değişime kapalıdır. Zaten örgütün ilişkileri sadece çalışanlar üzerinden değerlendirilir. Ortamın yok sayıldığı bir söylemde çoklu kamuların varlığından söz etmek de mümkün değildir. İlişkiler değişime kapalıdır ve tamamen örgüt içinde kurulur. Örgütün kurduğu ilişkilerde içe kapanık olması örgütün mekanikliği olarak görmek gerekir. Sonuç olarak klasik kuram, örgütleri ortamıyla sürekli etkileşim içinde bulunan bütün olarak ele almayarak örgüt-ortam ilişkisini yok saymış, örgütlerde ortaya çıkan ve verimin düşmesine yol açan sorunları çoğu zaman tek nedene bağlamıştır. Bu nedenle ilişki yönetimi teorisinin varsayımlarını bu teori bağlamıyla açıklamak olanaksız görünmektedir.

2.2.1.2 NeoKlasik Örgüt Teorileri

Klasik örgüt teorilerinin örgütsel verimliliği arttırmasında etkisinin sınırlı olduğunun görülmesi ve özellikle 1929 büyük buhranının deneyimlenmesi, neoklasik örgüt kuramının oluşmasını tetikledi. Neoklasik örgüt teorisi insan ilişkileri yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ilişki kavramı ilk kez neoklasik örgüt kuramlarında tartışılmaya başlanmıştır. Örgütün tüm çalışanlarının davranışları, örgütün yapısı ve çalışanlar ile kurulan ilişkilerin bu yapıyla olan ilişkisi, liderlik ve kararlara katılma gibi konuları incelemiştir. Neoklasik örgüt kuramının öncüleri E.G.Mayo (1933) ve F.J.Roethlisberger (1941)'dir.

Mayo ve Roethlisberger 1924 yılında "Hawthorne Araştırmaları" olarak bilinen, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik öğelerin işçilerin davranışlarına ve performanslarına etkisini inceledikleri araştırmalarına başladılar (Roethlisberger ve Dickson, 1959, s.9). Çalışma, aydınlatma koşullarının işçi performansına etkisini ölçerek, üretimi en üst noktaya çıkarmak böylece örgütsel verimliliği arttırmak için başladı (Miller, 1999, s.27). Ancak ilerleyen aşamalarda işçi davranışının psikolojik, fizyolojik ve ekonomik yönleri de incelendi.

Araştırma genel anlamda dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ışık sisteminin üretim üzerindeki etkisi araştırılmış ancak hiçbir pozitif ilişki görülmemiştir. Deneyin ikinci aşaması önem taşır. Çünkü ikinci aşamada role montajı yapan grubun sıcaklık, nem, çalışma saatleri, mola süreleri gibi koşulları değiştirilerek beş yıl boyunca üretim seviyeleri karşılaştırıldı. Sonuçlar her türlü koşulda üretimin sürekli olarak arttığını gösterdi. Bu sonuca "Hawthorne etkisi" adı verildi. Buna göre deneyin konusu olan insan, deney konusu olduğunun farkında ise deneye ve deneycilere karşı gösterdiği tutumu duruma gösterdiği tepkilerin oluşumunda rol oynar (Roethlisberger ve Dickson, 1959, s:14). Deneyin konusuna bağlı olarak, deney yapanlar ile denek grup arasındaki ilişki çalışanların davranışlarına yansımıştır. Bu çarpıcı sonuçla araştırmacılar deneyin bundan sonraki aşamalarında önemli değişiklikler yaparak ilişkiler üzerine odaklandılar.

Üçüncü aşamada araştırmacılar Hawthorne fabrikası işçileri ile çalışma koşullarının üretime etkisi ortaya koymayı amaçlayan mülakatlar yaptılar. Araştırmacılar çalışanların nasıl hissettiklerini, içsel düşüncelerin, yansıtma ve endişelerinin ne olduğunu ve iş çevrelerinde neyi sevip neyi sevmediklerini bilmek istiyordu. Sonuçlar o ana kadar düşünülen, çıkarları için çalışan ve maddi uyarıcılara karşı duyarlı “ekonomik insan” betimlemesinin geçerli olmadığını insanların duyguları ile hareket ettiğini, onlarla kurulan ilişki biçimine karşı duyarlılık gösterdiklerini ortaya koydu (Roethlisberger ve Dickson, 1959, s:16-20). Araştırmanın son aşaması seri bağlama odası deneyidir. Seri bağlama odasında çalışanların üretim hızları gözlemlendi. Sonuçlara göre bir işin üretim hızını belirleyen şeyin yönetimin çalışanlara verdiği talimatlar ya da üretimi arttırıcı düzenlemeler olduğu değil, işçi grubunun kendi belirlemiş olduğu standartlar olduğu belirlendi.

Araştırma sonuçları yöneticilerin sadece fiziksel koşullara değil aynı zamanda sosyal koşullara karşı da duyarlı olması gerektiğini vurguladı. Çünkü araştırmada mükemmelleştirilmiş bir çalışma ortamı yaratılmasına rağmen çalışanların bağımsız olarak etkileşim geliştirdikleri ve o etkileşime göre performans gösterdikleri ortaya çıktı. Sonuç olarak örgüt üyelerinin tatminini arttıracak, çalışanların potansiyellerine ulaşabilecekleri örgütler yaratacak stratejiler önerilmiş, çalışanların kişisel ve sosyal ilişkilerinin önemine işaret edildi. Çalışma insan ilişkilerini tamamen göz ardı eden klasik örgüt kuramına yönelik en ciddi eleştiriydi (Kreps, 1989, s:78-79). İlişkiler klasik kuramda olduğu gibi değişime kapalı değil esnek olmalıydı. Formel ve yazılı iletişime dayanan ilişki stratejileri insani değerleri yok sayarak çalışanların performansını azaltarak örgütsel verimliliğe olumsuz katkı yapmaktaydı.

Hawthorne araştırmalarının genel sonuçları klasik örgüt teorisinin tamamen yok saydığı insan faktörünün önemini gösterdi. İnsanlar duygusuz çalışanlar değil, tam aksine çalışma ortamlarında dahi duygusal kararlar veren varlıklardı. Tamamen formal iletişim ile biçimlenmiş, insanı makine gibi gören ilişkilerin verimliliği arttırmada bir etkisinin olmadığı, bu tip örgütlerde çalışanların kendi aralarında geliştirdikleri ilişkilerin verimliliğe etki ettiği anlaşıldı. Duygular çalışma ortamında büyük bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmesi örgüt içi ilişkilerinin önemini ortaya çıkardı. Buna göre örgüt bir sosyal sistemdir ve o sistemin en önemli unsuru duyguları olan insandır.

Bir diğer neoklasik teorisyeni McGregor (1960), X ve Y kuramı karşılaştırmasıyla klasik ve neoklasik kuramın insan ilişkilerine bakışını ortaya koydu. Klasik kuramı temsil eden X kuramının varsayımları (McGregor, 1960, s.33-34):

1. İçten kaçma içgüdüğü insanın doğasında bulunur. İnsanlar çalışmayı sevmezler. Bu nedenle disipline önem verilmeli, önleyici tedbirler alınmalıdır.
2. İnsanlar sorumluluktan kaçarlar, çalışmalarını için yönlendirilmeleri gerekir.. Yönlendirmenin kapsamında bazı zamanlarda zorlama ve cezalandırma bulunur. Denetim sürekli olmalıdır.
3. İnsanların güvenliğe olan tutkuları aşırıdır, bencildir, kendi amaçlarını örgütsel amaçların önüne koyar.
4. İnsan alışkanlıklarını bağlıdır. Yeniliklerden hoşlanmaz ve yeniliklere karşı direnir. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı değildir. Harekete geçmesi için maddi açıdan ödüllendirilmelidir.

X teorisi hemen hemen klasik örgüt teorisinin çalışanlara karşı olan yaklaşımını betimler. Aradaki tek fark klasik örgüt teorisinde insan duygusuz bir varlık olarak görülür, X teorisinde ise insanın duyguları vardır ancak verimsizliğe neden olur. Her iki teori ilişkiler bağlamıyla değerlendirildiğinde çalışanlarla kurulacak ilişki biçimi baskıcı ve değişime kapalıdır. Geliştirilecek ilişkiye uygun olarak da kullanılacak iletişim biçimi formaldır. X kuramında göre eğer çalışanlar ile ilişkiler esnekleşirse verim kaçınılmaz olarak düşer. Neoklasik teoriyi temsil eden Y teorisinin varsayımlarını (McGregor, 1960, 47-48) ilişkilerin sosyal bağlamını anlatmak için ele almak için ele almak gerekir;

1. İnsanlar işten nefret etmezler. İşte bedensel olduğu kadar düşünsel enerjinin de harcanması oyun gibi doğaldır.
2. İnsanlar işlerini severlerse, yüksek başarı için cezalandırma gereksizdir. Sevilerek yapılan, inanılan bir işte insan kendi kendini denetler ve örgüte daha çok yararlı olmaya çalışır.
3. Örgütsel amaçlara bağlılık, çalışanları ödüllendirilmeleri ile ilgilidir.
4. Uygun koşullar yaratılırsa insan sadece sorumluluğunu kabul etmez aynı zamanda sorumluluk talep eder.
5. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık sınırlı grubun niteliği değildir. Tüm çalışanlar için geçerlidir.

McGregor (1960), idealize ettiği Y teorisinde insan duyguları çalışanlar ile örgüt arasında kurulacak ilişkiler ile örgütsel verimliliğe fayda sağlayacak biçimlerle ele alınmıştır. Bu nedenle Y teorisi sosyal ilişkilerin önemi üzerine inşa edilmiştir. Esnek ilişki biçimlerine bağlı olarak iletişim açık ve uzlaşmacıdır. Bu yönüyle Y teorisi içinde ilişki yönetimi teorisinin açık iletişime dayanan temel özelliğine ait ip uçları bulmak daha mümkün görünmektedir.

Örgüt yönetiminde ilişkilerin etkisini öne çıkaran neoklasik örgüt teorisyeni katılımcı yönetim yaklaşımını geliştiren R.Likert'dir (1961). Çalışanların da karar mekanizmalarında yer alması gerektiğini ifade eden Likert, bunun yolunu yönetim ve çalışanlar arasında kurulacak işbirliğine dayanan ilişkiler ile açıklar. Yönetim ile çalışanlar arasında ilişki kuracak, bağlantı noktaları (linking pins) oluşturan yetkililer bulunmalıdır (Likert, 1961, s,114). Likert, 1961 yılında kuramsal çerçevesini oluşturduğu yönetim modelini 1967 yılında yayımladığı "The Human Organization" isimli çalışmasında tam olarak ortaya koydu. Likert, bir yönetim ekseninde dört çeşit yönetim sisteminden bahseder. Bu yönetim sistemleri örgütün ilişki biçimleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu yönüyle *Sömürücü yönetimde* otoriter bir yapı hakimdir. İlişki son derece katıdır. Yoğun bir disiplin bulunur ve çalışanlar korku ve ceza ile güdülendirilir. Çalışanların örgütsel kararlara katılma hakkı yoktur. *Koruyucu yönetimde*, sömürücü yönetimden farklı olarak çalışanlara duyulan güvende artış vardır. Bazı konularda alt yönetimden yönetsel kararlara ilgili görüş istenir. İlişki biçimi daha esnektir. *Danışıcı yönetimde* ise örgüt çalışanlardan gelen enformasyona açıktır. Önemli kararlar üst yöneticiler tarafından alınır ancak çalışanların karar alımına katılımları yüksektir. İlişkiler gelişmeye açıktır. İletişim ise hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıyadır. Son olarak *katılımcı yönetimde* çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı güven üst düzeydir. Grupça karar vermede ve eşgüdüm sağlamada yetkin bir örgüt ortamı vardır.

Görüldüğü gibi neoklasik örgüt teorilerinde klasik örgüt teorilerinden farklı olarak ilişki biçimlerinde baskıcı ve katı olmayan anlayış açıklanır. Verimlilik baskıcı ilişkiyle değil işbirlikçi ilişki tipleri ile elde edilen bir sonuçtur. Ancak hiçbir neoklasik örgüt teorisinde örgütün ortamından söz edilmemiştir. Neoklasik teoride örgütsel verimlilik çalışanlarla kurulacak ilişki tipleri ile ilgilidir. Klasik örgüt teorideki çalışanlarla kurulan ilişki biçimlerine karşı çıkılır fakat bu karşı duruş farklı ilişki biçimlerini önermenin ötesine gitmez. İlişki yine ve sadece örgüt için bir olgudur. 20.yüzyılın ikinci yarısında artan toplumsal yoğunlaşmanın da etkisi ile kamuların örgütler üzerindeki baskılarında büyük artışlar oldu. Ortamdan gelen baskı birçok örgütün varlığını sonlandırdı. Varoluş tehdidi ile yüzleşen örgütler verimlilik kaygılarını ikinci plana alarak öncelikli hedeflerini örgütsel süreklilik olarak yeniledi. Örgütsel süreklilik hedefi örgütlerin sivil toplum kuruluşları, hükümetler, rakipler, potansiyel müşteriler gibi bir çok farklı kamu ile uzun dönemli ve sürekli ilişkiler geliştirmesini zorunlu hale getirdi. Bu değişim de modern örgüt teorilerinin ilişki yönetimi paradigmasına kuramsal çerçeve oluşturan varsayımlarının gelişmesini sağladı. Bu varsayımlara sahip modern örgüt kuramları sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı kavramsallaştırma bölümde ayrıntılılarıyla açıklandı. Bu nedenle aşağıdaki başlıkta ilişki yönetimi teorisinin çerçevesine

kararlarda tatmin olma anlayışını öne çıkaran yaklaşımı ile katkı sağlayacak karar alma teorisi tartışılmıştır.

2.2.1.3 Modern Örgüt Teorileri

Klasik örgüt teorisi insanı duygusuz bir mekanizma olarak ele alarak disiplin ve iş tanımları üzerine odaklanmış, ilişkileri baskıcı ve merkeziyetçi olarak tanımlamıştır. Neoklasik örgüt teorisi ise insanı öne çıkarmış, ilişkileri işbirliği geliştirecek şekilde tanımlamış ancak örgütü içinde bulunduğu ortam ile bütünleştiremediğinden ilişki yönetimi teorisinin varsayımlarının örgüt yönelimli alt yapısını oluşturamamıştır. Bu teorilerin aksine modern örgüt teorilerinin açık farkı, örgütü içine kapalı bir sistem olarak değil, ortamı ile bütünleşik, ortamı etkileyen ve ortamdaki etkilenen bir sistem olarak ele almasında yatar. Modern örgüt teorilerinden karar alma teorisinin öncüsü Simon (1956'dan akt. Shockley ve Zabalak, 1999, s.109), hem klasik hem de neoklasik örgüt yönetim teorilerine yapılan eklemelerin alternatif anlamlar çıkaran karmaşıklaştırıcı bir biçim oluşturduğunu belirtir. Yönetim teorilerinin yarattığı ikilem gereğinden fazla şeyin ortaya konmasının amaçlanmasından kaynaklanır.

Simon'a (1957, s.198) göre klasik ve neoklasik teoriler insanı aşırı akılcı göreye yanılmıştır. İnsan zihninin kapasitesi karmaşık problemleri formüleştirmede ve gerçek dünyada akılcı davranışlar geliştirmede yetersizdir. Bu nedenle Simon (1957, s.204-205) sadece karar alma süreçleri üstünde durmuş, karar almada tercih sürecini basitleştirmek için faydayı maksimize etmek yerine tatmin olma hedeflenmesine ihtiyaç duyulması gerektiğinden söz eder. Bu söylem ilişkiler açısından çok büyük önem taşır. Simon'dan önceki yaklaşımlarda öne çıkan faydanın maksimizasyonu düşüncesi, ilişki biçimlerinde ve stratejilerinde sadece örgütün faydasını arttırmayı işaret eder. Oysa Simon'un, kararlarda tatmin olma anlayışını öne çıkaran yaklaşımı uzlaşmacı ve işbirlikçi ilişki biçimi ve stratejileri gibi ilişkileri daha geniş bir çerçeveden açıklayabilecek dayanağı oluşturur.

March ve Simon (1958, s.10) örgütü açık sistem yaklaşımında olduğu gibi açık yapılar olarak kabul etmişlerdir. Örgüt açık yapı olarak ortamı etkiler ve ortamdaki etkilenir. Kararlar açık yapının bir sonucu olarak örgütün makro ve mikro ortamına yönelir ve ortamdaki her bir kamu ile ilişkileri oluşturur. Simon'a göre örgütü ve ilişkilerini anlamak için kararların ne tür bilgilerle aldığını bilmek gerekir. Çünkü kararlar örgütün ilişki biçimlerini etkiler. Karar alıcılara başkalarının hazırladığı, çeşitli süzgeçlerden geçirilmiş raporlar ile aktarılan bilgiler eksiktir. Bilgiye dolaylı olarak ulaşıldığında, tüm sürece hakim olunamaz, bilginin kapsamını ve arka planını kavranamaz. Dolaylı ve eksik bilgiler yanlış kararlar alınmasına neden olur. Bunu yerine karar alıcıların bilgiye direkt olarak saf haliyle ulaşmaları gereklidir. Böylece

kararlar ve ortaya çıkan ilişkiler rasyonelliğe ulaşır (Simon, vd. 1973, s.205-210). Simon, bilgi işleme sürecinde halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu olarak mutlak önemine işaret etmiştir. Çünkü ortamı tarayarak durumu analiz eden ve bilgileri kategorilendiren kişi halkla ilişkiler uygulayıcısıdır. Grunig'in (1992) mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımı ile örtüşen bu düşünce, ortamdan bilgiye ulaşan halkla ilişkiler uygulayıcısının karar alımına katılmasını ve ilişkileri belirlemesini gerektirir. March ve Simon (1958) bilgi işleme sürecinde altını çizdiği bir diğer dikkat edilmesi gereken konu rutinleşmedir.

Bilgi işleme sürecinde geliştirilen sabit tepkiler ilişki tipleri açısından büyük bir tehdit oluşturur. Bilgi işleme ve karar alımındaki rutinleşme sorunla ilgili bilgilerin doğru bir şekilde toplanmamasına ve yetersiz analizine neden olur. Süreç genellikle yanlış kararın alınması ve olumsuz ilişkilerin kurulması ile sonuçlanır (March ve Simon, 1958, s:142). March ve Simon (1958), burada ortam taramasının ve durum analizinin karar alım sürecindeki önemine işaret etmişlerdir. Dolayısıyla karar alımını stratejik bir süreç olarak tanımlamışlardır. Buna göre kamularla etkileşimde ortaya çıkan ilişki biçimi stratejik karar alımının bir sonucudur.

Örgüt kamu ilişkilerinde sadece örgütün ve örgütsel değişimlerin ilişkilere etkisini tartışarak ilişkilerin yapısını çözümlenemeyen yetersiz kalabilir. Oysa çalışma halkla ilişkilerin ilişkilere odaklanması gerektiğini iddia ederken ilişkilerdeki her iki tarafında derinlemesine bir analizini yapmalıdır. Buraya kadarki kısımda örgüt ile ilgili değerlendirmeler yer almıştır. Şimdi kamular ve ilişkilere yönelik tartışmalar sunulacaktır.

2.3 Kamuların Tanımlanması

Halkla ilişkilerde “hedef kitle” söyleminin yerini 1980’lerden günümüze, özellikle J.Grunig’in çalışmalarından sonra “paydaş” ve “kamu” söylemine bıraktığı görülür. Söz konusu değişiklik bir kronolojinin sonucu değil, halkla ilişkiler yaklaşımlarının dünya görüşünü yansıtan kavramsal dönüşümünün bir göstergesidir. Bu bağlamda merkeze alan halkla ilişkiler yaklaşımı için neyi ifade ettikleri açıklanması değerlidir. Zira bu kavramlar, örgüt ve ortamıyla olan ilişkide halkla ilişkileri temelinden biçimlendirir dahası yeniden örgütleyecek anlamları barındırırlar.

Simetrik iletişimin hem teori ve hem de pratik olarak belirginleşmesi ile birlikte paydaş kavramının alanın hakim söylemi olması şaşırtıcı değildir. Çünkü “hedef” kelimesi asimetric çağrışımları ortaya çıkararak bir anlam yaratırken, paydaş söylemi iki yönlü yaklaşımların doğasını yansıtmayı başarır. Diğer taraftan “kamu” ise halkla ilişkilere siyasal bilimlerden ve kitle iletişim teorilerinden transfer olan, paydaş kavramı ile ayrıldığı nokta üzerinde karmaşa yaşanan bir kavramdır. Paydaş ve kamuların aslında neyi ifade ettiği, hem paydaş teorisinden

hem de kamuoyu yaklaşımlarından hareket alarak etraflıca ele alınması ile daha anlaşılır hale gelebilir. Ama önce hedef gruplardan paydaşlara uzanan dönüşümü açıklamak gereklidir.

Hedef almak, gönderilecek olanın çeşitli ayarlar vasıtasıyla, vurulmak istenen noktaya kalibrasyonu anlamına gelir ki burada bahsedilen kullanım alanı iletişim olduğuna göre, mesajın gönderileceği insan grubuna odaklanmasını/odaklandırılmasını ifade eder. “Hedef alan” ve “hedef alınan” ı betimleyen söylemde, doğal bir sonuç olarak, mesajı gönderen aktif iken alıcı pasiftir. Mesajın hedeflendiği, ulaşmasının istendiği grup ise “hedef kitle” olarak tanımlanır. Hedef kitle tanımlaması, tıpkı bir okun hedefine fırlatılması gibi, iletişim sürecinde insiyatifin aslında tamamen kaynakta olduğunun da net bir ifadesidir. Bu nedenle hedef kitle tanımı, tek yönlü ilişkileri açıklarken yerinde bir kullanımdır. Örneğin, E.Bernays’ın (1928, s.10-19) “azınlığın, çoğunluğun fikirlerine makyaj yapması” olarak tanımladığı propaganda, doğası gereği asimetriktir.

Eylem, manipüle edici iletişimin kendisidir ve bu açıdan propaganda mesajının alıcısı, tanıma da uygun olarak, “hedef kitle”dir. Bir diğer “hedef kitle” terminolojisine uygun iletişim uygulaması reklamlardır. Kaynak ve alıcı arasındaki enformasyon transferi ilişkisinde, tek yönlü bilgi akışı sunan reklam çalışması, hedef kitlesine uygun bir mecrada yayınlanarak, arzulanan davranış değişikliğini yaratmayı amaçlar. Reklamın geri dönüşü ise iletişim boyutunda değil, davranış boyutunda; ürünün/hizmetin satın alınmasıyla gerçekleşir ki hedef kitleden beklenen “hedef” davranış budur.

Halkla ilişkileri bir taktik olarak ele alan, teorik araştırmaların iletişim biliminden ziyade işletme biliminin alt çalışma alanı olarak ilerlediği yaklaşımlarda, örgüt ortamında spesifik grup ayrımlarının hedef kitle söylemiyle betimlendiği görülür (Pickton ve Broderick, 2001; Caywood, 1997). Halkla ilişkileri bu yönüyle pazarlama karmasında bir tutundurma bileşeni olarak ele alan yaklaşımlar içinde de zaten “uzlaş” kavramından söz edilemez. Bu bakış açısından halkla ilişkiler uygulamaları ile çeşitli çıktılar üzerinden iletişim mesajlarını gönderilir ve hedef kitleden davranış değişikliği beklenir. Davranış değişikliği genellikle ürün-hizmetin satın alınma oranlarının yükselmesi ile ilgilidir ya da ürün-hizmet tanınırlığının artırılması hedeflenir. Dolayısıyla interaktif ya da organik iletişim süreçleri yoktur, denge değil, pazarlama hedefleri önemlidir.

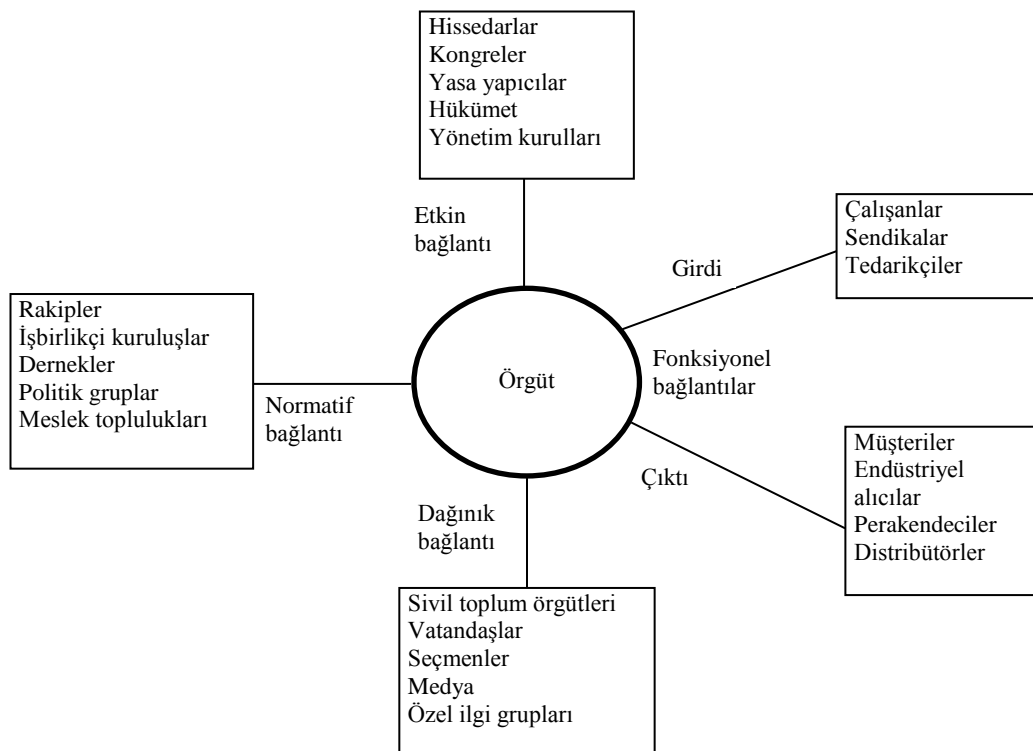
Paydaş kavramı ise sadece bir anlam farklılığını ortaya koymaktan daha fazlasını, halkla ilişkiler için farklı bir bakış açısını ifade eder. “Pay”⁵ kelime kökünden türeyen paydaş kavramı temel olarak etkileşmek-paylaşmak anlamındadır ve tarafların karşılıklı kazanımlarına, bir çeşit dengeye uzanan süreçlere gönderme yapar. Çünkü karşılıklı

⁵ Paydaş kavramının İngilizce karşılığı “stakeholder” Türkçe’ye “etkileşen” olarak tercüme edilebilir. İki taraflı etkileşmek anlamındadır.

etkileşmek, aslında ortaya çıkacak karşılıklı sonuçları ifade eder ve bu yaklaşımın felsefesi iki yönlü simetrik iletişim modelinde ortaya konmuştur.

İki yönlü simetrik iletişim modeli, uzlaşmayı ve diyalogu merkeze alarak (Grunig, 2005, s.311) asimetrik modelin ikna hedefinden kayma gösterir ve sonuçlarda dengeyi amaçlayan yaklaşım içinde “paydaş” söylemi anlam kazanır. Böylece “paydaş” kavramı yeni halkla ilişkiler yaklaşımlarında kabul görerek, kendisine yer bulmuş olur. Paydaş teorisi, örgütsel yükümlülüklerin ve etik kaygıların tanımlanması konusunda, örgütten etkilenen ve örgütü etkileyen kişilerin ya da grupların beklentilerinin belirlenmesi ve analizinde kritik bir yol sunar (Simmons, 2004).

Paydaş teorisi örgüt açısından, siyaset bilimi bakış açısı ile, çoklu seçmen modelinin demokratik temsil formu olarak görülebilir. J.Grunig ve L.Grunig’in (2000, s.312) paydaşlar için yaptığı “örgütün kararlarından etkilenen ve kararlarıyla örgütü etkileyen herkes” tanımı ve Freeman (1984, s.46)’ın “örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine etki eden ve gerçekleştirilen hedeflerden etkilenen gruplar ya da kişiler” tanımı, temsil formu içinde oldukça geniş bir paydaş matrisini ortaya koyar. Ancak Freeman ve Reed (1983, s.91), paydaş teorisinin henüz olgunlaşma aşamasında yakın ve uzak paydaş gruplarını sınıflandırmaya başlamışlardır. Bir sonraki aşamada ise Grunig ve Hunt (1984, s.141), örgütler için paydaş haritası oluşturmuşlardır.



Şekil 2.1 Paydaş Haritası

Kaynak: Grunig, J.E, Hunt, T., (1984). Managing Public Relations, NY Hold, Newyork, pp.141

J.Grunig ve Hunt'ın (1984, s.141) paydaş şablonu, örgütün ortam bileşenlerini öz niteliklerine göre sınıflandırarak, paydaş gruplarının örgüt ile ilişkilerini makro anlamda ortaya koyar. Buna göre *etkin bağlantı* grubunda yer alan gruplar, hissedarlar, yönetim kurulları, yasa yapıcılar gibi örgüt üzerinde birtakım yetki ve kontrole sahip paydaşları tanımlar. Bu paydaşlar örgüte kaynak ve çalışma özerkliği sağlamak için etkin rol oynarlar. Etkin ilişkilerde bir sıkıntı ortaya çıkarsa, kaynaklar kesintiye uğrar ve çalışma özerkliği kısıtlanır (Rawlins, 2006). *Fonksiyonel bağlantı* paydaşları, örgütün işlevi için gerekli olan paydaş gruplarını ifade eder. Ürün veya hizmet sağlamak için, emek, kaynak sağlamak gibi girdi fonksiyonları ve tüketiciler, satıcılar gibi çıktı fonksiyonları arasında bölümlenmiştir. *Normatif bağlantı* ise örgütle ortak ilgileri olan grup veya kuruluşlarla olan bağlantı modelidir. Normatif bağlantıdaki paydaşlar benzer değerleri, hedefleri ve problemleri paylaşırlar. Ancak daha dikkatli bakılırsa bu haritadaki gruplar da konulara bağlı sınıflandırılmıştır.

Örgütün ortamı ile bağlantı biçimlerini temel alan model, örgütün tüm paydaşlarını içine alan bir harita ortaya koymaktadır. Ancak harita, paydaş gruplarının hangisinin örgüt için öncelik taşıdığı konusunda bir fikir vermez. Öyle ki, paydaş önceliği konudan konuya değişkenlik gösteren bir durumdur. Örneğin ürün-hizmet fiyatında artış konusu ile ilgili olarak öncelikli paydaş grubu müşteriler iken, çalışma saatlerine ilişkin bir düzenleme konusunun öncelikli paydaş grubu örgüt çalışanlarıdır. Dolayısıyla paydaş önceliği konusunda varsayımlarda bulunmak ancak konunun ne olduğu tanımlandığında mümkün olabilecek bir konudur.

Kavramın halkla ilişkiler literatürde yer bulmasından ve üzerinde çalışılan araştırma sayısının artmasından sonra paydaşların örgüte olan etki düzeyleri hakkında çeşitli varsayımlar ileri sürülmüştür. Bunlardan biri Savage ve diğerlerinin (1991, s.61-75) paydaşları etki düzeylerine göre inceledikleri çalışmalarıdır. Bu çalışma ileriki bölümde tartışılacak kamu ve paydaş kavramları arasındaki tartışmada Hallahan'a (2000) destek verecek bazı bulgular taşır. Araştırmacılar paydaş gruplarını niteliklerine göre tanımlarken etki edeceğini iddia eden ve etki etme gücü olan olarak ikiye ayırmıştır. Bu tanım güç ve meşruiyet konseptlerini ortaya koymakta ve paydaşları tanımlamada önemli bir çerçeve sağlamaktadır. Araştırmacılar sonraki aşamada paydaş gruplarını örgüte sağladığı destek düzeylerine göre çözümlenmişlerdir. Destekleyici paydaşlar örgütün faaliyetlerini ve amaçlarını desteklerler ve düşük tehdit oluştururlar. Marjinal paydaşların ise örgüt üzerinde çok az etkileri vardır ve çok düşük düzeyde tehdit oluştururlar. Diğer taraftan destekleyici olmayan paydaşlar örgüt için birer tehdittir ve işbirliğine açık değildirler. Hem destekleyici

hem de karşıt olan paydaşlar ise işbirliği için potansiyel taşıdığı kadar, örgüt için büyük bir problem oluşturma konusunda da tehlike barındırırlar. İşte bu ayırmda paydaşlar da kamular gibi konu merkezli açıklanmışlardır.

Paydaşların güç ve meşruiyet özellikleri içeren ve aciliyet niteliğinin eklendiği daha kapsamlı bir paydaş modelini Mitchell vd. (1997, s.853-886) ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar temel varsayım olarak, Savage ve diğerleri (1991, s.61-75)'nin modelinin sınırlılıklarını genişleterek bağımlı paydaş tanımını ileri sürerler. Yaklaşımına göre paydaşların örgüte bağımlılığı, sosyal sorumluluk bağlamında örgütler üzerinde olan etkileri kadar önem taşır. Sonuç olarak Mitchell vd.'nin (1997, s.853-886) paydaş modeli, Savage ve diğerlerinin (1991, s.61-75) modelinde olduğu gibi paydaşların özelliklerine göre paydaş önceliği geliştirmek fikrini ileri sürer.

Hedef kitle ve paydaş kavramları üzerinden yapılan bir değerlendirme örgütün ilişkide olduğu grupları açıklamada tek başına yeterli değildir. Kamu (public) kavramı, halkla ilişkiler terimleri içinde tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Zira kendi adında varolan “public” kelimesi bile halk olarak türkçeleştirilmiştir. Bu nedenle kavramı derinlemesine tartışabilmek için kamuoyu (public opinion) yaklaşımları ile ele alıp, daha sonra halkla ilişkiler için anlamını ifade etmek faydalı olabilir. Kamu ve halkla ilişkiler ilişkisini ortaya koyama girişimine kavramın doğduğu yerden, siyaset biliminden başlamak gerekir.

Kamuoyunun tam olarak neyi ifade ettiği konusunda fikir ayrılıkları görülse de, tarihsel gelişimi konusunda genel bir uzlaşıdan söz etmek mümkündür. Buna göre, Antik Yunan döneminde kamu, özgür yurttaşların, seçilebilme ve kamusal sorunlara ilişkin oy verebilme hakkına sahip azınlık grubun oluşturduğu topluluğu ifade eder. Nüfusun çoğunluğunu oluşturan ancak siyasal hakları bulunmayan kölelerin kamuyu oluşturması mümkün değildir. Roma döneminde de Antik Yunan'a benzer bir şekilde, sadece Romalı özgür yurttaşların forum adı verilen açık alanlarda bir araya gelerek devlet işleri hakkında konuşabildikleri bilinmektedir. Rütbesiz askerlerin, kölelerin ve kadınların kamusal meselelerde söz hakkı yoktur. Feodal dönemde, orta çağ Avrupası'nda, din adamları, derebeyleri, krallıklar, yerel toprak sahipleri ve sonradan ortaya çıkan burjuva sınıfının oluşturduğu bir kamudan söz etmek mümkündür. Kamunun tarihsel gelişim sürecinde dönüm noktası ise 1789 Fransız Devrimi ve sivil toplum demokrasisinin ortaya çıkışı olmuştur (Atabek ve Dağtaş, 1998, s.143-151). Bu dönemde kamu, iktidarın ve iktidara bağlı ilişkiler ağının toplumun tüm katmanlarına yaygınlaşmasıyla geçen süreç içinde “oy” hakkı bulunan, iktidar olmasa dahi iktidarı belirleyecek aşamalarda aktif rol oynayabilen her bir vatandaşı içine almaktadır. Dolayısıyla kamuoyunun toplumu bütünleyici bir yaklaşımla ifade etmesi ancak tahkim

edilmiş demokrasinin varlığı ile mümkündür. Demokratik olmayan siyasi iklimde yönetilenlerin çoğunluk görüşleri oluşsa dahi bu görüşler siyasi sistem içinde fiktif karşılık bulmazlar ve kamuoyu herhangi bir etkiye ve öneme sahip olamaz (Kazancı, 2009, s.62).

Günümüzde kamuoyunun, demokratik sistemin işleyişi içinde, iki kategoride sınıflandırılan tanımlamalar ile açıklandığı görülür (Piecza, 2002, s.110). Bunlardan birincisi, Rousseau'nun "ortak irade" yaklaşımına benzer bir şekilde kamuoyunu ortak iradenin ürünü olduğunu ileri sürer. Diğeri ise, kanaatleri merkeze konumlayan, çoğunluk kanaatlerini esas alan çoğunlukçu yaklaşımlardır (Herbst, 1993, s.49; Katz vd., 1954, s.50). Ortak irade yaklaşımını esas alan çalışmalar, toplumun bir dizi kültürel ve dinsel faktörler yoluyla giderek dönüştüğü bir dönemde, devletin nasıl yönetilmesi gerektiği sorunu üzerinde temellenen çalışmalardır. Kavramın öne çıktığı günümüz kamuoyu araştırmalarında, kamusal alanın yükselişi detaylıca tartışılır (Piecza, 2002, s.110) ve böylece kamuoyunun toplumsal kurumlar üzerindeki etkisinin ne olacağı üzerinde varsayımlar üretilir. Küreselleşme ve neoliberal politikaların yerleşmesi dolayısıyla etik, şeffaflık, hesap verebilirlik felsefelerinin ortak kabul görmesi ve örgütlerin demokratikleşmesi süreçlerinde halkla ilişkilerin rolünün ne olduğu, kamuoyu ve halkla ilişkiler çalışmalarının kesişim noktası olmuştur. Bu noktada kamuoyu ve halkla ilişkiler ilişkisi, kamuoyunun ne olduğu ve hangi şartlar altında anlam ifade ettiği konusuna geri döner ve halkla ilişkiler ile kamuoyu arasındaki bağlantıyı kamuoyunun tarihsel gelişimi üzerinden netleştirir.

Kamunun tarihsel gelişiminin bize gösterdiği şey, kavramın iktidarı etkileyecek, ona yön verebilecek ve davranışlarıyla iktidar üzerinde baskı oluşturabilecek insan gruplarını ifade ettiğidir ki zaten demokrasilerde kamuoyunun önem kazanmasının nedeni de budur. Buna göre; oy hakkı bulunmayan, herhangi bir kamusal meselede baskı gücü oluşturması mümkün olmayan grupların "kamu" olması da mümkün değildir. Bu siyasal yaklaşım, temel fikir olarak, örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkiye de bir referans oluşturur. Daha önce de ifade edildiği gibi, yalın anlamıyla paydaş kavramı, kamudan farklı olarak, oldukça geniş bir gruba içine almaktadır. Örgütle karşılıklı etkileşim içinde olan ortam bileşenleri olarak paydaşlar pasiftir. Ancak, örgütü etkileyecek, örgütsel kararlara yön verebilecek, örgüt üzerinde baskı oluşturacak aktif gruplara dönüştükleri anda kamu olarak tanımlanırlar.

Kamular, en genel ifade ile, aynı konu ile yüzleşme potansiyeli olan paydaş gruplarıdır. Problemi fark ederlerse ve bir şeyler yapmak için harekete geçebilirler. Bu, kamuların konuların etrafında örgütlendiklerinin ve bir şeyler yapmak üzere aktif faaliyet gösterebileceklerini altını çizer. Blumer da (1946, s.45-50) benzer bir yaklaşımla kamuları bir konu yüzleşen, konuyu çözme konusunda fikir ayrılıkları yaşayan, fikirlerini değerlendirmek

üzere bir araya gelen insan grupları olarak tanımlamıştır. Blumer'in tanımında en dikkat çekici nokta kamuların gizli, saklı bir şey olmadığıdır. Çünkü kamuoyunda belirleyici olan kriterlerden biri de fikirlerin açık bir şekilde ortaya konulmasıdır.

Dewey, kamu ve demokrasi ilişkisini ortaya koyarak iletişimin bu aşamadaki rolünü ise şu şekilde açıklamıştır (Dewey, 1927, s.142): “*Demokrasilerde kamu aktif olmalıdır ve kamu meseleleri ile ilgilenmelidir. Yerel topluluklar kamular oluşturarak büyük topluluklara dönüşmelidir. İletişim ise kamunun belirleyicisidir. İletişim olmadan kamu formundan yoksun ve gölgede kalır. Çünkü büyük topluma geçilmeden kamu yarım kalır. Büyük toplumları da ancak iletişim ortaya çıkarır*”. Demokrasinin sürdürülebilirliğini kamunun varlığına bağlayan yaklaşım halkla ilişkiler için de ufuk açıcı bir varsayımı ortaya çıkarır; örgütlerin demokratikleşmesi için kamular elzemdir. Grunig ve Repper'in (1992, s.125) ifadesiyle “*Örgütsel kararlardan etkilenen ya da kararlarıyla örgütü etkileyen herkes paydaştır. [...] Paydaşlar farkındalık geliştirdiklerinde ve harekete geçtiklerinde ise kamu olarak tanımlanırlar. Kamu olarak ortaya çıkan paydaşlar örgütsel davranışın sonuçlarında sorun gördüklerinde organize olurlar ve bir şeyler yapmak için harekete geçerler*”. Sonuç olarak kamuoyu yaklaşımlarının halkla ilişkilere “kamu” söylemi ile kattığı eşsiz değer budur. Ancak Hallahan (2000, s.501), halkla ilişkiler çalışmalarının birçoğunda orijinal kamu tanımlamalarının genellikle önemsenmediği ileri sürer. Bu çalışmalarda kamu terimi bazen mesajları alacak grupları ya da potansiyel grupları ifade ederken, bazen de pazar segmentasyonları gibi insan gruplarının demografik, psikografik ya da jeodemografik özelliklerine göre kategorilenmelerini ifade ederken kullanılır. Bu tanımlamalarda kamu, ortak deneyim, değer ve sembollerle bir araya gelen kişilerdir ve dolayısıyla örgütsel eylem ve mesajlara benzer tepkiler verme eğilimi gösterirler (Hallahan, 2000, s.501-502).

Kamu ve paydaş arasındaki anlamlı farkını muğlaklaştıran tanımlamalara bir başka örnek Heath'in (2005, s.687) kamu ve paydaşın aynı olduğunu ifade ettiği tanımdır. Oysa Grunig ve Repper (1992) sorun gelişimini üç aşamaya ayırdıkları modellerinde paydaş ve kamu karmaşasını anlaşılır hale getirecek kategorileri oluşturmuşlardır: *Birinci aşama* paydaş aşamasıdır: örgütün ya da paydaşların davranışları diğerlerini etkilediğinde paydaş ilişkisinden bahsedilir. Halkla ilişkiler, ilişkilerin sonuçlarını tanımlamak için örgütün çevresini ve davranışlarını incelemek için biçimlendirici araştırmalar gerçekleştirmelidir. Böylece paydaşlarla kurulan ilişkide ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların yönetimine yardımcı olur ve istikrarlı, uzun vadeli ilişkilerin kurulmasını sağlar. *İkinci aşama* kamu aşamasıdır. Paydaşların bir sorun ya da birden fazla sorun algıladıklarında ortaya çıkar. *Üçüncü aşama* ise sorun aşamasıdır. Sorun aşaması kamular algıladıkları sorunu veya sorunları çözmek için

organize olup harekete geçtiklerinde ortaya çıkar. Grunig ve Repper da (1992) paydaş ve kamu arasında ince bir çizgi olduğunu kabul ederler. Paydaş pasiftir, ancak sorunu algılayan, farkındalık kazanmış ve aktif hale gelmiş paydaşlar kamu olarak tanımlanırlar. Buradan anlaşılması gereken şey ise halkla ilişkilerin oyun alanının kamular üzerinden kurulacak ilişkiler ile sınırlı olduğu olmamalıdır. Çünkü halkla ilişkiler çalışmaları proaktif uygulamaları ile gerçekte pasif olan paydaş gruplarını da içine alır.

Hallahan (2000, s.502-503) mevcut karmaşanın çözüm yollarından birisi olarak halkla ilişkilerin ilgilendiği tüm grupların kamu olarak tanımlanmasını önermiştir. Gerçekte bu akla yatkın bir tanımlama olabilir. Zira Hallahan (2000) örgütle ilişkide olan tüm grupları aktiflik ve pasiflik niteliklerine göre değerlendirerek sınıflar. Bu halkla ilişkiler alanı için paydaş kamu meselesinde daha rafine bir sınıflandırma sayılabileceği gibi, pasif kamulara ilişkin açıklamaları da paydaş tanımının büyük oranda karşılamaktadır. Hallahan (2000, s.504) “pasif kamu” önerisini şu şekilde açıklar:

“Bir örgütün varlığından söz edilebilmesi için bireylerin arasında toplu etkileşim şarttır. Dolayısıyla kamu, bir örgütün ilişki kurmak ve kurduğu bu ilişkiyi sürdürmek istediği grup olarak tanımlanabilir. Ya da başka bir ifade ile, kamu bir örgütle ilgisi olan, farklı aktiflik ve pasiflik derecelerini gösteren, örgütle ilişkisine bağlı olarak diğerleriyle etkileşimde olan (ya da olmayan) grup olarak değerlendirilebilir”.

Eleştirel düşüncenin kaynağı olduğu kadar ana akım çalışmalarını da etkileyen yaklaşımın kamuoyuna getirdiği pasiflik nosyonu, günümüz halkla ilişkiler yaklaşımlarında derin bir etkisi bulunan siyaset bilimci Lippmann’ın çalışmalarında da kendisini gösterir. Lippmann, 20. yüzyılda iletişim ortaya çıkardığı politik değişiklikleri ilk gözlemleyen kuramcılardan birisidir. Lippmann 1922’de “Public Opinion” isimli çalışmasında kamuoyunda baskın olan unsurun medyayı izleyenlerin zihninde oluşan görüntüler olduğu düşüncesini ortaya koymuştur. İnsanların medyadan elde ettiği imajlar, gerçekte ilgili olmasalar dahi, Lippmann’ın “stereotip” olarak adlandırdığı kuvvetli çağrışımları ortaya çıkarırlar. Bu kalıp yargılar sabit fikirleri barındıran bilişsel şemalardır. Stereotipler, medya enformasyonunun sağlandığı sahte çevreden beslenirler ve insan davranışlarının yansıdığı gerçek çevrede karşılık bulurlar (Lippmann, 1998, s.18).

Lippmann, gerçeğin sıradan bir insanın yorumlayamayacağı kadar karmaşık olduğunu ileri sürer. Her insan, çok fazla çeşitliliğin ve bilginin olduğu kompleks düşüncenin içinden sıyrılabilir kadar donanımlı değildir. İnsanın çevreyi anlayabilmesi ve başa çıkabilmesi için gerçeğin basit bir model üstüne oturtulması gerekir (Lippmann, 1998, s.10-11). Lippman’ın

bahsettiği model sahte çevrede oluşur ve propagandacıların görevi medya enformasyonları ile “doğru” sahte çevreyi yaratmaktır. Lippmann’ın demokrasi anlayışında gerekli gördüğü sahte çevre enformasyonu, gerçek çevrede karşılık bularak, yine Lippmann’ın 1927 yılında yayımladığı kitabının da adı olan “The Phantom Public”yi oluşturur. Hayalet kamu öz itibari ile pasif kamu ile özdeş görünmektedir, edinilmiş bilgi, Lippmann için işler bir demokrasi için gereklidir.

Lippmann’ın fikri kamuoyu araştırmacıları için yeni bir çağır açmıştır. Medyanın kamu düşüncelerini biçimlendirmesi fikri ve bu fenomenin yarattığı fırsatlar hem siyasi hem de ekonomik araştırmalarda kendisine önemli bir yer bulmuştur. 1960’lara kadar kitle iletişim araştırmalarında neredeyse tek yaklaşım olarak kabul edilen “güçlü etki” dönemi, Lasswell (1927)’in “sihirli mermi” ya da “hipodermik iğne” olarak anılan yaklaşımından beslenmiştir. Lasswell’in “kim, kime, hangi kanaldan, ne etkiyle, neyi söyler” formülü etki araştırmalarında “pasif izleyici” betimlemesini ortaya koyar. Propagandanın sosyal dayanışmayı ortaya çıkardığının iddia edildiği sihirli mermi veya hipodermik iğne çalışmalarında (Erdoğan ve Alemdar, 2005,44-45; De Fleur ve Ball Rokeach, 1989: 163-65) “pasif kamu”nun bir başka söylemde hayat bulduğu görülür. Yaklaşımına göre sihirli mermi, demokrasinin sürdürülebilirliği ve toplumun organik dayanışmasının ihtiyaç duyduğu eksik parçadır.

1960 yılında Klapper’in ortaya koyduğu kitle iletişimin etkileri araştırması “kamunun medya kampanyalarından etkilenmediği, medya kampanyalarının ancak mevcut tutumları güçlendirdiği” varsayımı ile kitle iletişim ve kamuoyu araştırmalarında sınırlı etkiler olarak ifade edilen bir dönemin habercisi olmuştur. Lazarsfeld, Berelson, Kazt, Gaudet gibi ünlü kamuoyu araştırmacılarının benimsediği yaklaşım, medya etkilerinin “sihirli mermi” döneminde düşünüldüğünden çok daha kompleks bir yapı gösterdiğini, büyük oranda sosyal ilişki ağlarına ve bilgi alışkanlıklarındaki seçiciliklere dayandığını, böylece tutumları değiştirmek değil ama onları güçlendirmek konusunda önemli bir işlev gördüğünü ileri sürer (Scheufele ve Tewksbury, 2007: 10). Sınırlı etkiler araştırmalarının sonuçları ise “iki aşamalı akış”, “kanaat önderliği” ve “kapı tutucu” kavramlarıyla açıklanmıştır (Erdoğan ve Alemdar, 2005:73). Sınırlı etkiler dönemi, kendinden önceki kitle iletişim yaklaşımlarında temel varsayım olan “pasif kamu” fikrine karşı yeni bir perspektifi ortaya koymuştur. Kitle iletişiminin önemini ve aslında yarattığı etkinin ne olduğunu yeniden değerlendirmek gerektiğini gösteren çalışmalar, kamuoyunun pasif bir homojenlik gösterdiği fikrine karşı çıkmıştır.

Pasif kamuya ilişkin tartışma bir sonraki aşamada McCombs ve Shaw’ın, 1968 yılında ABD başkanlık seçimlerinde, medya gündemindeki konuların önem sırası ile kararsız

seçmenin zihnindeki konuların önem sırası arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalarıyla yeni bir boyut kazanmıştır. McCombs ve Shaw (1977), kitle medyasının işlevini “gündem belirleme” olarak kavramsallaştırdıkları çalışmalarında kitle iletişim araçlarının gündem belirleme etkisini şu şekilde açıklarlar (Atabek, 1998, s.157): “gazete editörleri ve radyo-televizyon yayıncılarının gündelik işlerinde haberleri seçerken ve yayınlarken bizlerin sosyal gerçekliğimizi şekillendirmede önemli bir rol oynadıklarını ilişkin olarak bugüne kadar önemli miktarda veri elde edildi... Kitle iletişimin gündem belirleme işlevi, kitle iletişim araçlarının bu etkisinin “bireylerin düşüncelerini biçimlendirmek için onların algısal tahayyülünü etkileme yeteneği- nitelendirici ismi oldu. Kitle iletişimin belki de en önemli etkisi, bu araçların dünyamızı bizim için organize etmesidir özetle, kitle iletişim araçları ne düşüneceğimizi söylemekte başarılı olmayabilir, fakat ne hakkında düşüneceğimizi söylemede çok başarılıdır.” (Shaw ve McCombs, 1977:5)

Shaw ve McCombs’un gündem belirleme çalışması, kamuoyunun oluşumunda işleyen dinamikleri ortaya koyarken, medyadan alınan enformasyonu merkeze koyarak Lippmann’ın idealize ettiği kamuoyu tanımıyla benzerlik gösterir. Yine de temel fikir olarak, medyanın gündem belirlemedeki asıl etkisinin kamunun ne hakkında düşünüleceği konusunda ortaya çıktığını vurgular. Yani gündem kurma araştırmalarında kafa yorulan esas mesele, kitle iletişim araçlarının zamanla belirli sorun ve konular üzerine yoğunlaşmasıyla bu sorun ya da konuların diğerlerinden daha çok önem taşıdığı veya dikkat çekici olduğu konusunda büyük oranda halkı yönlendirdiğidir (Weaver, 1984, s.680).

Gündem belirleme çalışması günümüzde kitle iletişimi ve kamuoyu araştırmalarında egemen olan yaklaşımdır. İletişimin hangi bilgiyi sağladığı ve neyi filtrelediği, hangi enformasyona yoğunlaştığı ve sonuçta neyi gündeme getirdiği sorularıyla iletişime önemli bir değer atfeder ancak kamuyu pasif ve atıl bir pozisyonda değerlendirmez. İnsanlar iletişimden bilgi sağlarlar ancak sonuçta kendi anlamlarını oluştururlar ve bilgiyi kendi değer yargıları içinde bir noktaya yerleştirirler. Bilgiyi işleyen ve değer yargıları içinde konumlayan, gerekli gördüğü durumda harekete geçen gruplardır. Çünkü pasif dahi olsa ortaya çıkmış bir farkındalık, aktif olma yönünde bir anlamı ifade eder.

2.3.1 Kamu Tipolojileri

Halkla ilişkilerde paydaşların kamu olarak ortaya çıktığı, sorun algısının başladığı durumlarda, halkla ilişkiler, varlık amacına uygun olarak, örgüt ortamına genellikle reaktif uygulamalarla tepki verir. Bazı durumlarda, özellikle derinleşmiş kriz zamanlarında, örgütsel refleks olarak ifade edilebilecek uygulamaların bütünleşik bir stratejiden uzaklaşmaması için kapsamlı bir faaliyet planına göre hareket etmek büyük önem taşır. Çünkü makro hedeflerden

uzaklaşmış bir iletişim uygulaması, örgüte fayda sağlamaktan çok, uzun vadeli zararları ortaya çıkarır. Dolayısıyla sorun algısı ortaya çıktığında, halkla ilişkiler faaliyet alanının öz niteliklerini ortaya koyacak bir şablon geliştirmek işlerin yolunda gitmesine katkı sağlar. Kamuların homojen ve anlamlı segmentlere ayrılması bu işlemin önemli bir parçasıdır.

Grunig, 1966 yılında yayımladığı “*The Role Information in Economic Decision Making*” isimli çalışmasında kamuların durumsal teorisinin ilk adımını atmıştır. Çalışmada sorun algısı, insanların bazı zamanlarda neden karar alım süreçleriyle ilgilendiği, bazı zamanlarda ise sıradan örgüt davranışlarıyla ilgilendiği konusu olarak açıklanmıştır. Grunig (1968), ekonomik karar alım süreçleriyle ilgili doktora tezinde ise kamuların durumsal kuramının ikinci adımı olan kısıt algısını ortaya koymuştur. Problem farkındalığı ve kısıt algısı aşamaları, insanların neden aktif olarak bilgi aradığını sorusuna cevap vermiştir. Grunig daha sonraki çalışmalarında ise toerisine, Krugman’ın (1965, s.349-356) aktif iletişim davranışın (bilgi arama) ve pasif iletişim davranışının (bilgi işleme) birbirinden farkını ortaya koyan konseptini eklemiştir. Son olarak 1984 yılında Hunt ile birlikte hazırladıkları Halkla İlişkiler Yönetimi (Managing Public Relations) isimli çalışmalarında kamuların durumsal teorisini bütün olarak ortaya koymuşlardır. Buna göre kamuların tipolojileri şu şekildedir (Grunig ve Hunt, 1984, s.149):

- *Sorun farkındalığı:* Paydaşların örgütle ilişkilerinde herhangi bir problemle karşılaşp, sorunu algıladıkları anda sorun farkındalığı başlar. İnsanlar sorunun ortadan kalkmasını sağlayacak iyileştirmelerin yapıldığını algılayana ve sonuçları görüp tatmin olana kadar sorun hakkında düşünmekten vazgeçmezler. Henüz harekete geçmemiş olsalar dahi soruna karşı duyarlılık geliştirirler.
- *Kısıt algısı:* Paydaşların hareket alanlarının kontrolleri dışındaki faktörler tarafından sınırlandıkları gördükleri anda ortaya çıkar. Baskılanmış hissi yaratır ve kamuları harekete geçirmeye teşvik eder. Kısıtların kaynağı, örgütsel kararların paydaşlar üzerindeki etkisinden kaynaklanabileceği gibi, düşük benlik algısı, yetersiz hissetme gibi psikolojik sorunlardan da kaynaklanabilir.
- *Katılım düzeyi:* Sorunun birey için ne derece kişisel ve duygusal olduğu, kişiyi hangi düzeyde yakından ilgilendirdiği ile ilgili olan düzeyidir. Bireyin mesajlara karşı ilgi düzeyi soruna karşı geliştirdiği duyarlılık düzeyi ile doğru orantı gösterir. Soruna karşı geliştirilen duyarlılık düzeyi yüksek ise, örgütten gelen mesajların daha sık olması ve daha fazla bilgi içermesi talep edilir.
- *Bilgi arama:* Krugman’ın aktif iletişim davranışı olarak tanımladığı düzeydir. Bu düzeyde kamular harekete geçerek bilgiye kendileri ulaşmayı amaçlarlar. Aktif bir

şekilde, farklı kanallardan bilgiyi elde etmek için çabalarlar. Bilgiye ulaştıklarında ise bilgiyi işlerler, durumu anlamak için yorum geliştirirler. Bilgi arayan kamular diğer düzeylerdeki kamulara göre konuya karşı daha fazla farkındalık geliştirmişlerdir.

- *Bilgi işleme:* Krugman'ın pasif iletişim davranışı olarak tanımladığı düzeydir. Bu düzeydeki kamular sorunla ilgili bilgiyi aramak için özel bir gayret göstermezler, pasif olarak tanımlanmalarının nedeni budur. Ancak bilgi işleme süreçlerinde aktiftirler. Düzensiz ve kontrolsüz bir şekilde gelen bilgileri işlerler.

Kamuların tipolojisi konusunda bir başka çalışma Hallahan'ın (2000), Grunig'in kamular için oluşturduğu sınıflama şemasını sadeleştirdiğini ileri sürdüğü tasarımıdır. Buna göre kamular bilgi ve ilgi düzeylerine göre beş farklı modelde gruplanırlar (Hallahan, 2000, s. 506 – 508):

- *Pasif kamular:* Hem örgüt hem de konu hakkında çok az bir bilgiye sahip olan, örgütsel faaliyetlere düşük bir ilgi gösteren bireylerin oluşturduğu gruplardır. Pasif kamuların düşük ilgisinden kastedilen şey, örgütün sağladığı hizmet ya da ürünlere veya örgütün gündeminde olan konuya karşı geliştirdikleri alakasının seviyesidir. Pasif kamular örgütsel faaliyetlere ilgi göstermeseler dahi örgütün paydaşdır. Hatta örgütle aralarındaki ilişki, ihtiyaçları karşılandığı sürece tatmin edicidir. Bazı durumlarda pasif, kamular örgüt ile herhangi bir şekilde ilişki kurmaya gerek durmazlar ya da mevcut durumu üzerinde düşünmeden kabullenirler. Bazı durumlarda ise örgüt ile aralarındaki ilişkide değiştirebilecekleri herhangi bir durum olmadığını düşünerek bir noktada kadercilik anlayışı geliştirirler.
- *Uyanmış kamular:* Uyanmış kamular tıpkı pasif kamular gibi örgütsel faaliyetlere karşı düşük bir bilgi düzeyine sahiptirler ancak potansiyel bir sorun olduğunun farkındadırlar. Sorun yaratama ihtimali olan konuya karşı ilgi düzeyleri yüksektir. Bu noktada kamuları, uyanmış kamuya dönüştüren etkenler; kişisel deneyimler, medyadan alınan bilgiler, bireyler arası iletişim, STK girişimleri, çıkar grupları ya da siyasi hareketlerle olan etkileşim biçimleri olabilir. Pasif kamuların uyanmış kamuya dönüşmeleri ya da uyanmış kamuların pasif kamuya dönüşmeleri konusunda yapılmış fazla sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle kamuları uyandıran etkenler hakkında yeterli bilgi yoktur.
- *Bilinçli kamular:* Bilinçli kamular doğrudan kişilerle değil örgüt ya da konu hakkında bilgi sahibi olan grupları ifade eder. Siyaset bilimcilerin kanaat önderleri olarak tanımladığı eğitilmiş sınıf, yani kamusal meseleler hakkında bilgi ve fikir

sahibi, toplumsal pozisyonu ve eğitim geçmişi ile model oluşturan kişilerin oluşturduğu gruplardır. Bilinçli kamular konuya özel olarak ortaya çıkabilirler. Pasif kamuların aksine örgüt ve faaliyetleri hakkında bilgileri vardır ve konuların başlangıç noktalarını, süreçlerini ve sonuçlarını açıkça dile getirirler.

- *Aktif kamular:* Örgüt ya da konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olan ve duruma karşı yoğun bir ilgi gösteren kişilerden oluşur. Bu nedenle gerekli gördükleri durumlarda organize olmaya yatkındırlar. Dewey ve Blumer'in önerdiği aktif kamu tanımlamasına tamamen uyarlar. Sosyal hareketlerin liderleri, özel çıkar grupları, kişisel zamanlarını ve faaliyetlerini değişim için harcamaya yatkın kişiler bu kamulara dahildirler. Aktif kamuların genellikle bir lideri bulunur. Liderler, sosyal hareketlerin, çıkar gruplarının, ya da örgütle etkileşim içindeki bir siyasi partinin temsilcisi olabilirler.
- *Kamu dışı gruplar:* Bu modeldeki gruplamalardan hiç birisine dahil değildirler. Örgüt ile ilgili hiçbir bilgisi ve katılımı olmayan kişilerden oluşur. Ancak mevcut durumda hiçbir bilgileri olmasa dahi herhangi bir şekilde bilgi sahibi olduklarında ve ilgi gösterdiklerinde pasif kamu düzeyine geçerler.

Hallahan'ın (2000, s.504) kamu sınıflamasında, ilgi ve bilgilik üzerine inşa edilmiş bir tasnifleme modeli, sosyal psikoloji ve tüketici davranışlarına dayandırılmıştır. Bu iki kriter bilgi işleme ve ikna konularında önemli faktörlerdir. Dolayısıyla Hallahan'ın bilgi ve ilgi yaklaşımlarını ele alarak kamuların farklı tipolojilerine uygun ilişki stratejilerini berraklaştırmak gerekir.

Bilgi, özne ile bilinmek istenen nesne arasındaki ilişkinin sonucu ortaya çıkan bir üründür. J.Lock, bilginin doğuştan gelmediğinin tecrübeler ile birikimli olarak oluştuğunun altını çizer. O'na göre bilgi edinmenin sezgisel, duygusal ve tanıtlayıcı olmak üzere üç yolu bulunur. Sezgisel bilgi insanın kendi varlığının bilgisine sahip olmasıdır. Bu tür bilgiler sağlam ve kesin bilgilerdir. Duygusal bilgi ise insanın öğrenilmiş bilgiler yoluyla dış dünyaya dair varlıkların bilgisine sahip olmasıdır. Kesin ve güvenilir bilgiler değildir. Tanıtlayıcı bilgi, nedensellik bağlantıları ile tanrının varlığını kanıtlayan bilgidir. Hem Grunig hem de Hallahan, kamuları modelledikleri yaklaşımlarında, bilgiyi kişinin konu ya da örgüt ile ilgili aklında olan inançlar ve tutumlar anlamında kullanırlar. Dolayısıyla burada bahsedilen bilgi J.Lock'un duygusal bilgisidir ve kesin ya da güvenilir değildir. Kamuyu şekillendiren bilginin güvenilirliği konusunda daha önce ele alınan kamuoyu yaklaşımlarının varsayımları bilgi felsefesi ile tutarlıdır. Bu bilgi öğrenilmiştir ve kaçınılmaz olarak gündem yönetiminden etkilenir. Ancak kamu modellerinde konu ile ilgili kapsamlı bilgiye sahip, hatta konu üzerinde

uzmanlaşmış kanaat önderlerinin, sivil toplum örgütlerinin ya da siyasi oluşumların kamuyu yönlendirmedeki etkinliği göz ardı edilmemelidir. Örgütlenmiş kamuların bilgi doğru olsun ya da olmasın ortaya çıkardıkları etki örgütler için sarsıcıdır ve artık o aşamada bilginin doğruluğu değil ortaya çıkardığı sonuçlar önem taşır.

İlgi tanımlamaları sosyal psikoloji ekseninde gelişen pazarlama araştırmalarının çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Day (1970, s.45) ilgiyi tüketici yaklaşımıyla ele alarak kişinin nesneye olan alaka düzeyi, Martin (1998, s.8) ise nesnenin kişisel anlamı ve nesne ile tüketicinin ilişkisi olarak ifade etmiştir. Ancak Hallahan'ın da dikkat çektiği gibi Houston ve Rothschild (1978, s.184-187), tüketici ilgisini, bir yargıda bulunmak için duyulan kısa süreli ihtiyaç şeklinde ifade edilen durumsal ilgi ve bireyin kendisiyle ilgili bir konu ve nesnenin sabit özellikleriyle ilişkili motivasyon olan sürekli ilgi olmak üzere ikiye ayırmıştır (Hallahan, 2000, s.507-508). Buna göre sürekli ilgi uzun bir süre boyunca devamlılık gösterir. Durumsal ilgi ise kalıcı değildir, nesne ile ilişki sona erdiğinde yok olur. Birey kendisi açısından, nesnenin sembolik değerini önemli olarak algıladığı anda ya da bir sorun algısı geliştirirse nesneye yönelik ilgisi artar.

Kamu segmentasyonu, örgüt için genellikle kriz dönemlerini ifade eden aktif kamular düzeyinde, sürekli ilgi durumunu ileri sürer. Çünkü aktif kamular, nesneye kendi görüşleri, değerleri ve yaşam tarzları için önem atfederler. Grunig'in kamu segmentasyonunda da bilgi arama ve bilgi işleme düzeyleri aslında Krugman'ın da ifade ettiği gibi kişinin konuya karşı ilgi yoğunluğunun ifadesidir (Grunig, 1997, s.136). Kamuların ortaya çıkmadığı, pasif kamuların görüldüğü ya da sorun algısının belirginleşmediği ortamlarda ise ilgi daha çok durumsaldır. Hatta birçok durumda ilgiden söz edilmez. Konuya yönelik, durumsal ilgi de dahil olmak üzere, herhangi bir düzeyde ilgi bulunmasa da paydaşların kamu oluşturma potansiyeli göz ardı edilmemelidir ve ilişki yönetimi rastlantılara dayalı bir taktiksel araç değil, stratejiye dayalı bir yönetim fonksiyonu olarak benimsenmelidir. Örneğin pasif kamuların görüldüğü durumlarda örgütün asimetrik ilişki biçimlerini geliştirmesi ilk aşamada örgütsel çıkarların maksimize edilmesini sağlamış olarak değerlendirilebilir. Böylece, halkla ilişkilere yönelik eleştirilerin de kaynağında bulunan salt bir örgütsel sömürü durumu ortaya çıkabilir. Ancak hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların unutmaması gereken şey Herakleitos'un “değişmeyen tek şey değişimin ta kendisidir” önermesidir. Günümüzde yeni medya teknolojilerinin olgunlaşması ve yerleşmesiyle alternatif enformasyonun ne derece büyük ve kontrol edilemeyen bir hızla yayıldığı gerçeği, kamuların durağan bir yerleşmişlik içinde süreklilik göstereceğini düşüncesinin geçersiz kılacak argümanların en başında olabilir.

Neticede, bu tez çalışması için de kamu kavramının kullanılması için Hallahan'ın paydaşlar ve kamuları "kamular" çatısı altında toplayan bakış açısı uygun görünmektedir. Bu gruplara tez ekseninde atfedilen değer, sorun ya da konu ile örgütlenmiş olmalarından ziyade örgütün ilişki kurmak, sürdürmek dolayısıyla eylemleri ile örgütü etkilemeleri ile ilişiktir. Diğer taraftan J.Grunig ve Hunt'ın (1984) paydaş gruplarının örgüt üzerindeki etki potansiyeline ilişkin değerlendirmelerindeki eksiklik dolayısıyla asıl etkinin kamular yuvasında oluşacağına ilişkin görüşleri (J.Grunig, 2005, 138) de tez çalışmasında kamular kavramının kullanılmasına neden olmuştur. Zira ilişkinin en güçlü olduğu grupları belirlemek, ilişkilerin çözümlenmesinde daha tutarlı bir yol izlenmesine olanak sunabilir.

2.4 İlişkilerin Tanımlanması

Ferguson halkla ilişkiler alanı için ilişkilerin merkez önemine dikkat çeken ilk araştırmacıdır. Ferguson (1984, s.16) ilişkilerin pek çok kavramla eş anlamda kullanıldığını vurgulamış, ilişkinin bazen dışsal bağlantılarla, bazen etkileşimle, bazen de karşılıklı bağımlılıkla açıklanabileceği ileri sürmüştür. Bunlar içinde karşılıklılık, tarafların birbirlerine yanıt verme olasılıklarına bağlı olarak birbirlerine adil davranma varsayımını da içerir. İlişkilerde bağılıktan çok bağımlılık vurgusu değerlidir. Bağılıklar kolay değişebilir, ancak iki taraf birbirine bağımlı olduğunda ilişki daha güçlü bağlarla ve etkileşimle yoğurulmuş demektir. O'Hair, Friedrich, Wiemann ve Wiemann (1995) da ilişkiyi "bir ya da daha fazla kişi arasındaki bağımlılık" anlamı ile açıklamıştır. Onlara göre ilişkilerde farklı kimliklere, özelliklere bireysel ve toplumsal algılara sahip olan taraflardan her biri belirli etkileşimle ya da bilişsel olarak farklı seviyelerde birbirine bağımlıdır. Ancak bu bağımlılıklarda Pfeffer ve Salancik (1978, s.82) açıkladığı "her iki taraf içinde beklenen sonucun alınması için gereken tüm koşulları bütünüyle tek başlarına kontrol edememeleri" karşılıklı faydanın oluşmasına da zemin hazırlar. Öyle ki tarafların ilişkiyi tek başlarına kontrol edememeleri, gücü daha dengeli dağıtır. Peki örgüt ve kamu ilişkilerinde bu bağımlılıklar nasıl oluşur? Greenhalgh (1987, s.237) için bu sorunun yanıtı ilişkiyi "öznel deneyimler"dir. Yine de deneyimlerin sadece gözlemlerdeki bağımsız olgular olduğu düşünülmemelidir. Bu deneyimleri şekillendiren ilişkideki tarafların algılarıdır. Tarafların davranışları deneyimleri şekillendirir, deneyimler birikir, toplam algıları oluşturur. Thomlison (2000) da yanıtı farklıdır. "ilişkiyi" iki grubun belli etkileşim kalıplarına dayanarak birbirlerinin davranışlarından ortaya çıkacak beklentiler olarak tanımlar ve bağımlılığın bir tarafın diğerinin beklentilerine yanıt verme derecesi ile oluştuğunu açıklar. Yani bağımlılıklar çıkar ortaklığına da dayanır. Zira ilişkide beklentilerden, çıkarlar varsa söz edilebilir.

İlişkideki bağımlılıkları açıklamak ilişkilerin doğasına ilişkin de bazı ipuçları sunmaktadır. Nitekim kişiler arası iletişim bağlamıyla değerlendirildiğinde bir ilişki bir tarafın diğerine kişisel yanıtlar verdiği gönüllü ya da sınırlandırılmamış aynı zamanda tarafların sosyal ya da duygusal hedefleri kolaylaştırmanın amaçlandığı etkileşimleri içerir (Wright, 1984). Örgütsel bağlamda ise ilişkiler bir tarafın varlığı diğer tarafın ekonomik, kültürel, politik ya da sosyal varlığını etkiliyorsa varolur (Ledingham ve Bruning, 1998, s.62). Bu tanımlamalardan hareketle ilişkilerin duygusal ve psikolojik yönünün kişiler arası iletişime, davranışsal yönünün örgütler arası iletişime dayandığını söylemek mümkündür.

İlişkilerin temelinde duygusal, psikolojik ve hem de davranışsal yön varsa o halde kaynakların değişimi de vardır. Broom Casey ve Ritchey (2000, s.91) kaynakların değişimi zeminiyle ilişkileri şöyle açıklar; “ilişkiler kaynakların değişimine dayanır. Bu değişim hem karşılıklı fayda sağlar hem de karşılıklı kazanç demektir”. Ancak kaynakların değişimi taraflar arasındaki ilişkin doğasına göre farklılık gösterir. Bu farklılıklar bazen tek bir konuda bazen de farklı zaman içinde izlenir. Bu nedenle ilişkinin dinamik süreçlerinin örgütün yetenekleri ve bilgisi ile sürekli yönetilmesi gereklidir.

Bu noktada dinamik süreçler ilişkilerin aynı zamanda farklı durumlara göre değişen durumsallığına işaret etmesi bakımından önemlidir. İlişkilerin durumsal, davranışsal ve bağımlılığa dayanan doğası ilişkilerin nasıl başladığını da anlatır. Öyle ki örgütün davranışları kamular üzerinde sonuçlar doğurduğunda ya da kamuların davranışları örgüt üzerinde sonuçlar doğurmaya başladığında ilişki de başlar. Berko vd. (1997) de benzer şekilde ilişkilerin taraflar birbirlerinin farkında olduklarında ve dikkat çekmek istediklerinde, değişimin etkilerini hissettiklerinde, bazı anlaşma ya da anlaşmazlık durumlarında ilişki kurduklarını ifade eder. İlişki başlar, başladığından itibaren de örgütün içinde bulunduğu ortamın koşullarından (kültürel normlar, medya sistemi, eylemcilik seviyesi, ekonomik/politik yapı vb.) etkilenir. Ortamın koşullarındaki değişim tıpkı örgütün değişimine yol açtığı gibi örgüt ile birlikte varolan halkla ilişkiler işlevinin değişiminde beraberinde getirir. Öyle ki değişimi tartışmak, halkla ilişkilerin neden ilişkilerin merkeze alındığı davranışsal bir role evrimi/evrilmesi gerektiğini anlama çabası için gereklidir. Bu nedenle aşağıda halkla ilişkilerin değişen işlevine yönelik tartışmalar sunulmaktadır.

2.4.1 İlişkilerde Ortamın Etkisi

Ortam, en basit ve yalın açıklamasıyla örgütün faaliyet gösterdiği ve stratejilerini geliştirdiği çevreye işaret etmektedir. Dolayısıyla mikro ortamı oluşturan tüm kamularının yanında makro ortamı oluşturan demografik ve ekonomik öğeleri, politik ve kültürel yapıyı da kapsar (Hiriyappa, 2008; Alkhafaji, 2003). Örgütün, gerek mikro ortamdan gerekse makro

ortamdan etkilenme dinamiklerini inceleyen açık sistem kuramcılarının⁶na göre örgüt, sınırlarından yani kendisini oluşturan alt birimleri dışındaki ortamdan soyutlanamaz (Broom, 2006). Öyle ki örgüt, davranışlarıyla ortamı etkilerken aynı zamanda ortamdan kaçınılmaz olarak etkilenir.

Örgütün ortama duyarlılığını biyolojiden iletişime uyarlı bir kavramla, homeostasis ile açıklamak ortamın geniş bir alanı kapsayan, karmaşık doğasının daha kolay anlaşılmasına yardım edebilir. Organizmaların varlıklarını sürdürmeleri zincirleme bir reaksiyonun sonucunda gerçekleşir. Bu zincirleme reaksiyonun kontrolüne ve dengelenmesine homeostatik denge adı verilir. Diğer bir ifade ile homeostasis, organizmanın kendisini ortam koşullarına göre yeniden programlayabilme yeteneğidir (Ernest, Brown, 2001; Hsu, 1971; Mukerjee, 1966). İlişkilerin homeostatik yapısı kendini farklı ilişki biçimleriyle ve farklı çıktılarla ifade bulur. İlişki biçimleri sonucunda çıktıların ortama etkisinin ardından örgüt geri bildirim arar bu geri bildirim taraflar için tatmin edici değil ise süreç taraflar arasındaki dengeyi tekrar kurmasına kadar devam eder. Dolayısıyla ilişkilerin homeostatik yapısı, örgütün kendisini zorlayan ortama uyumunu ve varlığını sürdürme koşullarını doğal olarak ortaya koyma davranışını açıklar.

Bir diğer ifade ile ilişkiler üzerinde sürekli bir baskı unsuru yaratan ortam belirsizlikleri yoğunlaştığında, dolayısıyla ortam baskısı şiddetlendiğinde, varlığını tehlikeye sokan koşulları algılayarak üzerindeki baskıyı dengeleyecek politikalar üretilir (Nelson, Alkhafaji, 2003, s.59-60). İşte bu politikaların ilişkilere nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak halkla ilişkilerin de temel meselelerinden biridir. Buradan hareketle ortam ilişkideki tarafların tıpkı diğer organizmalarda olduğu gibi temel önceliği olan varlığını sürdürme amacını sınırlandırarak ya da genişleterek gerçekleştirmesini olanaklı kılar. Ancak ortamda örgütü sürekli baskın bir güç olarak konumlandığı düşünülebilir. Gerçekten de örgütler ortamlarında tam anlamıyla özerk biçimde hareket etmek ve meşruiyetlerini yeniden üretmek için çalışırlar. Ancak ortam bileşenlerinin doğası- aktivist gruplar, bilinçli kamular gibi etkiler- bu meşruiyeti sorgular ve özerkliği sınırlar hale geldiğinde örgütün sınırları bulanıklaşır. Halkla ilişkiler burada ya kamuların beklentileri doğrultusunda örgütün eylem yönünü etkiler ya da örgütün sesi olarak kamuları görmezden gelir. Ancak örgütün değişime gösterdiği direnç halkla ilişkilerin rolü için belirleyicidir. Zira halkla ilişkilerin örgütte üst düzey politikaların belirleyicisi gibi bir rol üstlenemeyeceğini de baştan kabul edilmelidir. Yine de Pfeffer ve Salancik'in (1978, s.16) ifadeleri örgütlerin ortamlarında tek başlarına olmadıklarını hatırlatır;

⁶ Örgüt-ortam ilişkisi üzerine yapılan çalışmalara kaynak bağımlılığı kuramı ile Pfeffer ve Salancik (1978), kurumsal kuram ile Selznick (1949), Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983), nüfus ekolojisi kuramı ile Hannan ve Freeman (1977) katkıda bulunmuşlardır.

“herhangi bir kolektif yapıya dahil olmanın bedeli, kendi kararlarını verme ve kendi etkinliklerini kontrol etme hakkını yitirmektir”. Öyle ki bir başka taraf üzerinde bir ölçüde kontrol kazanmak isteyen örgütün, kendi özerkliğinden de belli bir ölçüde vazgeçmek zorunda kalabileceği açıkça görünmektedir. Bu nedenle bu inşa daima ve her yönüyle örgütün çıkarlarını pekiştirmeyebilir.

2.5 Halkla İlişkiler İşlevinin Değişimi

Halkla ilişkilerin tarihi uygulamalar üzerinden tanımlanmış, bir uygulama olarak İkinci Dünya Savaşından sonra hız kazanmış ve başta Avrupa olmak üzere diğer ülkelere de yayılmaya başlamıştır. Bu ülkelerin çoğunda halkla ilişkiler uygulamalarının prensipleri, yerel koşullara bağlı olan farklarla birlikte Amerika'dakine benzemektedir (Marston, 1963, s.6'dan aktaran İşler, 2007, s.117). Halkla ilişkilerin ilişki yönetimine evrilen süreci endüstri devrimi ile birlikte örgütlerdeki ve sosyal yapıdaki değişiklikler yani ortam koşullarındaki mikro ve makro faktörlere uyum sağlama zorunluluğu halkla ilişkilerin farklı bir yaklaşımla ele alınmasına neden olmuştur. Sanayi devrimi sonrası ilk uygulamalar 1620 li yıllara uzanır. Kızılderili'leri “eğitmek için” başlatılan bağış toplama kampanyasında hazırlanan broşürler, arazi satışlarının Avrupa'ya duyurulması için hazırlanan afişler temel örnekleri oluşturur. (Cutlip, Center ve Broom, 1994)

Halkla ilişkilerin ilk örgütlü etkinliği 1773'de, “Boston Tea Party” adlı gösterileridir. (Baskin vd., 2004, s.27;Heath, 2005, s.877) Gösterilerde İngiltere'nin politikaları eleştirilmiş ve Boston halkının devrim adına örgütlenmesi sağlanmıştır. Sonunda Boston halkı, eylemci kamulara dönüşmüş, Boston Limanı'ndaki İngiliz gemilerine saldırarak, gemilerdeki çayları denize dökmüştür. Devam eden süreçte diğer koloniler bu isyana katılmış ve ayaklanmalar halkla ilişkilerin bir kavram olarak da ilk kez yer aldığı 1776 Amerikan Bağımsızlık Bildirgesiyle sonuçlanmıştır.

Halkla ilişkiler tarihinde başka bir dönüm noktası "*Ringling Bros. and Barnum & Bailey*" sirkinin sahibi Phineas Taylor Barnum'un uygulamalarıdır. Halkla ilişkiler alanında “basın ajanlığı” dönemi olarak da anılan bu dönem halkla ilişkilerin en gerçek üstü, kandırma ve yalan haberler içeren yönünü temsil eder. “Her dakika bir salak doğuyor” sözüyle kitleleri hiçe sayan Barnum, eğlencenin merkeze alındığı uygulamalarla kamuoyunun dikkatini çekmek adına uydurma haberler de dahil olmak üzere her tür tekniğe başvurmuştur.

Dönemin diğer basın ajanları da benzer şekilde evlenmeleri, boşanmaları, çeşitli ülkelere seyahatlerini konu alan sansasyonel haberlerle özellikle ünlü kişilerin medyada yer almalarını sağlamışlardır. Bu haberlerin kamuda büyük yankılar uyandırması ve basın ajanlarının büyük

kamu gruplarına ulaşmasının temelinde ise yeni bir gazete türünün, “penny press” etkisinden söz etmek gerekir. 1830 larda ortaya çıkan bu yeni gazete türünün fiyatının düşük olması bir anda gazetelerin tirajını büyük boyutlarda yükseltmiştir. Tek yönlü bu uygulamaların asıl hedefi medyada görünür olmaktır. Herkes için geçerli yargıların belli bir gruba ya da kişiye özelmış gibi kullanılması yani “Barnum etkisi⁷” de Barnum’un uygulamalarını açıklamaktadır. Bu dönem günümüzdeki bazı örgütlerinin özel gün kutlamalarında ünlülere vermesi ya da fuar ve tanıtım standlarında yaptıkları gösterilere benzer.

Pimlott (1951) savaş sonrası periyodlarında “halkla ilişkiler uygulayıcılarının iyi halkla ilişkileri asla kabul etmediklerini açıklamıştır. Pimlott Amerikan halkla ilişkilerin “babası” olarak adlandırdığı ve Rockefeller şirketinin de danışmanı olan Ivy Lee’yi “zehir Ivy” olarak tanımladı. Bunun sebebi ise 1902 Antrasit kömür grevi, Pennsylvania Demiryolları kazası, Colorado kömür grevi krizlerinde üstlendiği danışmanlık rolüydü. Tüm bu kriz dönemlerinde büyük ölçekli pek çok örgüt medyanın hedefi haline gelmişti. “Muckraker” olarak anılan kamusal gazetecilik akımı tam bu noktada doğmuş medyanın toplumsal fayda amacını temel alan “muckraker” anlayışı Amerikan gazeteciliğini tümüyle etkilemişti (Fee, 2005, s.77-78). Lincoln Steffens’in “Tweed Days in St. Louis” yazısından sonra, Upton Sinclair’in “Jungle”ı da benzer şekilde işçilerin sefaletinden, yönetenlerin yolsuzluklarından kötü çalışma koşullarından söz ediyordu. Dahası Upton Sinclair, Ludlow Katliamı üstüne Rockefeller’a karşı protesto eylemi örgütledi, koluna siyah bant takıp Rockefeller binası önüne gitti. Rockefeller’ın danışmanı Ivy Lee, gazetecilerin yazıları ve kamuoyuna etkilerinin göz ardı edilemez noktaya geldiğinin farkına vardı, artık gazeteciler tarafından ifşa edilen örgütler için duyurum ve dikkat çekici promosyon uygulamaları anlamsızdı. Bunların yerine örgüt ile ilgili doğru bilgilerin yayılmasının sağlanmalıydı.

Lee, 1916 yılında kurduğu halkla ilişkiler ajansından uygulamalarındaki felsefesini tüm gazetelerin editörlerine “İlkeler Deklerasyonu” adıyla gönderdi. Deklarasyon halkla ilişkilerin o dönemde ne yaptığı sorusunun da yanıtıydı;

“Bu gizli bir basın bürosu değildir. Bütün çalışmalarımız açıktır. Amacımız haber sağlamaktır. Bu bir reklam ajansı değildir; konularımızın iş ofisiniz için uygun olmadığını düşünüyorsanız onları kullanmayın. Konularımız günceldir. Konularımız hakkında talep edilen ayrıntılı bilgi derhal sağlanacak, bütün editörlere konunun doğruluğunun ispat edilmesi hususunda yardımcı olunacaktır..”

⁷ Barnum etkisi, Forer etkisinin diğer adı . Bir psikolog olan Forer (1949), yaptığı araştırmada insanların karmaşık açıklamalar ve duygularda bile kendilerine yönelen, kendilerine özgü nitelikler aradıkları ve bunlara inandıkları ileri sürdü. Barnum etkisi ilk olarak Amerikalı psikolog Paul Meehl’in 1956 yılındaki "Wanted - A Good Cookbook" makalesinde yer aldı.

Planımız, kamu kurumları ve iş camiasına, basına, ABD halkına bilmesi gereken, haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanmasıdır...” (Russell ve Bishop, 2009, s.92).

Barnum’un sansasyonel ve gerçek dışı uygulamalarından sıyrılan halkla ilişkiler alanı “muckraker” gazetecilerin örgütler üzerindeki baskısı ile J.Grunig ve Hunt’ın (1984) kamuoyu bilgilendirme modeli olarak tanımladığı bu yeni döneme girmiştir. Bu dönem örgütlerden yayılan bu tek taraflı araştırmaya dayanmayan yaklaşımları kapsar. Halkla ilişkiler uygulayıcıları tıpkı gazeteciler gibi örgütün ücret politikaları, arz-talep unsurları ile ilgili basın bültenleri, basın toplantıları için haber dilinde metinler üretmeye odaklanmış, bu teknik uzmanlık zorunluluğu gazetecilik kökenli uygulayıcılara ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır.

Bu dönemde uygulayıcıların hedefi en öncelikli kamuları olan medya mensuplarına haber yaptırabilmektir. Ivy Lee, medya mensuplarının haber yapmasını sağlayacak farklı uygulamalar da yapıyordu. Örneğin Colorado krizinde Rockefeller madende işçiler ve aileleri ile görüştü, yemek yedi, medyada Rockefeller’ın Colorado eyaletine yaptığı yatırımlar, diğer maden şirketlerinden aldığı destek yer aldı. Hatta grev sona erdiğinde işçilere teşekkür edilen bir afiş bile basıldı (Hallahan, 2002). Öyle ki, doğru bilgi ile kimin ilgileneceği, bilgiye kimin ihtiyacı olduğundan daha önemli bir hal almıştı. Eleştirel yazarlar bu dönemi, Lee’nin savunduğu gibi örgütün “gerçeklerinden” değil sadece “iyi hikayelerinden” yazıldığını halkla ilişkilerin bu dönemde iknaya dayalı duyurularla propaganda yaptığını ifade eder (L’etang, 2004, Miller ve Dinan, 2008). Bu nedenle halkla ilişkilerin kötü şöhreti aslında Ivy Lee ile başlar. Bu dönem Edward Bernays’la devam eder. “Pr! A Social History of Spin” (1996, s.79) kitabında sosyal tarihçi ve medya eleştirmeni Stuart Ewen, Bernays’ı “1920’lerin başından itibaren siyasal ikna ve kitle psikolojisi kuramları arasında kaçınılmaz ilişkiyi kuran modern propaganda tekniklerinin mimarı” olarak tanımlar.

Almanların propagandasına karşılık 1917’de bir gecede kurulan Kamuyu Aydınlatma Komitesi’sinin (Creel Komisyonu) dışişleri basın bürosunda görev aldığı anda Bernays, komite ile birlikte Amerika’nın savaşa katılımını meşrulaştırmak üzere hem kamuyu ikna etmeye aynı zamanda müttefiklerin moralini yükseltecek uygulamalar yaptı. Bu uygulamalardaki temel farklılık uygulamaların kamuoyu araştırmalarına göre planlanmasıydı. Bernays bu uygulamaları şöyle açıklar:

“Almanlar, Latin Amerika’da bir propaganda biçimi deniyorlardı. Biz de ihracat dergilerine İspanyolca ve Portekizce haberler ve fotoğraflar yerleştirdik. Amerika’nın İtalyan kültürüne verdiği desteği kanıtlamak için Columbus ve

Garibaldi gibi kahramanların bronz heykellerinin fotoğraflarını dağıttık.” (Bernays, 1965, s.157’den akt.)

“Crystallizing Public Opinion” da (1923’den akt, Heath, 2005, s.656) Bernays, Lasswell ve Lippman’ın 1920’lerde ve 1930’larda tartıştıkları demokrasi ve kamuoyu sorunlarına sahiplenmiştir. Lasswell’in birinci Dünya Savaşında propagandanın gelişimi ile ilgili ciddi kaygılarını paylaşarak kamoyunun düşüncelerini kontrol etmenin yolları ve bu yollarla ilişkin tartışmaların, aklın diktatörlüğünün yükselişi ve geleneksel demokratik romantizmin çöküşü olarak değerlendirmiştir. Bernays eleştirel kuramcılar tarafından halkla ilişkilerin babası olarak anılmasına neden olacak, Amcası Freud’un (1923) “insanlar irrasyonel varlıklardır ve öncelikle bilinçaltındaki gizli içsel arzuları tarafından motive edilirler. Bu bilinçaltı istekleri anlamının ürünleri satmak ya da satışları arttırmak için kullanılabilir” teorisinden yola çıkarak 1929’da Lucky Strike için “özgürlük meşaleleri” olarak bilinen bir kampanyasını hazırlamıştır.

Kampanya halkla ilişkilerin karanlık yüzünü olarak bilinen propaganda ve manüplasyonun en uç örneklerindedir. Araştırmaları sonucu kadınların sigara içmeyi erkeklerle bir eşitlik göstergesi olarak algıladıklarını ve markanın ambalajında bulunan yeşil renkten hoşlanmadıkları bu nedenle markayı tercih etmediklerini aynı zamanda ortaya çıkardı. Ambalaj değişikliği şirket için fazla maliyetliydi (asimetrik uygulamalarda kamunun beklentileri dikkate alınır ancak örgüt kendisinde herhangi bir değişiklik yapmaz). Bunun yerine Bernays, moda dergilerinin editörleri ile görüştü ve bir defile planladı. Defilede kamuoyuna yeşil renk bahar, zafer gibi temalarla sergilendi. Hatta defilenin ardından basına verilen davette yeşil tabaklarda yeşil yemekler servis edildi. New York sokaklarında sigara içeren kadınları yürüterek erkeklere meydan okuyan kadın portresini tüm kamuya sundu. Sigara içmek artık erkeklere karşı kazanılmış bir zaferdi. Bu zaferi kadınlar için bir başka motivasyonla birleştirdi, “Elini bir şeker uzatacağına Lucky Strike’a uzat” sloganıyla kadınların kilo kaybı ile sigara arasında bir ilişki kurdu. Bernays’a (1928, s.34’den akt. Heath, 2005, s.721) için müşteri adına uygulayıcıların karşılaştıkları öncelikli sorun, kamuoyunu oluşturmak ve karşılık vermektir. O’na göre kamular sürekli bilgiye ihtiyaç duyuyordu ve bu bilgileri tıpkı bir yargıç gibi onaylamak istiyorlardı. Halkı bilgilendirmek esastır fakat örgütün istediği yönde. Bernays tüm bu uygulamalarla aldatma ve ikna arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış, bu sonuç hem günümüze kadar gelecek çok sayıda eleştiriye dayanak oluşturmuş, halkla ilişkilerin örgüt lehine olan gerçekleri gizlemek ve propagandanın yürütücüleri olarak tanımlanmasına da neden olmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları da propagandanın

yürütücüleri olarak “spin doctor⁸”/akıl hocası/manüplatörler olmakla suçlanır. Diğer yandan bu dönemdeki kamuoyu araştırmalarının halkla ilişkiler uygulamalarının yönünü belirleyecek şekilde⁹ değerlendirilmesi ile J.Grunig ve Hunt’ın (1984) tanımladığı stratejik halkla ilişkilerin de tarihi başlamış olur. Bu asimetrik dönem diğer bir yanıyla zanaatkar-teknik halkla ilişkilerden profesyonel halkla ilişkilere geçiş sürecinin de başlangıcı sayılır.

Büyük Buhran yıllarından sonra örgütlerin yönetim anlayışlarının odağı değişikliğe uğramış, bilginin daha yoğun biçimde dağıtıldığı küresel rekabet örgütleri, katılımcı anlayışlara, örgütsel meşruiyet sağlamaya zorlamıştır. Ortam bileşenlerinin örgütlerin özerkliğini sınırlayan baskıları giderek arttığında örgütlerde Taylorizme dayalı örgütlenme ve denetim yerini insan ve davranış faktörlerine bırakmıştır. Örgütün ortamındaki çok yönlü, karmaşık ve farklı kamuların davranışlarını anlama yorumlama asimetrik uygulamaların baskın olduğu dönemin aksine örgütün de bu yorumlamalara bağlı politikalarındaki değişikliklere yönelik bütüncül yaklaşımı simetrik bir anlayışı tanımlar. Bu doğrultuda J.Grunig ve Hunt (1984) iki yönlü simetrik uygulamaları, halkla ilişkilerin diyalogu, müzakereyi, örgüt ve kamuları arasında ilişkileri düzenlemek amacıyla anlaşmazlık yönetimi stratejilerini kullandığı model olarak tanımlar. İki yönlü simetrik modelin asıl hedefi ikna etmek değil, anlamak ve diyalogu sağlamaktır. Haberması’nın (2001) iletişimsel eylem kuramında da ifade ettiği gibi, iletişimsel eylem uzlaşa yönelimlidir. Açık iletişimde ise aktörlerin anlaşmaya yönelik bir iletişim sürecindeki karşılıklılığı, uzlaşa yönelimli anlayışı ve etkileşimi onları birbirine bağlar. Ancak, iletişimde ortaya çıkan karşılıklı beklenti temelinde eylemin başarısı, iletişime katılanlar arasında bir anlaşmaya varıldığında sağlanabilir. İdeal konuşma durumunu tanımlar aktörler eşit tartışım yetenekleriyle donatılmıştır, birbirlerinin temel toplumsal eşitliğini tanırlar ve konuşma ideoloji ya da yanlış kabullerle çarpıtılmaz. Dolayısıyla konuşmanın içeriği değil de, konuşmanın ortaya çıkışının biçimsel koşulları ortaya konulabilirse, “...konuşmacının neyi sunduğunu ve dinleyicinin neye tavır alabildiğini, evet ya da hayır diyebildiğini genel olarak verebildiğimizde, anlaşma kavramı yeterince açıklanabilir.” (Habermas, 1998, s. 562).

⁸ “Spin doctor”/akıl hocası/manüplatör terimi, ilk olarak 1984’de William Safire’in Political Dictionary adlı kitabında yer alarak literatüre girmiştir (Wilcox, 2003, s. 11). Spin doctor örgüt adına bazen her hangi bir olayın en pozitif yönünü ya da en negatif yönünü abartarak habere dönüştüren, bazen de doğruluk ve etik kaygısı olmadan gündemi değiştirecek iddiaları öne süren kişiler için kullanılır. Kara propagandayı sıklıkla kullanan manüplatörler, haberi şekillendirir. Bernays gazetecileri de spin doctor lar olarak niteler (Ewen, 22-23). Çünkü tıpkı halkla ilişkiler uygulayıcıları gibi gazeteciler de haberi seçerek iletirler. Bu kapı tutuculuğu görevi halkla ilişkiler için örgüt adına haberlerin süzülmesi, gazeteciler için bazı haberin elenmesi demektir.

⁹Miller (1999) salt araştırmaların stratejik olamayacağını, halkla ilişkilerin ortamdan aldığı bilgileri konu yönetimi bağlamında örgütsel karar alım sistemine girdi oluşturacak şekilde düzenlediğinde stratejik hale geldiğini ifade eder.

Karşılıklı anlaşma ise, ifade edilen önerme ya da tümceye yönelik öne sürülen geçerlilik iddiasının onaylanmasıdır. Bu anlamda, “konuşucu bir önermede bulunduğu, bir şey öne sürdüğünde, anlattığında, açıkladığında, serimlediğinde, öngördüğünde, irdelediğinde vb. dinleyici ile bir doğruluk iddiasının kabul edilmesi temelinde anlaşmaya varmaya çalışmaktadır” (Habermas, 2001, s.327). İdeal iletişim durumu diyaloğun belirleyici olduğu ve tarafların bu diyaloğun yürütülmesini sağlayan kurallar sistemi üzerinde anlaşmaya vardığı durumdur. İdeal iletişim durumunda bu ortak anlaşma hedefi tarafların istek, talep ve tartışmalı iddiaları, etkileşim süreci içerisinde rasyonel biçimde ele alınır, eleştirilir ve ussal biçimde öne sürülen argümanlara göre bir çözüme kavuşturulmaya çalışılır. Diyalog bir süreç ya da bir dizi adım değil (Kent ve Taylor, 2002, s.24), aksine devam eden iletişimin ve ilişkilerin bir ürünüdür. Etik halkla ilişkiler uygulamaları için önemli olan tek taraflı/monologic politikalarından çok diyologa dayanan karşılıklı sistemlerdir.

Diyalog müzakereyi, müzakere ise dengeyi doğurur. Bu denge iknayı içermez ve örgütün çıkarları ile kamuların çıkarlarının ve savunucunun ve işbirliğinin birleşimidir. Taraflar arasında eşit gücün bulunmadığı şartlarda dahi ortaya çıkabilen bir sonuç olarak her iki tarafın da beklentileri doğrultusunda tatmin olduğu koşulları ifade eder. Spicer (1997) dengeyi açıklamak için “işbirliğine dayanan savunuculuk” kavramından söz eder. Simetrik iletişimdeki dengenin merkeze alınması simetrik yaklaşım normatif bir ideal olarak görenlere (Leeper, 1996, Guth ve Marsh, 2001) ve sınırlarını tartışanlara (Porter, 2010, Ihlen, 2002, Skerlap, 2001) J.Grunig’in verdiği yanıttır. Diğer yandan simetrik dönem diğer dönemlerle karşılaştırıldığında halkla ilişkilerin ideal uygulamalarını tanımlanır ve eleştirilir. Bu eleştiriler, modelin halkla ilişkiler uygulayıcılarına aşırı bir güç atfetmesi (L’Etang ve Pieczka, 2002, s.74, L’Etang, 2005, s.522), modelde halkla ilişkiler süreci her ne kadar müzakereye ve işbirliğine dayansa da katılımcıların hiçbir zaman eşit olamayacağı dolayısıyla “uzlaşma masasındaki eşitsizliğe” (Motion ve Weaver, 2005) ilişkin sorunlara ilgilidir.

Simetrik süreç, örgütün eylemleri ile paydaş ve kamuların beklentilerinin Gossen ve Sharp’ın da ifade ettiği gibi (1987, s.35) “önyargısız çıkar” temelinde karşılıklı kabul görecektir bir sonuca varma anlamı taşır. Bu örgütsel çıkarlar doğrultusunda manüple edilmesi gereken kamuların karşılıklı tanımlanan değerler üzerine ilişki kurulması gereken gruplar olarak tanımlanmasını sağlar. Halkla ilişkiler simetrik uygulamalarda, farklı değerlere sahip insanların genellikle farklı sonuçlara vardığı sorunlar için bir diyalog tartışma ve söylem zemini oluşturan bir işlevdir Bu işlev için örgütün de simetrik bir dünya görüşü¹⁰ne sahip

¹⁰ Örgüt ve yönetim yapılarına hakim olan asimetrik dünya görüşünü Grunig (1989, s.32-33) şöyle sıralamıştır: (1)Muhafazakarlık: Örgüt yapısını değiştirmek üzere dışarıdan gelebilecek olası çabalara karşı konulmaktadır. Değişim, yıkıcılık, bozgunculuk olarak değerlendirilir. (2)Seçkincilik: Tepe yöneticiler hedef

olması beklenir ancak simetrik dünya görüşü ve simetrik ilişkiler kapitalist pazar mekanizmasına sahip günümüz örgütleri için gerçekten de normatif bir dünya görüşünü ve ilişki yönünü ifade etmektedir. Çünkü kapitalist dünya sisteminin doğası, örgütlerin sürekli olarak paydaşlar ve kamular lehine kararlar alarak örgütsel hedefleri göz ardı etmesine olanak tanımaz. Örgütlü ilişkilerin doğası ve sistemin sınırları örgütlerle paydaşlar ve kamular arasındaki dengenin bir süreç olarak örgütsel hedeflerle bütünleştirilememesine neden olur. Bu bağlam günümüz örgütlerinin kamularıyla simetrik ilişkilerinin ancak konulara bağlı olarak varolabileceğini açıklar. Bu açıklama aynı zamanda örgütlerin sürekli simetrik uygulamaları gerçekleştiremeyeceği, farklı konularda asimetrik uygulamalara başvurabileceğini anlatırken, J., Grunig, L.Grunig ve Dozier (2002) karma modelini de tanımlar. Model hem kamular hem de örgüt için kazan-kazan alanı oluşturur, bu alanda hem örgüt hem de kamular kazanır.

Genel bir ifadeyle Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci 1940'lı yıllarda "kamuları eğlendirme" (basın ajansı) dönemi, 1950'li yıllarda "kamuları bilgilendirme" (kamuoyunu bilgilendirme) dönemi ve 1960 lı yıllar boyunca da "kamuları ikna etme" (çift yönlü asimetrik) dönemi ve 1960'lı yıllardan günümüzde hala süregelen dönem ise "kamularla müzakere" (çift yönlü simetrik) dönemi ile birlikte karma modelin uygulandığı dönem olarak açıklanmıştır. Bu dönemsel açıklama halkla ilişkiler tarihinin sistematik biçimde açıklanması anlamıyla değerlidir. Ama bu sistematik, her bir dönemin kesin bir biçimde sona erdiği ve bir dönemin uygulamalarının diğer dönemlerde var olmadığı anlamını taşımaz. Örneğin Kim'in (2009) Güney Kore'deki ve Lim, Goh ve Sriramesh'in (2005) Singapur'daki çalışmaları bu ülkenin örgütlerinde hala basın ajansı modelinin uygulandığını ortaya koymuştur. Farklı ülkelerdeki çalışmalarında gösterdiği gibi halkla ilişkiler çoğu zaman simetrik dönem uygulamaları ile de sonlanmaz. Bunun sebebini Wu, Taylor ve Chen (2001) politik, ekonomik ve sosyal bağlamların farklılığı ile açıklar.

kitleden daha bilgilidir. Ancak bu bilgiler fikir alışverişinde bulunulan bir ortamın ürünü değildir. (3)Merkezi Otorite: Güç az sayıdaki üst yöneticinin elinde toplanmalıdır. Çalışanların özerkliği sınırlandırılmalı, örgütler hiyerarşik olarak düzenlenmelidir. (4) Kapalı sistem: Bilgi dışarıdan içeriye doğru değil, örgütten dışarıya doğru akar. (5) İçsel Yönelim: Örgüt üyeleri dışarıya yalnızca örgütsel perspektiften bakarlar ve örgütlerini dışarıdan bakan başka kişiler gibi algılamazlar. (6) Etkililik: Etkililik ve düşük maliyetler yeniliklerden daha önemlidir. (7) Gelenek: Gelenek bir örgüte istikrar kazandırır ve kültürünü sürdürmeye yardımcı olduğu varsayılır. diğer yandan simetrik dünya görüşü dokuz özellikle açıklanır; (1) Karşılıklı bağımlılık: ortamdaki kamular ve diğer örgütler birbirlerine nüfuz eder. (2) Açık sistem: örgüt serbestçe bilgi alışverişini yapar. (3) Hareketli Denge: sistem olarak örgütler diğer sistemlerle denge yakalamaya çalışırlar, bu denge örgüt hareket ettikçe değişir. (4) Eşitlik: geçmiş ne olursa olsun herkese eşit fırsat verilmelidir. (5) Özerklik: insanların daha yenilikçi ve yapıcı olmaları için başkaları tarafından kontrol edilmek yerine özerk olmalıdırlar. (6)Yönetimin Merkezisizleşmesi: Yönetim kolektif olmalıdır. Bu merkezisizleşme çalışan memnuniyetini artırır. (7) Sorumluluk : insanlar ve örgütler kendi davranışlarının başkaları üzerinde yarattığı etkilerle ilgilenmelidir. (8) Çatışmaların Çözülmesi: çatışmalar baskıyla, manüplasyonla değil uzlaşılı çözümlenmelidir. (9) Çıkar Gruplarının Serbestleşmesi : siyasal sistem çıkar grupları arasında açık müzakereler yürütmeye yarayan mekanizmalardır.

Halkla ilişkilerin değişen işlevinde araştırmalı yaklaşımlar, hem asimetrik hem simetrik yönelimle stratejik halkla ilişkileri anlatır. Stratejik halkla ilişkiler, konuların yönetimi, sorunları erken saptama ve önleme işlevine bağlı proaktif yönüyle konuların gelişimini etkilemek için örgütü harekete geçirip yönlendiren (Hainsworth ve Meng 1988, s.28) bir süreci açıklar. Bu süreç aynı zamanda örgütün stratejik kararlarında hangi kararın ne etkiye yol açacağını belirleyerek örgütün strateji oluşturma sürecine yönelik bütüncül bir yaklaşım da ifade eder. İlişki yönetimi paradigması ile stratejik halkla ilişkiler bağı tam bu noktada oluşur. İlişki yönetimi paradigması halkla ilişkileri, ilişkileri merkeze alan bir rolle tanımlarken stratejik halkla ilişkiler halkla ilişkilerin temel misyonunun örgütün kamularıyla iletişiminin yönetilmesinin olumlu ilişkilere katkı sağlayacağından söz eder. Dolayısıyla stratejik halkla ilişkilerdeki iletişim vurgusu ilişki paradigmasında yerini ilişkilere bırakır. Mükemmellik teorisinin genişletilmiş hali ilişki yönetimi teorisinin de temellerini oluşturur. (Rhee, 2004, s.20, J.Grunig ve Huang, 2000).

2.6 İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin terim olarak ilişkiler ve karşılıklılığı içerdiğinden ilk kez Broom 1977'de "coorientational measurement of public issues" makalesinde (s.111) söz etmiştir. İlişki yönetimini halkla ilişkilerin ana "başlığı" olarak tanımlayan Heath'e göre (2005, s.78) kavramın halkla ilişkiler alanına girişi, 1958 yılına, John W.Hill'e kadar uzanır. Bunun nedeni Hill'in (1958, s.21) şu görüşleridir;

"Örgütlere baktığımızda her birinin halkla ilişkilere sahip olduğunu görürüz. Yönetimler kamunun fikirleri ile çeşitli yollarla ilgilenir. Çünkü örgütler çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler, hükümet ve daha fazlasını ele alır. Tüm bu gruplarla ilişkileri vardır. Yönetim bu ilişkileri geliştirmeye, korumaya karar verdiğinde halkla ilişkiler bir işlev olur."

Ancak ilişkilerin halkla ilişkilerin merkezine yerleştirilmesi Ferguson'un (1984) çalışmaları ile başlar. Ferguson'un hemen ardından Cutlip, Center, ve Broom (1985, s.4) halkla ilişkileri "örgütün başarısında ya da başarısızlığında etkili kamularla karşılıklı faydaya dayalı ilişkileri tanımlama, inşa etme ve yetiştiren bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlar.

1990'larda Grunig ve Ehling (1992) kamularla inşa edilecek ilişkilerin örgütün misyonuna ulaşmadaki yeteneklerini geliştireceğinin altını çizer ve halkla ilişkilerin kamu düşüncesini manüple eden bir anlayıştan ilişki merkezli bir anlayışa evrilmesi gerektiğini işaret eder. Ledingham ve Bruning (1998) örgüt-kamu ilişkilerinin yönetimini "ilişki yönetimi" olarak tanımlar. 2000'lere gelindiğinde yine Ledingham ve Bruning (1998, s.56)

ilişkisel paradigmanın halkla ilişkileri iletişimi bir araç olarak kullanan yönetim fonksiyonu olarak yeniden kavramsallaştırdığına inanmaktadır. İlişkisel paradigma halkla ilişkileri iletişim mesajları ile kamuları manüple eden bir anlayıştan bağımlılığa dayanan bir anlayışa evirmekte, bu dönüşüm sadece halkla ilişkilerin kavramsallaştırılmasında değil aynı zamanda örgütsel mesajların yayılması ve kamular üzerinde örgütsel iletişimin etkisinin belirlenmesi ve örgütle ilişkide olan kamuların algılarının, bu algıların tutumlar ve davranışları nasıl etkilediğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesini de etkilemektedir (Ledingham ve Bruning, 2000, s.87). Öyle ki bu etki, halkla ilişkileri sadece mesajın yayılmasını değil, aynı zamanda örgüt ve kamuları arasındaki anlayışın oluşturulması ve çatışmaların çözümünü de hedefleyen bir rolle yeniden tanımlar.

Buna karşın geleneksel olarak halkla ilişkiler, örgütsel hedeflerin geliştirilmesiyle değil, örgütün o hedeflere ulaşmasıyla ilgili sorumlulukları üstlenir. Teknik uygulamalar olarak açıklanabilecek bu durum halkla ilişkileri, sadece iletişim programlarının araçları yoluyla kamularla sembolik ilişkiler kuran (Steyn, 2007) ancak örgütün yapısını ve iletişimin biçimini değiştirecek ortamdaki bileşenlerden habersiz destek bir işleve dönüştürmektedir. Bu işlevde halkla ilişkiler, klasik dört adımlı planlama süreci (araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme) ile hareket eder, programların ilişkiler üzerindeki etkileri ölçülmez. Mesajın etkisinden çok basılı ya da görsel medyada yer alan uygulamaların sayısı, yani görünür olma, etkililiğin ölçülmesi için ana yol olarak kullanılır. Dahası halkla ilişkiler uygulayıcıları iletişim kurmaya ve imaj inşa etmeye yoğunlaşmıştır ki, uygun mesajlarla, duyurum ya da medya ilişkileri ile kamularla ilişkilerin hızlıca düzeleceğine inanılır. Ancak ilişkilerin yapısının gözardı edilmesi, halkla ilişkileri gerçek merkezinden uzaklaştırır. Bu, tez çalışmasında da halkla ilişkilerin ilişkilerin yapısına odaklanarak iletişimi araçsal olarak değerlendirmesi gerektiği fikriyle de çalışmaktadır.

Oysa kamularla ilişkiler geliştiren ve yetiştiren bir misyonla halkla ilişkileri resmetmek örgütlerin ortamları ile etkileşimlerini kamular üzerinden ilişkiler bağlamında açıklamak demektir. Bu tanımlama ile halkla ilişkiler sadece modellere ya da iletişim uygulamalarına göre değil, kamularla kurulan ilişkilerin yapısının çözümlenmesi ile açıklanır. Halkla ilişkilerin bu evrimi halkla ilişkiler uygulayıcılarını medya yerleştirmelerine ve metin üretime dayanan örgüt adına haber üretiminden uzaklaştırdığı gibi Bell ve Bell (1976) tarafından amaçsız halkla ilişkiler olarak tanımlanan geçmişte programlanmış kararlar doğrultusunda rutin etkinliklere dönüşen anlayıştan da farklı bir yönü işaret eder.

Halkla ilişkilerin ilişki yönetimi olarak tanımlandığında davranışsal ilişkiler kurması salt örgütsel imajı geliştirecek iletişim uygulamalarını koordine işlevinden daha işlevseldir. Bu

bağlamda ilişki yönetimi paradigması halkla ilişkilere daha geniş bir çerçeveden bakmayı gerektirir. Ledingham ve Brunig'e göre de (2001) bu çerçeve halkla ilişkilerin klasik dört adımlı program planlama ve çıktı ölçümlene işlevinden davranışsal çıktılarını merkeze alındığı bir rolle örgüt içindeki sorumluluklarını tanımlar. J.Grunig ve Hung (2002, s. 2-3) halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu işleve nasıl baktığını şöyle açıklar:

“Halkla ilişkiler uygulayıcıları terim olarak algılardan sık sık ama yanlış bahseder... Halkla ilişkiler uygulayıcıları algılardan söz ederken yüksek seviyede bilişsel (örgüt ile ilgili ne düşünüldüğü ve ne hatırlandığı) süreçlerden çok alt seviyede bilişsel (örgütü tanıma) süreçlerden bahsederler”

Halkla ilişkiler kamulara yönelik her bir programın-sosyal sorumluluk, kurum içi iletişim uygulamaları, pazarlama yönlü halkla ilişkiler uygulamaları gibi- çıktısını tek tek ölçümlemekle, örgüt-kamu ilişkilerinin yapısını değerlendiremez. İlişkiler ancak aynı hedefe yönelik tasarlanmış programların bütününe davranışsal merkezli ölçülenmesi ile etkilenebilir. Yine de, uzun dönemli ilişkiler kurmanın anlamı, halkla ilişkilerin bu ilişkileri nasıl yönetebileceği ve halkla ilişkilerin bu ilişkileri kurma ve geliştirmedeki rolü belirsizdir. Heath (2001) için bu belirsizlik, örgüt kamu ilişkilerinin geliştirilmesi ya da korunmasına yönelik tekniklerin uygulamaya basit bir biçimde dönüştürülememesinden kaynaklanır.

Halkla ilişkilerin hem örgütü hem de kamuları anlamak için ilkin ilişkilerin doğasını kavramaya ihtiyacı vardır. Dahası Grunig (1993, s.136) de halkla ilişkiler programlarının örgüt ve kamular arasında davranışsal ilişkiler inşa etmesi gerektiğinden söz eder, “halkla ilişkiler uygulayıcıları kamularla uzun dönemli davranışsal ilişkiler inşa ederek örgütün hedeflerine katkı sağladıklarını göstermelidir”. Zira ilişkilerin halkla ilişkiler alanındaki merkezi rolünün anlaşılması, halkla ilişkilerin yeniden tanımlanması, kamuların algıları, tutumları ve davranışlarında ilişki yetiştirme stratejilerinin ve ilişki biçimlerinin etkisi, örgüt kamu ilişkisine yönelik modellerin ilişkilerin yapısına ve sonuçlarına odaklanma halkla ilişkilerin gerçek değerini de gösterebilir.

Halkla ilişkilerin değerini L.Grunig, J.Grunig ve Dozier (2002, s. 91-92) mükemmellik yaklaşımında, örgütsel etkinliğe katkısı ile açıklarken bu katkının da güven ve anlayışa dayalı uzun dönemli ilişkileri inşa etmek ile mümkün olduğunu belirtir. Bu katkı aynı zamanda “örgütsel düzey”de açıklanabilir. Örgütsel düzeyde halkla ilişkiler örgütün hedeflerini ve davranışlarına kamuların beklentileri ve ihtiyaçlarını ekleyerek örgütü ve kamularını bütünleştirir (J. Grunig, 2006a, s.56). Zira halkla ilişkiler inşa ettiği ilişkilerle örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlar ve örgütler bu hedeflere ulaştığında etkin olarak tanımlanır. Fakat örgütsel hedeflere ulaşılmasında örgütteki pek çok grubun etkisine rağmen

karar alıcıların etkisi daha fazladır. Robbins (1988) bu etkinin çoğu zaman kişisel özçıklarlar doğrultusunda gerçekleşir, bu örgütsel sonuçlara bakmaksızın yöneticilerin kendi etki alanlarını genişletmek istediklerini iddia eder ve gücün hedeflerle bağlantısını keskin bir dille açıklar;

“Kendi gücünüzü arttırmak isteyen bir yöneticiyseniz başkalarının size olan bağımlılığını da arttırmanız gerekir (...)Ne var ki güç çift yönlü bir yoldur. Kendi güç kaynaklarınızı arttırmak isteyen bir tek siz olmayacaksınız. Sizinle çalışanlar başta olmak üzere başkaları da sizi kendilerine bağımlı kılmaya çalışacaklar. Bu bir yandan başkalarının size bağımlılığını arttırmaya bir yandan da bağımlılığınızı olabildiğinde azaltmaya çalıştığınız sürekli bir savaştır. (s.152).

Özçıkların örgütsel hedeflerin üstünde tutulması dolayısıyla “örgütsel hedefleri tanımlayan üst yönetimin resmi beyanlarına inanmak büyük saflıktır” (Robbins, 1990, s.56). Bu görüş örgütsel etkinlik kavramının da yeniden düşünülmesini ve etkinliğin hedeflerle bağlantısında özçıkların da dikkate alınmasının gerekliliğini anlatır. Örgütsel hedefler halkla ilişkilerde J.Grunig’in (1992, s.78) sözleriyle “kadınların üst yönetimden dışlanması, azınlığın temsil sorunları, örgütün stratejik kamular yerine daha küçük ve marjinal kamuları önceliklendirmesi, ve kamuların yüksek sesli muhalefet seslerine rağmen önceki dönemlere ait tek yönlü modellerin uygulanması gibi bazı “anormallikleri”¹¹ anlamamızı sağlar. Burada bir noktanın daha altını çizmekte fayda vardır. Halkla ilişkiler hedeflerinin örgütlerin etkinlik tanımına dahil edilebilmesi, halkla ilişkilerin bu güç elitinin içinde yer almasına bağlıdır. Ancak bu yolla kamusal anlayış, çift yönlü ilişkiler gibi hedefler örgütsel hedefler içinde yer alabilir.

Halkla ilişkiler bir ilişki yönetimi olarak tanımlandığında (Grunig ve Hunt 1984, s.6-8), “iletişim” ile “ilişki” arasındaki ayrıma dikkat çekmek, halkla ilişkilerin bu çalışmada neden bir ilişki yönetimi olarak tanımlandığını da anlatması bakımından değerlidir. Alanda temel referans olarak kabul gören birden çok çalışmada halkla ilişkiler kamularla örgüt arasındaki iletişimi yönetilmesi olarak açıklanmıştır (J.Grunig ve Hunt, 1984, J.Grunig, 1992, J.Grunig, L.Grunig ve Dozier, 1995). Ancak ilişki yönetimi bağlamıyla iletişim, ilişki kurmaya yarayan stratejik bir araç olarak ilişkinin etkilerinin değerlendirmesi sürecinin bir parçasıdır (Ledingham ve Bruning, 1998, s.63). Bu araçsal değerde iletişimin sonucu bir ilişkinin sonu değildir, bunun yerine ilişkinin başka bir seviyeye taşınmasına yol açar. Dolayısıyla ilişkileri

¹¹ Bu anormallikler farklı kültürlerle farklı şekillerde kendini gösterebilir. Örneğin kadınların üst yönetimden dışlanması Türkiye’deki örgütler için farklı bir anlam ifade eder. Türkiye’de henüz halkla ilişkiler üst yönetimde yer almaz (Tuncer, 2011). Diğer yandan örgütlerde azınlıkların temsil sorunu da Türkiye’deki örgütler için geçerli değildir.

iletişimin genel çatısı olarak açıklamak mümkündür. Ancak bu, iletişim uygulamalarının değerini azımsamak olarak algılanmamalıdır. Çalışmada iletişim uygulamalarına biçilen araçsal değer, ilişki yönetimi olarak resmedilen halkla ilişkilerin doğasının, iletişime değil ilişkilere odaklanması ile ilişkilidir. Goodman'a göre de (2001, s.117), iletişim, örgütün gerek iç gerekse dış ortamında ilişkide olduğu üçüncü kişilere yönelik yarattığı “mesajlar” ile ilgilidir. Öyle ki, tekrarlanan iletişim biçimleri aracılığı ile ilişki gelişir, iletişim süreci ilişki ile sonuçlanır. Yine de ilişki kurmak için kullanılabilir tek ensturman iletişimdir, iletişim olmadan ilişki de olmaz. Bu yönüyle iletişim önemlidir ancak halkla ilişkilerin merkezinde değildir. Başka bir değerlendirme ile örgüt-kamu ilişkilerini yöneten halkla ilişkiler, kamuların algılarını, değerlendirmelerini, davranışlarını etkilerken, salt kaynaktan alıcıya doğrusal biçimde ilerleyen iletişim sürecindeki bilgi aktarımını yönetmez. Bunun sebebi ilişki kavramının kişilerarası literatürden gelen davranışsal boyutudur, bu boyut onu iletişimden ayırır. Bu durum halkla ilişkilerin, sadece kamularla “iletişim” uygulamalarının yönetimi olarak değil kamularla “ilişkiler”in yönetimi olarak tanımlanması gerektiğine (McCoy ve Hargie, 2003) yönelik güçlü kanıtlar da sağlar.

Ortam bileşenlerinin örgütlerin özerkliğini sınırlayan ve meşruluğunu sorgulayan baskıların her an artabileceğinden örgüt üzerinde radikal etkiler yaratabilecek ortamın, karmaşık, belirsiz ve farklı unsurlardan oluşan karakteristiğini tanımlamak örgüt için zorunluluğa dönüşmüştür (Morden, 1992, s.93). Bu durum en açık ifadeyle örgütü, ortama uyumunu sağlamak için halkla ilişkileri “stratejik” olarak yürütmeye zorlar. Ancak strateji kavramını halkla ilişkiler alanında kullanırken dikkatli olmak ve farklı değerlendirmeleri de dikkate almak gerekir. Her ne kadar Dozier ve Grunig, (1995, s.27) halkla ilişkiler için stratejiyi, örgütün içsel ve dışsal süreçlerini dengeyen bir kavram olarak tanımlasa da strateji kavramı Habermas'ın (2001, s.645) tanımladığı gibi bir aktör diğerine göre kasıtlı olarak bir avantaj sağlamaya çalıştığı başarı yönelimli araçsal bir eylem olarak da açıklanabilir. Öyle ki stratejik durumda, bir aktörün diğeri üzerindeki etkisi hedeflenir. Bu anlamda stratejik ve araçsal bir birey, kendi ilgi ve beklentilerine odaklanmış olduğundan, ilk baştan etkileşime de kendini kapatmış olacaktır. Bu tanımlama stratejik olarak yürütülen halkla ilişkileri eleştirilerin tam ortasında bırakarak Motion ve Leitch (2007) gibi yazarların halkla ilişkiler uzmanlarının “söylem teknolojisi uzmanları” ve hegomonik söylemin inşacıları olarak nitelendirilmesine neden olur. İlişkiler stratejik olarak açıklandığında, bağımlılıklar ve karşılıklıklar dışında tek tarafın etkisi göze çarpar ki bu belli gruplara yönelik rutin imaj etkinliklerini ya da araştırmalı asimetrik uygulamalar üzerinden tanımlanan halkla ilişkileri işaret eder. Elbette bu, halkla ilişkileri stratejik yapmaz aksine gerçekten de propagandadır. Halbuki halkla ilişkileri, tam da adının gerektirdiği şekilde örgüt-kamu ilişkilerini yöneten bir

biçimle tanımlamak, halkla ilişkilerin salt medya çıktıları üreten reaktif geleneksel rolünden sıyrıp, kamuların örgüte karşı tutumlarının değiştirilmesine yönelik tek yönlü etki hedeflerinin yerine karşılıklı bağımlılığa yönelik süreç hedeflerine odaklanması demektir. Bu odaklanmada halkla ilişkiler için ilişkileri örgüt hedeflerine ilişki hedeflerini katarak yönetim süreciyle bağlantılı hale getirmeye çabalar. Yine de ilişkilerin örgüt tarafından “yönetimi” ve “inşası” ilişki yönetimi paradigması için eleştirilebilir bir alanı da gösterir. Fakat halkla ilişkiler “gerçeği” örgüt lehine inşa etmekten çok kamuların ihtiyaçları ve beklentilerini tıpkı bir ayna gibi örgüte yansıttığında, tıpkı bir aktivist gibi kamuların lehine örgüt içinde çalıştığında ve tabiki kamuların sosyal, ekonomik ihtiyaçları ile örgütün hedeflerini bütünleştirdiğinde etik bir omdusman işlevi görebileceğini ve örgütün gerçeğine yön verebileceğini de dikkate almak gerekir. Bu rolle halkla ilişkiler örgüt kararlarının etik açıdan uygunluğu, örgüt üzerindeki ortam baskısını azaltmanın yanında, örgütü bir arada tutan etik değerlerin geliştirilmesini de sağlar. Elbette akla örgütün neden kendi hedefleri ile kamuların beklentilerini bütünleştirmek zorunda kalacağı olduğu sorusu gelebilir. Bu soru yanıtını vermek için ilişkilerde ortamın etkisini açıklamak faydalı olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT - KAMU İLİŞKİLERİNİN YAPISI

Örgütler tıpkı seyircilerin önünde farklı kurgularda farklı performanslar gösteren aktörler gibidir. Seyircileri hem çok farklı gruplara dahildir hem de her biri örgütlerden her zaman iyi bir performans göstermelerini de beklerler. Ancak koşullar, aktörlerin kişilikleri ve sahnede dahil olmak üzere pek çok faktör oyunun performansını etkiler, elbette seyircilerin içinde buldukları ruh hali, hatta oturdukları yerde aktörlerin performanslarıyla ilgili algılarını etkiler. Bu benzetme örgütün kamularıyla ilişkileri için de çok uygundur. Zira örgütlerin politikaları, kararları ve felsefelerini yansıttıkları ilişkileri kamuların örgütlerle ilgili etikler.

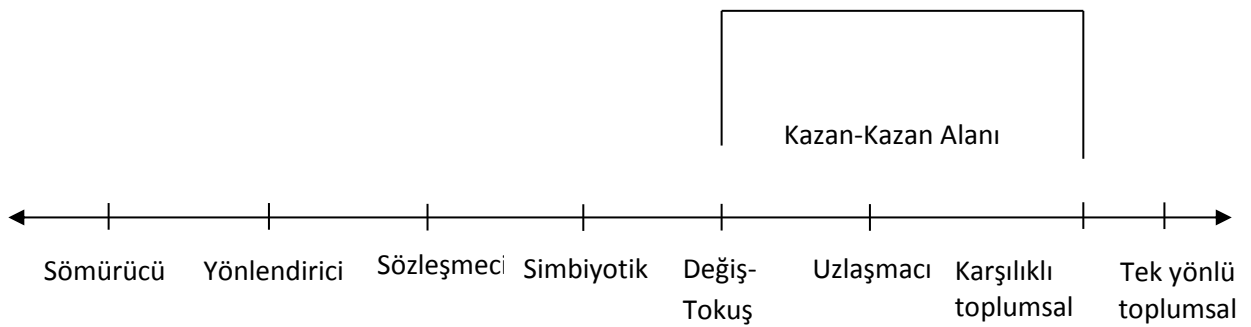
Daha öncede tartışmalar hatırlanırsa, örgütün kar amacı ve meşruiyet gibi dertleri vardır, bunlar seviyeleri, kamularla ilişkilerini belirler. Benzer şekilde kamuların da örgütlerle ilişkileri, örgütü neden tercih ettikleri, hangi faydayı sağladıkları gibi unsurlarla şekillenir. Fakat her örgütün genel olarak farklı farklı gruplarla etkileşim halinde olduğu düşünülürse, farklı ilgiler ve farklı beklentilerin varlığı daha da görünür olur. Bu gruplardaki farklı beklentiler ve çıkarlar örgütün de farklı ilişkileri kurması gerektiğine yönelik bir beklenti oluşturur. Tezin yanıt aradığı başlıca meselelerden biri de buradadır; örgütler gerçekten farklı gruplarla etkileşim kurar mı ve bu etkileşim farklı ilişkiler mi demektir? Bu araştırma bölümünde yanıt bulacak bir sorudur, ancak ilişkilerin biçimlerini tartışmak için de bir başlangıç noktası oluşturabilir. Eğer ilişki biçimleri varsa, bu ilişkileri yetiştiren stratejiler ve ilişkilerden elde edilen sonuçlar da tartışılmalıdır.

Tez çalışmasındaki üç ayak en basit haliyle tüm ilişkilerin nasıl yapılandığını da anlatır; örgüt kamularıyla ilişki kurar, bu ilişkilerin biçimleri vardır. İlişkileri yetiştirmek üzere stratejiler geliştirir ve bunlardan bir sonuç bekler. Kamular da örgütün kurduğu ilişkileri algılar ve ilişkiler sonunda bir algıya sahip olurlar. Böylece bu bölümde, örgüt kamu ilişkilerini çözümleyecek güce erişebilmek adına, önce ilişkilerin biçimleri, hemen ardından örgütün kurduğu ilişkilerle ulaşılan sonuçlar ve sonrasında örgütün ilişki yetiştirme stratejileri açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1 Örgütlerin Kamularla Kurduğu İlişkilerin Biçimleri

Örgütlerin ilişkilerini nasıl kurduğu sorusu bu tez çalışmasının yanıt aradığı öncelikli sorudur. Ancak ilişkiler doğası gereği karmaşıktır, onları açıklamak ancak belirli sistematiklerle daha anlamlı ve açıklayıcı olabilir. Bu fikirden hareketle farklı araştırmalarla ortaya çıkarılan farklı ilişki biçimleri incelenmiştir. Bu biçimlere ilişkin öncü çalışmalarında

Mills ve Clark (1982, 1986, 1994) sosyal psikoloji bakış açısı ile geliştirdikleri değiş-tokuş ve toplumsal ilişki biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Ardından J.Grunig (2000) bu ilişkilere sömürücü, sözleşmeci, uzlaşmacı, ilişkilerini eklemiştir. Hung (2005) da Çin'deki örgütler için sömürücü, sözleşmeci, yönlendirici, uzlaşmacı, ve simbiyotik ilişkilerden oluşan beş ilişki biçimini açıklamaktadır. Benzer şekilde Hung (2002; 2005) toplumsal (tek tarafa karşı karşılıklılık), değişim, uzlaşmacı, sözleşmeci, sömürücü, yönlendirici. Huang (2002) ve hung (2005) de simbiyotik ilişki biçimini ve değişim ilişkileri ile Hung (2005) dan farklı bir biçimle karşılıklı toplumsal ilişkileri kazan-kazan alanı olarak tanımladı. Bu ilişkiler şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 İlişki Biçimleri

Kaynak: Hung, (2005) "Exploring Types of Organizational-Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations," *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-426.

İlişki biçimleri şekilde görüldüğü gibi en asimetrikten en simetrik ilişkiye uzanır. Öyle ki, sömürücü ilişkilerde kamuların faydası hiç yer almazken, tek yönlü toplumsal ilişkilerde aksi bir yönle örgütlerin faydası yer almaz. Diğer yandan hem örgütün hem de kamuların karşılıklı faydasının ifadesi kazan-kazan alanıdır. İlişkiler bağlamıyla en verimli alan burada görünmektedir. Zira kimin ne kadar kazanacağına bağlı olmaksızın her iki taraf için de bu alanda bir kazanım söz konusudur. Bu kamular ve örgütün ilişkilerinde dengenin de varolabileceğini kanıtlar. Kazan-kazan alanında hem örgütler hem de kamular çıkarları için mücadele ederken niceliksel kazanımlar değersizleşir, her iki taraf kendi faydası için diğerinin faydasını kabul eder. Diğer yandan sömürücü ilişkiler şirketlerin kar amacını sürdürdüğü sürece varolabilir, tek taraflı toplumsal ilişkiler ise sivil toplum kuruluşları gibi kar amacı gütmeyen örgütlerin ilişkileri olarak görülebilir. Zira kar amacı şirketler için güçlü bir dürtüdür, içinde her daim örgüt faydasını barındırır. Tek yönlü toplumsal ilişkilerde kamular tarafından değerlendirildiğinde örgütler için son derece asimetriktir. İlişkileri bu yönüyle değerlendirmek önemlidir, zira her iki taraf için de bazen asimetrik ilişkilerin varolabileceğini açıklar. Elbette örgüt, her ilişki biçimine ihtiyaç duyar. Ancak halkla ilişkiler bu ilişki biçimlerinden tek

yönlü olanlar yerine çift yönlü olanlar daha fazla yatırım yapmalıdır (J.Grunig ve Hunt, 1984; Sungun, 2005;Seltzer, 2005).

Bunun yanı sıra hem sömürücü hem de yönlendirici ilişkilerin her ikisi de negatif ilişkiler olmasına rağmen hem sömürücü ilişkiler yönlendirici ilişkilerden önce yer alır. Bu durum sömürücü ilişkilerde güçlü tarafın diğerine herhangi bir çaba olmadan ilişkide kazandığı fayda ile açıklanabilir. Oysa yönlendirici ilişkide bir taraf fayda sağlayabilmek amacıyla diğerini iknaya çabalar.

Örgütün içinde bulunduğu ortamın kültürel normlar, medya sistemi, eylemcilik seviyesi, ekonomik/politik yapı gibi özelliklerinden etkilendiğine yönelik başka araştırmaların bulguları (Huang, 2002; Grammer, 2005; Hung, 2005) ilişkiler bu tez çalışmasında da Türkiye'deki örgütlerin bu ilişkilerden farklı bir ilişki biçiminin varolup olamayacağına ilişkin de bir merak uyandırmıştır. Örneğin Hung'un (2005) çalışması Çin'deki literatüre iki yeni ilişki tipi daha eklemiştir (simbiyotik ve karşılıklı toplumsal). Bu ilişkilerin her birine ilişkin açıklamalar, örgütün nasıl ilişki kurduğu sorusunu yanıtlamada yol gösterici açıklamalar sunmaktadır.

3.1.1 Toplumsal İlişkiler

Toplumsal ilişkiler Clark ve Mills (1982) Goffman'ın (1961) sosyal değişim olarak tanımladığı kavramdan doğmuştur. Bir ilişki biçimi olarak toplumsal ilişkiler, bir tarafın diğerinin sorunlarına, beklentilerine ilgi göstermesi ya da sağladığı faydaların diğerinin ihtiyaçlarına yanıt vermesidir. İlişkide bir tarafın diğer tarafın refahını düşünür ve bir taraf fayda sağladığında diğer taraftan karşılık beklemez. Karşılık beklememeye yapılan bu vurgu yukarıdaki tartışmalarda değinildiği gibi şirketler için mümkün olamayacak kadar tek yönlüdür. Zira yine bir asimetriyi işaret eder. Ancak iki yönlü toplumsal ilişkilerde Huang'ın (2002) da tanımladığı gibi her iki taraf da birbirlerinin ihtiyaç, beklenti ya da sorunlarına ilgi gösterir. Ancak çoğu zaman toplumsal ilişkiler bir anda karşılıklı oluşmayabilir, bazen de değişim ilişkileri ile başlar ve ilişkilerde toplumsal norma sadık kalındığı sürece toplumsal ilişki de gelişir. (Chun ve Hung, 2009).

J.Grunig ve L.Grunig (1999) örgütlerin toplumsal ilişkileri güçlendirmesi gerektiğine işaret eder. Zira bu ilişkiler örgütün iyi birer kurumsal vatandaş olarak sosyal sorumluluğuna daha fazla önem vermesini de sağlar. Çünkü örgütün sosyal olarak sorumlu davrandığında karşılığında hiç bir şey beklemeden doğrudan kamuların yararı için çalışması beklenir. Örgütün toplumsal ilişkilerinde taraf olarak kamular görünür. Ancak örgütün etkileşim içinde olduğu kendisine daha yakın olan kamularla kurduğu ilişkiler daha güçlüdür. Clark ve

Mills'in (1993, s. 685) de iddia ettiği gibi "en yakın arkadaşlarınızla olan toplumsal ilişkiniz diğer arkadaşlarınızla olan ilişkiden güçlüdür. Ama çocuğunuzla olan toplumsal ilişki de en yakın arkadaşınızla kurduğunuz ilişkiden daha güçlüdür". Bu ilişkilerde değişimden daha çok karşılıklı bağımlılığın etkisi vardır.

Toplumsal ilişkilerin yetiştirilmesi Hon ve J.Grunig (1999, s.21) için örgütsel etkinliğe katkı bağlamında da en değerli ilişkilerden biridir. Öyle ki, örgütün salt müşterilerine değil aynı zamanda toplumun tamamına fayda sağlayacak şekilde sosyal sorumlu davrandığında toplumsal ilişkileri değer kazanır ve kamuların örgüte yönelik sınırlamaları, boykotları, olumsuz duyuruları gibi davranışları da azalmaya dönük bir eğilim gösterir.

3.1.2 Değiş-Tokuş İlişkileri

Toplumsal ilişkilere benzer şekilde Goffman'ın (1961) ekonomik ilişkiler kavramı, Clark ve Mills (1982) tarafından değişim ilişkileri olarak kullanılmıştır. Değiş-tokuş ilişkilerini ekonomik ilişkilerden ayıran sadece parasal değerlerin değişimini içermemesidir. Değiş-tokuş ilişkilerinde her bir taraf diğeri ile karşılığında bir şey almak için etkileşim kurar. Her iki tarafta faydayı hemen fark eder ya da ilişkide bir beklenti ve fayda vardır. Bir taraf diğer tarafa bu faydayı sağlar çünkü diğer taraf ya geçmişte ona fayda sağlamıştır, ya da gelecekte sağlayacaktır. Bu beklenti ve inanç ilişkilerde değişimin yolunu açar.

Değiş-tokuş ilişkilerinde taraflardan biri sağlayacağı faydadan adil biçimde yararlanmak için diğesine fayda sağlamayı kabul eder. Bu yönü değişim ilişkilerini toplumsal ilişkilerden ayırır. Her iki ilişkide de taraflar fayda sağlar ancak niyetler farklıdır (Mills ve Clark, 1994). Toplumsal ilişkilere tarafların ihtiyaçlarını izlenir ancak değişim ilişkilerinde örgüt karşılığını almak için verir. Dolayısıyla değiş-tokuş ilişkilerinin özünde de fayda vardır, faydalar sadece bir taraf için varolur, diğer taraf içinse yükümlülükler yaratır (Sungun, 2005). Değiş-tokuş özellikle reklam ve pazarlama alanı için ilişkileri güçlendirir, uzun dönemli değildir ve daha yüzeyseldir. Öyle ki pazarlamadan sorumlu uygulayıcılar müşterilerle kurdukları bu biçimdeki ilişkileri, kar payının yükselmesini sağlayabilir. Ancak halkla ilişkiler uygulayıcılarının değişim ilişkilerinden çok toplumsal ilişkilerin yetiştirilmesine yönelik stratejileri geliştirmesi gerekir (Hung, 2002, s.44). Halkla ilişkiler için faydaların karşılaştırılabilir değeri değiş-tokuş ilişkilerinde daha düşüktür.

3.1.3 Uzlaşmacı İlişkiler

İlişkideki taraflar birbirlerinin refahı için karşılıklılığın normalarına ve açık bir değişime değer verir. Bir taraf diğer görüşünü almak, eleştirisini dinlemek ve iddialarını yanıtlamak için diğer tarafa tarafın her zaman fırsat verir. (Benett, 2001, s.89) Dinlemek ve yanıt vermek

bir yükümlülüktür. Her iki tarafta karşılıklı açık bir değişimi vaat eder. Karşılıklı vaatler kazan-kazan¹² alanını oluşturur. Bu zeminde örgüt, politikaları ve hedeflerinin onayı için çabalar, kamular ise bu çabalara ya karşı çıkar ya da destekler. Öyle ki kazan-kazan alanı ilişkilerde gerçek bir müzakere ve etkileşim ve ikna için ortak bir zemini oluşturur. Bu alanda tarafların ilişkide kazandıklarının niceliksel değeri yoktur. İlişkide önemli olan uzlaşmadır. Hung (2002) karşılıklı toplumsal ilişkileri uzlaşmacı ilişkilerden ayırır. Toplumsal ilişkiler bir tarafın diğerinin refahını koruma amacının altını çizer, uzlaşmacı ilişkilerde ise açık değişimler söz konudur. Hung (2005, s. 411) bu alanın uzlaşmacı ilişkilerin yanı sıra değişim ilişkilerinde, karşılıklı toplumsal ilişkilerde oluştuğunu ifade eder.

3.1.4 Sözleşmeci İlişkiler

Sözleşmeci ilişkilerde her iki tarafında yükümlülükleri ve sorumlulukları belli kurallara bağlıdır. Fakat taraflar arasında eşit ilişki garanti edilmez (Hung, 2005, s.398) Bu eşitsizlik ve buna bağlı güçteki dengesizlik her zaman ilişkide bir tarafa avantaj sağlar, sözleşmeci ilişkilerde güç, işbirliğinden daha kontrol edilebilir bir hale gelir. Sözleşmeci ilişkiler tarafların her ilişkilerinde ne yapmaları gerektiği üzerinde uzlaştığında başlar. Bu tıpkı şartları kabul eden iki tarafın bir sözleşme imzalamasına benzer (Hung, 2002, s.46, 2005, s.398). Bu tip ilişkiler çalışanlar ve tedarikçiler gibi örgütle bağı olan ancak bağıın belirli şartlarla sabitlendiği gruplarla oluşabilir. İlişkilerde şartlar değişebilir, bu yüzden ilişkinin kuralları da stabil değildir. Ne var ki bu kurallar tek bir tarafın faydası daha ağır basacak şekilde değiştirilebilir. Burada önemli olan ilişkide kontrolün hangi tarafta olduğudur.

Sözleşmeci ilişkiler de tek taraflı faydanın daha ağır bastığı ilişki biçimlerindedir, ancak yine de yönlendirici ilişkilere göre daha dengelidir. Zira sözleşmeci ilişkilerin şartlarını gücü baskın olan taraf belirleyebilse diğer tarafta da şartlara yönelik bir uzlaşma aranır. Bir taraf için bu uzlaşma yoksa sözleşmeci ilişkiler de yok demektir. Öyle ki örgüt ancak yönlendirici ilişkileri kullanarak kamuları sözleşmeci ilişkiler için belirlediği yükümlülüklerle ikna edebilirse ilişki de başlayabilir.

¹² Kazan- kazan alanı oyun teorisinden karma modele uyarlanarak, simetrik ve asimetric varsayımları birleştirir. Simetrik iletişim oyun teorisinin işbirliği, eş güdüm ve ortak ilgiler gibi önemli özelliklerini paylaşır. Ama gerçek dünyada tamamen işbirliğine dayanan davranışlar çok nadirdir. Tüm bu hatalı yanlarına rağmen simetrik iletişim çatışmadan işbirliğine uzanan bir süreci içerir. Bunu “karma motifli bir oyun” olarak tanımlayan Murpy, 1991, s.124) da her iki taraf da çıkarımı korur. Ancak sınırlı bir biçimde de olsa çatışmaların çözümü için sınırlı bir işbirliği ile diyalog oluşturur. Dozier, J.Grunig ve J.Grunig (1995), simetrik model ve asimetric modelin bir arada kullanılmasını “karma model” olarak açıklamış, modelde her iki tarafında etkileşim ve müzakere bulunabileceği “kazan-kazan” alanı oluşturmuştur. Plowman’a (1998, s.246) göre bu alanda örgütlerin iki yönlü simetrik iletişim tamamen kazan-kazan değildir, çünkü ödün vermeyi, desteklemeyi hatta kaçınmayı da içerir. Asimetric uygulamalar da tamamen kazan-kazan alanına girmez, çünkü müzakere taktiklerini ve tek yönlü iknayı içerir.

3.1.5 Simbiyotik İlişkiler

Örgütler ortamlarında hayatta kalmak için ortak ilgileri paylaştıkları kamularıyla birlikte çalışırlar. Simbiyotik ilişkilerde bir taraf diğer tarafın ihtiyaçları ya da ilişkiden beklentileri ile doğrudan ilgilenmez ya da dinlemeyi ve yanıt vermeyi bir yükümlülük olarak görmez. Ama taraflar bir arada varolabilmek için birbirlerinin ihtiyaçlarını anlarlar. Dolayısıyla simbiyotik ilişki biçimi, bazen örgütün farklı departmanlarında ya da üyeleri ile ilişkilerini tanımladığı gibi bazen de birlikte hareket ettiği gruplarla ilişkilerini tanımlar.

Simbiyotik ilişkiler karşılıklı etkileşimi yoksayması bakımından açık sistemli örgütlerin sürekli ilişkilerini açıklamayı zorlaştırır. Tarafların birbirlerinden beklentilerinin oluşmaması karşılıklı fayda için de bir yol açmaz. Bu durum, hem kamuların hem de örgütlerin yanyana oldukları fakat temas etmedikleri bir durumu açıklar. Taraflar için sadece ilişkideki ihtiyaçların bilinmesine yönelik bir kavrayış vardır. Ancak bu da herhangi bir karşılık vermeyi zorunlu kılmaz. Bu yönüyle simbiyotik ilişkiler ne asimetric ne de simetric ilişkileri anlatır, aslolan hiç bir fayda ya da zarar görmeden varolabilmektir.

3.1.6 Yönlendirici İlişkiler

Yönlendirici ilişkilerde bir taraf diğerinin ne istediğinden haberdardır ancak ilişkiyi kendi denetiminde ve istekleri doğrultusunda iknaya dayalı olarak kontrol eder. Huang (2005) da bu tip ilişkilerin simetric gibi görünen fakat aslında asimetric olan yaklaşımların taraflardan birinin istekleri için kullanıldığından söz eder. İlişkinin simetriye benzeyen yanı, bir tarafın diğerinin istek ve beklentilerini öğrenmek için giriştiği çabadır. Ancak söz konusu örgütler olunca bu öğrenme çabasına ihtiyatlı yaklaşmak gerekir. O halde örgütler özleri gereği yönlendirici ilişkilere eğilimli midir? Sorusu doğru bir soru olabilir. Nitekim bu sorunun yanıtlamak halkla ilişkilerin de örgüt adına ne yaptığını açıklamak anlamına da gelebilir.

Kar amaçları örgütlerin politikalarında ve kararlarında pür bir kamu yararı gözetmesini mümkün kılmayan en önemli nedendir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için politikalarını gerçekleştirmek ister, karşısındaki kamular da örgütün her politikasını ve kararını onaylamaz. Kamular ve örgütler arasındaki bu çelişki, örgütlerin meşruiyeti sağlamak adına ikna yöntemlerine başvurmalarının nedeni olabilir. Elbette örgütlerin bu mücadelede başarabileceği ne kadar iyi niyet içerdiği tartışmalı bu yöntemler için en etkili araçlarsa halkla ilişkilerin elindedir. Neticede yönlendirici ilişkilerin tetikçisi halkla ilişkiler gibi görünmektedir. Bu halkla ilişkilerin imge simsarları, propagandacılar, manüplatör ve daha pek çok kötü şöhretli adlarla anılmasına da yol açmıştır.

Yine de yönlendirici ilişkiler örgüte ilişkilerde kısa süreli kazançlar sağlayabilir. Ancak sürekli olarak tek bir tarafın ilişkiye hakim olması ilişkide kutuplaşma yaratabilir. Bu kutuplaşma çözülemez ise kamularla örgüt arasındaki ilişki de aşınır.

3.1.7 Sömürücü İlişkiler

İlişki biçimlerinin içinde tamamen tek tarafın faydasını gözeten tek ilişki biçimi sömürücü ilişkilerdir. Burada bir taraf diğerinden faydalanır, ve ona karşı herhangi bir yükümlülüğünü yerine getirmez. Dahası ilişkide karşı tarafa ilişkin bir yükümlülük de algılamaz. Fayda sürdükçe ilişkiyi devam ettirme konusunda isteklidir, ve sömürücü ilişkiler ilişkide baskın olan tarafça kurulur. Sömürücü ilişkide tek taraflı oluşan fayda herhangi bir ikna olmadan kazanır.

Yönlendirme, baskı ya da ikna olmadan kazanılan fayda hakkında diğer taraf bazen bilgi sahibidir. Öyle ki baskın gücün faydası kabullenilir, ya da sömürücü ilişkiler hiç farkedilmez. Ancak günümüz kamularının bilgiye ulaşmadaki isteği ve hızı düşünüldüğünde sömürücü ilişkilerin farkedilmemesine yönelik düşünce daha anlamsız kalabilir. Diğer yandan örgütlerin farklılığı tek taraflı toplumsal ilişkilerde tartışıldığı gibi sömürücü ilişkilerde de etkili midir? Sömürücü ilişkiler pazarda tekel olan örgütler için bir miktar daha mümkün olabilir. Kamuların ilişkilerden vazgeçmek gibi şansları kalmadığında örgütlerin ortamlarında daha özerk olabilecekleri, bu özerkliğin sınırını çizecek bir güç olmadığında da sömürücü ilişkilere eğilimlerinin artabileceğini söylemek yanlış olmaz. Yukarıdaki tartışmalarda da değinildiği gibi, kar amacı örgütler için içsel ve güçlü bir dürtüdür. Bu amacı gerçekleştirmeye hizmet edecek her tür ilişki örgüt için ortam koşullarına bağlı olarak meşru olabilir.

Kamuların ve örgütün ilişkilerinin değişkenliği, tıpkı yönlendirici ilişkilerde olduğu gibi sömürücü ilişkilerin sürekliliğine engeldir. Diğer yandan elbette etik çerçeveler örgütlerin sömürücü ilişkiler kurmasına engel olabilir. İdealde beklenen ilişkide güç dağılımı eşit değilse, güçlü tarafın diğer tarafın da faydasını gözetecek şekilde ilişkilere yatırım yapmasıdır. Bunun gerçekte nasıl karşılık bulduğu ilişki biçimlerine yönelik bulgularda yeniden değerlendirilebilir.

3.2 Örgütün İlişki Yetiştirme Stratejileri

Örgütün ilişki biçimlerini belirleyen ilişki yetiştirme stratejileri, halkla ilişkilerin ilişki yönetiminde ne yaptığını da açıklar. Öyle ki bu stratejiler doğrultusunda yetiştirilen ilişkiler ve sonuçları birbiri ile örtüştüğünde halkla ilişkiler de ilişki yönetimi paradigması çerçevesinde misyonunu gerçekleştirmiş olur. Buradan yola çıkarak önce ilişki yetiştirme stratejilerinin ne olduğunu tanımlamak gerekir.

İlişkideki aktörlerden birinin ilişkiye verdiği değerin, diğerinin ilişkiyi sürdürmedeki kararlılığına yönelik algıları ile ilgili olduğunu açıklayan Stafford and Canary (1991), ilişkilerde olumluluk, açıklık, garanti, ağ oluşturma, görevlerin paylaşımı olarak ilişki sürdürme stratejileri olarak adlandırdı. Hon and J. Grunig (1999) ise benzer şekilde sürdürme stratejileri kavramını kullandı ve simetrik ve asimetrik olmak üzere stratejileri ikiye ayırarak simetrik stratejilere erişim stratejisini eklemiştir. Plowman (1995) ve J.Grunig ve Huang (2000) bu stratejilere çatışma çözümü bağlamı da kapsayacak bütünleştirici ve dağıtıcı stratejileri de ekleyecek şekilde genişletmiştir. Daha sonra bazı çalışmalar (Hung, 2002; Sungun, 2005; Ki ve Hon, 2008; Willams ve Brunig, 2010) ilişki yetiştirme stratejileri kavramını kullanırken bazı çalışmalar da (Yang, 2005; Liu, 2012; Ki ve Hon 2006; Shen, 2011) ilişki sürdürme stratejileri kavramını kullanmaya devam etmiştir. İlişki sürdürme stratejileri ilişkideki tarafların arzulanan ilişkileri nasıl davranacağı ile açıklar. Aynı zamanda varolan bir ilişkiyi bir seviyede tutmak ya da onarmak anlamındadır. İlişkilerin yetiştirilmesi ise, yeni ilişkilerin varolmasını, belirli bir durumun sürdürülemeyeceğini dolayısıyla süreklilik yerine devinimi, artan-azalan gerilimleri ve değişimleri vurgular.

Neticede diyalektik yaklaşım da ilişki yetiştirme sürdürme stratejileri yerine yetiştirme stratejilerinin kullanılmasını ilişkilerin devinen yapısını açıklamada daha bütüncül bir kavram olduğundan söz eder. Bu çalışmada yetiştirme stratejileri kavramının tercih edilmesi çalışmanın ilişkilere yönelik diyalektik bakış açısıyla uygun olarak yetiştirmenin ilişkilerdeki çatışma, gerilim ve değişim gibi özellikleri de kapsaması ilişkilidir. Buradan hareketle çalışmada J.Grunig (2000) önerdiği ve pek çok çalışmada kullanılan (Hung, 2002; Liu, 2012; Ki ve Hon 2006; Ki ve Hon, 2008) sekiz ilişki yetiştirme stratejisi tartışılacaktır.

Erişim: Tarafların konular hakkındaki bilgilere ve konularla ilgili ne düşünüldüğüne ulaşılabilmesi anlamındadır. Bu stratejide örgütün medya çıktıları veya farklı iletişim kanalları ile bilgileri kamularına ne kadarını ulaştırabildiği açıklanır. Bu erişimi arttırmak için halkla ilişkiler temsilcileri ya da üst düzey yöneticileri örgütsel karar alma süreçlerine kamuların temsilcilerini katarlar. Bu süreç uygulayıcının sınır aşıcı rolü ile işler hale gelir.

Açıklık: Tarafların davranışları ile ilgili bilgi sağlması ve ilişkinin durumuna yönelik tartışabilir olunmasını anlatır. Bu tartışmada taraflar duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde paylaşmalı (Hon ve J.Grunig, 1999, s.14) ve bu paylaşımın da gönüllü olması gerekir. Gönüllülük ve kendini açık şekilde ifade etme ilişkilerde eylemlere yönelik proaktif bir koruma da sağlar. J.Grunig and Huang (2000) açıklık stratejisinin simetrik modelle tutarlı olduğunu ve olumlu ilişki çıktıları için iyi bir başlangıç noktası oluşturduğundan söz eder. Aynı zamanda ilişkilerde açıklık, gücün dağılımını daha simetrik yapabilir.

Olumluluk: Kamuların örgütlerle ilişkilerinde ilişkiye dahil olduklarını hissetmeye ihtiyaçları vardır. Olumluluk stratejisi, bu ihtiyacı gidermek için Canary ve Stafford'un (1994, s.15) ifadesiyle "etkileşimleri keyifli hale getirmek için yapılan girişimler"dir. Stratejinin özünde, diğer tarafa yönelik eleştirilerden kaçınmak, ilişkiden mutlu olunduğunun göstermek ve diyalogda nazik davranmak yatar (Hung, 2002, s.52). Diğer yandan olumluluk karşılıklı denetim ve güven çıktısı oluşturmada temel stratejidir (Canary ve Stafford, 1993; Stafford ve Canary, 1991).

Ağ oluşturma stratejisinde, örgütler kamularıyla ortamlar, topluluklar ve birlikler gibi koalisyonlar ya da ağlar inşa eder. Kamularda örgütlerin bu ağlarına dahil olmaya çalışır (Shen, 2011). Bu, karşılıklı denetimle ve paylaşılan beklentiler aracılığıyla gerçekleşir. Guiniven (2005) ağları sistem teorisine bağlamıyla açıklarken, örgütlerin ortamlarında tek ses olmadıklarını hatırlatır, bir sistem olarak örgütlerin farklı insanlardan ve departmanları içerdiğinden söz eder. Bu sistemde insanlar diğerlerini doğrudan etkileyecek şeylerle ilgilenirler. Bu ilgede ortaklıklar, beklentiler ve haberler değer taşır ve bu yolla örgütler ağlar yardımıyla kamularıyla kontak noktaları yaratır. J.Grunig ve Huang (2000) eylemci grupların ağlarıyla bağlantı kurmanın gerekliliğinden söz eder.

Güvence: Kişilerarası literatürde tartışılan ilişkilerde güvence (Canary ve Stafford, 1993;1994) birbirleri ile ilgili endişeleri olan tarafların birbirlerine güven vermek adına yaptıkları girişimdir. Güven stratejisi tarafların ilişkiyi sürdürmeye yönelik olarak gösterdikleri taahhütleri ve sorumluluğu da içerebilir. Sevgi duygusunun yarattığı güven ve sorumluluk hissi kişilerarası ilişkide yaygın bir durumdur. Örgütsel düzeyde ise, örgütlerin kamuların taleplerine karşı gösterdiği sorumluluğun eylemciler ile ilişkilerin yeniden kurulması için zorunluluk olduğu J.Grunig'in (1992) eylemci gruplar üzerinde yaptığı bir araştırmayla saptanmıştır. Hon ve J.Grunig de (1999) kamuların ve örgütlerin birbirlerinden olan beklentilerinin, endişelerinin ve ihtiyaçlarının haklı gerekçelere dayandığı ve net bir şekilde tanımlanması gerektiğini söyler. Güvence stratejisi ise bu kabulün bir girişimidir ve ilişkide olan tarafların ilişkinin sürdürüleceğine olan bağlılıklarını gösterir.

Görevlerin paylaşımı: İnsanlar birbirlerine yardım ettiklerinde ilişkileri gelişir. Bu önerme direkt olarak kişilerarası ilişkiler araştırmalarından gelir (Stafford ve Canary, 1991). İlişkiler bağlamıyla görevlerin paylaşımı örgütlerin ve kamuların sorunların yönetilmesi ve çözümleri süreçlerinde beraber hareket etmesidir (Hon ve J.Grunig, 1999) bu birlikte hareket sürecinde alınan karşılıklı kararlar ve her iki tarafın da bu kararların ortaya çıkardığı sorumlulukları bulunur. Görevlerin paylaşımı ise her ne pahasına olursa olsun bu sorumlulukların paylaşılmasıdır (Ki ve Hon, 2006). Bazı araştırmacılar için görevlerin

paylaşımı stratejisini ilişkiel tatminde en kritik stratejidir (Huston et al., 1986; Wilmot and Sillars, 1989).

Bütünleştirici strateji: Tarafların sorunu açık bir biçimde tartışarak ve ortak bir karar vererek birlikte çözmesi anlamındadır. Stratejinin amacı kazan-kazan çözümüne ulaşmaktır. Bu aynı zamanda kamular ve örgütler arasındaki uzun dönemli ilişkilere de yatırım yapar. Dolayısıyla sadece bütünleştirici strateji çatışmalarda "işbirliğine ve açıklığa" dayanır. Burada tanımlanan bütünleştirici stratejinin bilgilerin açık bir biçimde değişimi ve tartışma özellikleri Shen'e (2011) göre açıklık stratejisinin tamamlayıcısıdır.

Dağıtıcı strateji de, bütünleştirici stratejisinin aksine tek bir tarafın maksimum kazancı ve minimum kaybindan söz edilir. Kazan-kazan yerine kazan-kaybet durumu ile açıklanan bu asimetrik strateji bir tarafın konumu ile ilgilidir. Bir taraf diğerinin refahıyla ya da sorunlarıyla ilgilenmez. Dağıtıcı strateji, hükmetme, bir konuma ikna etmek için ısrar etme gibi ilişkiyi tek taraflı kontrol etme taktiklerini içerir (Hon ve J.Grunig, 1999). bu zorlama taktiklerinde saldırgan bir sorgulama, talepler ve diğer taraftan faydalanma vardır. Bu yolla örgüt hiç bir endişe duymadan kamulara konumunu empoze etmeye çalışır.

Çift taraflı ilgi stratejileri, örgütün çıkarları ile kamunun çıkarlarının dengelenmesi olarak açıklanabilir. Stratejinin örgütün ve kamuların çıkarlarını dengelemedeki rolü simetrik modeller de uyumludur ve Hon ve J.Grunig (1999, s.16) bu stratejileri karma motifli ya da işbirlikçi savunuculuk olarak da isimlendirilebileceğini öne sürer. Yazarlar bu stratejilerin asimetrik de olabileceğini iddia eder. Bu asimetride örgütün ilgisi kamular üzerinde etkili olmayabilir ya da tam tersi durumda kamuların ilgisi örgüt üzerinde etkili olmayabilir. Bu durumda uzun süreli uzun dönemli ve etkili ilişkiler etkili olmayacaktır. Çift taraflı ilgi stratejilerinde **rekabet stratejisi**, örgüt kamulara konumunu kabul ettirmek için iknaya çalışır¹³. **Kaçınma stratejisinde** örgüt kamularıyla arasına mesafe koyar ve çatışmaktan kaçınır. (J.Grunig ve Huang, 2000, p. 40). **Uyumlaştırıcı strateji** örgüt kendi konumunu en azından kısmen vazgeçebileceğini açıklar. **Taviz stratejisinde**, örgüt ilişkilerin çıktılarında tatmine ulaşabilmek için örgüt kamularla arasındaki konumundan tamamen olmasa da bir bölümünden vazgeçer. Örgüt kısmen kamularının beklentileriyle karşılaşır ancak her iki taraf da sonuçtan tamamen memnun olmaz. Shen (2011, s.403) Cameron'dan bir alıntıyla tavizci çözümler problem çözme sürecinde gönülsüzce yapılan işbirliklerinden oluştuğunu söyler. Cameron'a (1997) göre, ilişkilerde salt uyum, kamuların talepleri ile örtüşmek için örgütün

¹³ Bu iknada kullanılan taktikler hükmetme, bir konuma ikna etmek için ısrar etme gibi distributive/dağıtıcı stratejidekilere benzer. Buradan yola çıkarak Shen (2011) bu strateji ile distributive/dağıtıcı strateji arasında bir ayırım görememiştir. Shen'in izinden gidilerek bu çalışmada da bu strateji araştırma kapsamına dahil edilmeyecektir.

pozisyonunu değiştirmektedir. Salt savunuculuk ise kamuların beklentilerine rağmen örgütün ihtiyaçlarına göre pozisyon almaktır. Buradan hareketle Shen (2011, s.403) tavizci stratejiyi ne simetrik ne de asimetrik olan ancak, orta yol arayan farklı bir strateji olarak açıklar. Uyumlaştırıcı strateji ve taviz stratejisini “taviz stratejileri” olarak isimlendirerek tek bir strateji ile açıklar.

Plowman (2005) ve J.Grunig and Huang (2000) simetrimin gerçek anlamını açıklayan üç yetiştirme stratejisi daha önerdi; ***İşbirliğinde***, hem örgüt hem de kamular ortak bir faydaya ulaşmak için birlikte çalışır, ***Koşulsuz yapıcı olma*** stratejisinde, örgüt ilişki için en iyi neyin olabileceğini düşünür, kamulardan bir beklenti olmasa bile ilişkide kendi konumundan bir noktaya kadar vazgeçeceği anlamına gelir. Dolayısıyla kamu örgütün iyi niyetine cevap vermese bile, örgüt konumunun birazından vazgeçmek zorunda kalıp en iyi ilişkiler için ne olursa olsun yapar. ***İki tarafında kazanması (kazan-kazan) ya da anlaşma olmaması*** stratejisinde, eğer örgüt ve kamu her ikisinin de yararına olan bir çözüm bulamazlarsa, her iki taraf için de yararlı olmayan bir karar almak yerine anlaşma yapmamayı kabul ederler.

3.3 Örgütün Kurduğu İlişkilerle Ulaşılan Sonuçlar

İlişki yönetimi paradigması sadece ilişkilerin biçimlerine ve bu ilişkileri yetiştirecek stratejilere değil, aynı zamanda ilişki sonuçlarına da odaklanmaktadır. Zira paradigma örgütler ve kamuları arasındaki ilişki biçimlerinin ilişki sonuçlarını etkilediğini varsayar. Buradan hareketle Huang (1997, 2001) ve Grunig ve Hon (2000) örgüt kamu ilişkilerinde elde edilebilecek için dört sonuç vardır; karşılıklı denetim, güven, tatmin ve bağlılık. Huang (1997, s.82-83) karşılıklı denetim, güven, bağlılık ve tatminin Pruitt ve Carnevale’ın (1993) görüşlerine dayanarak ortam koşullarında retildeğini ifade eder. Bu bilişsel, duygusal, ya da psikolojik durumlar tarafların seçimlerini etkiler. Bu bölümde ilişkilerin sonucunda elde edilebilecek karşılıklı denetim, bağlılık, tatmin ve güven sonuçları tartışılacaktır.

3.3.1 Karşılıklı Denetim

Karşılıklı denetim ilişkisel hedefler, tekrar eden davranışlar ve her iki tarafın diğeri üzerindeki etkiye ilişkin anlaşmaya varılması anlamındadır. İlişkideki birbiri üzerinde g ve denetim uygulayabilecek tüm tarafları kapsayan (Seltzer, 2005, s.8) karşılıklı denetim, Fergosun’un da işaret ettiği gibi (1984, s.20) “ilişkide tarafların denetim üzerinde ne kadar ge sahip olduklarına, gücün ilişkide nasıl dağıldığına, ilişkide paylaşılan hedeflere ve burada karşılıklı anlayış, anlaşma ve görüş birliğinin olup olmadığına etki eder”. Dolayısıyla her iki tarafında karar süreçleri üzerinde denetimi olmalıdır. Denetimde gücün, eşit dağılması idealdir, ancak çoğu zaman dengesizdir. Bu g asimetrisinin oluşması olarak açıklanabilir.

Hon ve Grunig (1999) de bu karşılıklı denetimi bir tarafın diğer taraf üzerindeki gücünün derecesi olarak tanımlar ve gücü asimetrik ve simetrik olarak da değerlendirir. Güç daha dengeli dağıldığında yani simetrik olduğunda karşılıklı denetim gerçek anlamına kavuşur. Her bir taraf için ilişkide paylaşılan anlamlar eşit biçimde denetlenir. Simetrik konsepte güç, herkesin yararına olacak şekilde güçlenmeyi ve işbirliğini güçlendirmeyi anlatır (J.Grunig, 1992, s.564). Aksi yönde bir taraf denetimi diğerini kendine bağımlı kılmak için gücü asimetrik de kullanabilir. Gücün dengesiz olduğu bu zamanlarda bir tarafın ilişkide denetimi daha baskındır, asimetrik bu durum ilişkilerde karşılıklı faydanın sadece tek bir taraf lehine baskın olması da demektir. Karşılıklı denetim duygusu ilişkideki karşıt taraflar arasında ilişkideki bağımlılık ve istikrar için değerlidir, bu denetimde bir taraf tek başına ilişkiyi kontrol etmek istediğinde ise kaçınılmaz olarak ilişkinin diğer öğeleri de bundan zarar görür.

3.3.2 Bağlılık

Bağlılık uzun süre sosyal değişim teorisinin ve pazarlama literatürünün (marka ve müşteri bağlılığı ya da sadakat anlamıyla) merkez kavramı olmuştur. Örgütsel davranış literatüründe bağlılık, örgüt için önemli çıktılara yol açan (para, yatırım değeri gibi) bir rolle tanımlanır. Bağlılık örgütsel ortamda özellikle iç ilişkilerde etkilidir. Morgan ve Hunt (1994) bağlılığın motivasyonlar, emeklilik, eğitim ya da örgütsel destekle yakın ilişkisini tartışır. İlişkiler bağlamıyla bağlılıkta ilişkideki her taraf ilişkiyi sürdürme, teşvik etme ve tatmini için enerji harcamaya degeceğine inanır. Taraflar diğerine karşı olumlu hisseder çünkü ilişki beklentilerini güçlendirmiştir.

İlişkilerde iki farklı bağlılıktan bahsedilebilir, devam eden bir çizgi gibi, örgütün politika ya da eylemlerinde ilişkileri sürdürmeye değer hissettiği sürekli bağlılıklar (örgütün hedefleri ve amaçlarına yönelik güçlü bir biçimde inanç ve kabul vardır, örgütün üyesi olmak için güçlü bir istek vardır) duygusal bağlılık ise ilişkileri sürdürmede duygusal enerjilerin geliştirilmesine işaret eden, duygusal yönelimli duygusal bağlılıklar (Seltzer, 2005, s.9; Hon ve Grunig, 1999, s.3). Bağlılık süregelen ilişkilerde her iki tarafında korumak ve geliştirmek için çaba harcaması gereken ve ilişkilere devam etme kararını içeren bir kavramdır. Ledingham ve Brunig (2000) “toplumun refahı için işlenen” bağlılığı sosyal sorumluluğun bir kanıtı olarak sunar. Bu bağlılıkta örgütün, kurumsal bir vatandaş olarak sorumluluk yüklenmesi beklenir.

3.3.3 Tatmin

Tatmin kavramının karmaşık yapısını çözümlenmek zor olsa da tatmin ilişkilerin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılmıştır (Hon ve J. E.Grunig, 1999, E. Grunig ve Huang,

2000, Ferguson, 1984). İlişkilerdeki tatmini maliyet ve ödül çerçevesiyle açıklandığında ilişkilerdeki tatmin, fayda maliyete ağır bastığında ve bir taraf diğer tarafın ilişkiyi yetiştirme davranışının olumlu olduğuna inandığında oluşur. Tatmin tarafların ilişkide aşırı faydaya sahip olduğu ve ilişki maliyetlerden daha fazlasını üretmesi ile ilgilidir. Buradaki fayda çok maddi ya da duygusal olabilir. Aynı zamanda tatmin her zaman her iki taraf için aynı düzeyde de olmayabilir. Çünkü tatmin, ilişkideki tarafların birbirlerine ne ölçüde olumlu bir şey hissettiğine bağlıdır. Tatminin bu özelliği Huang'a (2000) göre, onu güven ve karşılıklı denetim çıktılarından ayırır. Tatmin etkiler ve duygularla, güven ve karşılıklı denetim bilişsel işlevlerle ilgilidir. Aynı zamanda her bir taraf diğerinin ilişkiyi sürdürmek için olumlu bir adım attığına inandığında tatmin de artar. Tarafların ilişkideki bu olumlu adımlarındaki deneyimleri zamanla güvene dönüşür.

3.3.4 Güven

Güven iletişimdeki tarafların istekli bir biçimde davranışlarında açık olması ve birbirlerine duydukları inancın düzeyini anlatır. Buradaki inanç bir yönüyle bir organizasyon doğru ve adil olması diğer yönüyle de örgütün söyledikleri ve yaptıkları arasındaki tutarlılığı yansıtır. Örgütün başarılı ilişkileri için anahtar olarak tanımlanır ancak örgütün kısa süreli ilişkilerinde oluşmaz. Uzun süreli ilişkilerde de itibarı açıklayan boyutlardan birine dönüşür (Sako, 1992, Newell ve Goldsmith, 2001, Miyamoto ve Rexha 2004). Güvenin bu özelliği uzun süreli ilişkilerin inşası bağlamıyla da örtüşmektedir.

Moorman, Deshpandé, ve Zaltman'a (1993, s.315) göre güveni değişim ortakları (örgüt ve kamular) arasındadır ve bu güvenin "davranışsal bir anlamı" vardır. Bu davranışsal anlam "ilişkideki gönüllülüğe/isteğe dayanır. Ancak taraflardan biri güvenmek için istekli değilse güven sınırlıdır. Güven, tanımlamadaki gönüllük kavramı gibi adalet, iyilik gücü, yeteneği, yardımseverlik kavramlarıyla açıklanmıştır (Gabarro, 1978; Stewart, 1999). McKnight ve Chervany (2002) güvenin bu kişilik özelliklerine bağlı açıklanmasını yansıtıcı kategoride açıklar. Bu kategoride güven bireyin özellikleri¹⁴ gibi tanımlanır. Kavramsal kategorideki tanımlamalar bilişsel bileşenlere dayanır ve bu bileşenler bağlamıyla güven, inançlar, davranışlar, tutumlarla ifade edilir.

Hon ve J.Grunig'in, (1999) tanımlamaları da her iki kategoriye ait özellikleri içerir; güven dürüstlük, güvenilirlik ve yetkinlikten oluşur. Bir örgüt dürüstse kamularda onun eylemlerinin adil olduğuna inanır. Güvenirliği yüksekse kamular örgütün söylediklerini yapacağına inancı artar. Yetkinlik örgütün tahahhüt ettiği şeyleri bir yapabilmek için yeteneği

¹⁴ Bunun tam aksine sosyologlar Lewis and Weigert'e (1985) göre güven, kişilik özelliklerine indirgenerek açıklanamaz, güven sosyal bir yapıdır.

olduğuna inancı anlatır. Bu çalışmada da örgütün kurumsal bir kişilik olarak açıklanmasından yola çıkararak her iki kategorideki nitelikleri de içine alacak şekilde lmlenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

“Hiçbir gerçek kendini olgular yığını içinden ortaya atmaz (...) Kesinlik, erişim dışındadır, her keşif sadece anlamaya çalışmaktır” (Madevar, 1994, s.99).

Araştırmacı için yeni sına ma imkanlarını ortaya çıkaracak, yeni olguların keşfini mümkün kılacak her metodoloji, kesinliği ve pür gerçeği aramaktan çok Dünya’yı yorumlamanın bir aracıdır. Bunun yanında metodoloji “kural dışılıklar denizinde bilim adamını boğulmaktan korur” (Lakatos, 1986, s.135’den akt. Demir, 2000, s.97). Araştırma ilişkilerin yapısını çözümlerken yorumlayıcı bir yaklaşımla sosyal bir olguyu katılımcıların bakış açısından anlamaya ve yorumlama çabasıdır. Bu çabada araştırmacı, gerçeğin sosyal ortamda oluştuğuna, karmaşık olduğuna ve sürekli değiştiğine inanmaktadır. O halde bir şeyi bilmek için aynı sosyal grubun birden fazla üyesinin olayları, davranışları nasıl yorumladıkları hakkındaki algılara ulaşarak bir şeyler söylemek gereklidir. İlişkilerin yapısını, biçimleri, stratejileri ve sonuçları çözümlmek, yani nasıl yorumlandığını anlayabilmek için girişilen bu çabada Madevar’ın sözleri (1994, s.111) araştırmacı için çok değerli anlamlar içermektedir;

“Üretkenliği sağlayan şey yaratıcı tahminler yapmaktır. Bilimin gündelik işleri güçlü bir kavrama ile desteklenen sağduyuyu içerir; gündelik yaşamımızda uyguladığımızdan daha derin ve özel bir çıkarım gerektirmemekle beraber, çıkabilecek sonuçları kavrayabilme, benzerlikleri farkedebilme gereklidir. Bunlardan başka sevilen bir varsayımın çekiciliğine ve iyi yapılmamış bir deneyin sonuçlarına da kapılmayacak bir irade gücü gereklidir”.

İşte bu kavrama, anlama ve keşfetme çabasında en elverişli rehberin nasıl seçileceği - elbette Madevar’ın sözlerini hep akılda tutularak- esas olarak tek bir fikirden beslenmiştir; eğer gerçeklik sosyal olarak oluşturuluyorsa, örüntüler ancak etkileşim ile ortaya dökülebilir. Nitel araştırmaların sosyal yapılarla, deneyimlerle ve bunların arasındaki ilişkilerle ilgilenme eğilimi bu yönüyle, tezin ilişkilerin yapısına ilişkin gerçekleştirmeyi umduğu çözümlene için uygun görünmektedir.

Araştırmacı doğrulanabilir gerçeklerden ve kesin çıkarımlardan ziyade halkla ilişkilerde ilişki yönetimi teorisini realize edecek, yorumlanabilir verilere ulaşmayı amaçlarken bu verilerin birden fazla koşullu ve nesnellik bağı kısmen koparılmış olabileceğini de göz ardı etmez. Burada nitel ve nicel metodların karşıtlıklarını açıklama amacı değil, çalışmanın

kavramsal bölümünün test edilebileceği bir arayış vardır. Bu arayışta Gubrium ve Holstein'e (2002) göre nitel metodların, diğerlerinin ne hissettiğini ve ne düşündüklerini anlamının iyi bir yolu olduğu fikrine kulak vermek gerekir. Benzer şekilde Fontana ve Frey (1994,2000) de bu yöntemlerden sosyal bilimler alanında genellikle görüşmelerin kullanıldığını, derinlemesine görüşmelerin karmaşık anlamlarla ilgili algılamaların belirlenebilmesinde en güçlü araçlar olarak düşünülebileceğini anlatır. Açıkça, ilişkiler doğası gereği karmaşık yapılardır ve ilişkilerdeki bağların deşifre edilmesi için de güçlü araçlara ihtiyaç duyulabilir. McCracken (1988) da bağlamsal bilgilerin daha çok nitel araştırmalarla sağlandığına işaret eder.

Nitel metodların sosyal süreçlerden tam anlamıyla bilgi elde etmede yapay, potansiyel olarak yüzeysel ve zorlayıcı (Babbie, 2001) oluşunun aksine nitel metodolojilerin özelinde görüşmeler, bağlamsal bilgilerin derinliği ile uğraşır. Burada amaç araştırmacının kendi bakış açısı geliştirmek değil, (Marshall ve Rossman,1999, s.108) katılımcı ile görüşmeci arasında kişiler arası etkileşimi kullanarak bilgi sağlamaktır. Etkileşim, katılımcı ile görüşmeci arasında yoğun ilişki kurma, uyum ve işbirliğine duyulan ihtiyacı da arttırır. Bu, katılımcıların ilişki süreçlerindeki deneyimlerinin açığa çıkarılmasında önemli rol oynayabilir. Buna karşın etkileşim, doğasındaki önyargı, yanlış anlama ve yönlendirmeyi de beraberinde getirir.

Açıklayıcı çalışmalarda yüz yüze görüşmeler, az bilinen olguları ve karmaşık süreçleri açığa çıkarmada katılımcıların algılarına bir çerçeve sağlayabilir. Türkiye'de ilişki yönetimine yönelik geniş bir yazın bulunmadığından az bilinen ilişkiler, sonuçlar ve stratejiler ile ilgili katılımcıları görüşme süresince bilgilendirme çalışmanın amaçlarına ulaşmada daha çok katkı sağlayabilir. Bu durum çalışma için nitel metodların bir başka avantajını da vurgular, görüşmeci süreç üstünde kontrol sahibidir, katılımcının konuşma anındaki tepkilerini dikkate alarak neyin nasıl anlaşıldığını belirleyebilir. Nicel metodların aksine bireylerin vereceği tepkiler sınırlandırılmaz.

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde nicel metotlara göre nitel olanlar daha esnektir (Babbie, 1992). Esneklik, bazı sonuçların araştırma sırasındaki gözlemlerde belirebilme olasılığını doğurur. Bu durum çalışmaya yeni tartışmalar için fırsat sağlayabilmesi bakımından nitel yöntemi daha kullanışlı kılar. Görüşmelerde katılımcılara sunulan, önceki çalışmalarda tanımlanmış ilişki biçimleri, sonuçları ve stratejilere yönelik verilerin yanı sıra bu araştırmada farklı ilişki biçimleri, sonuçları ve stratejilerine yönelik farklılık arayışı derinlemesine görüşmelerle ile olasıdır.

Kamuların geniş popülasyonlu yapısını nicel verilerle analiz etmek daha uygun görülebilir ancak aynı anda birden çok kişi ile grup bakış açısı sağlanması aynı anlamı grubun

etkileşimi ile keşfedebilmek (Lunt ve Livingstone, 1996) odak grup görüşmelerinin tercih edilmesine iyi bir neden olabilir. Grup dinamiği ve çağrışımlar sonucu, katılımcılar birbirlerinin zihinlerindeki duygu ve düşünceleri tetiklerler. Bu, kamuların örgütün kendileriyle ilişkilerinde doğan sonuçlara yönelik geniş bir bakış açısı ile daha ayrıntılı çıkarımlar yapmayı sağlayabilir. Odak grup görüşmeleri bu yönüyle örgütün ilişki çeşitliliği tanımlamada, ya da politikaları açıklamada değil, katılımcıların ilişki sonuçlarını nasıl algıladığını ortaya çıkarmak anlamıyla araştırmaya katkı sağlamıştır. Bowling'e (2002) göre de odak grup görüşmeleri, küçük bir grupla moderatör arasında grup dinamiğinin etkisini kullanma, derinlemesine bilgi edinme ve düşünce üretmede faydalıdır. Buna karşın grup etkileşimi olumsuz da olabilir. Bireysel tepkiler grup fikrine dönüştüğünde gerçekçi değerlendirmelerden uzaklaşılabilir. Tüm bu nedenler, araştırma verilerinin toplanmasında nicel metodların yerine nitel metodların daha uygun olduğunu düşündürür.

İlişkilerin yapısını çözümlmek, ilişki biçimleri, yetiştirme stratejileri ve ilişki sonuçlarına ilişkin parçaları karşılıklı bağlantılarını da açıklamak demektir. Tezin örgüt ve kamular arasındaki ilişkilerinin “yapı”sının çözümlenmesine yönelik iddiası, ilişkilerin karmaşık ağını yalın ögelerle araştırmak, bunlar arasındaki etkileşimi formüle etmek ile ilgilidir. Yapıyı çözümlerken ilkin ilişkilerin biçimleri, yetiştirme stratejileri ve sonuçlarını açıklamak gerekir. Bunlar yapının kurucu parçalardır ve anlamlarını ilişki yönetimi paradigması içindeki konumlarından alırlar. Kurucu parçaların birbirleriyle etkileşiminden söz etmek gerekir. Öyle ki, ilişki biçimleri stratejilerden doğar, stratejilerin de ilişkilerde vardığı sonuçlar vardır. Bu nedenle yapının parçalarından sadece birini açıklamak ilişkilerin nasıl yönetildiğine ilişkin soruları yanıtlama yetersiz kalabilir. Kuşkusuz tüm kurucu parçaları ilişki yönetimi çatısını oluşturacak bir çerçeve ile formüle etmek, örgütün kamularıyla ilişkilerini kavramada hem örgütün hem de kamuların algılarını bütüncü bir biçimde açıklamayı gerektirir.

Araştırmada ilişkideki her iki tarafın, hem örgütün hem de kamuların ilişkileri “nasıl” algıladığı değerlendirilmiştir. Örgütün kurduğu ilişki biçimlerini, ilişkilerin örgüte etkisini, bu ilişkileri yetiştirmek için kullanılan stratejileri ve örgütün beklediği ilişki sonuçlarını açığa çıkarmak için derinlemesine görüşmeler ile kamuların örgütün ilişkilerine yönelik deneyimlerini, örgütün kurduğunu varsaydığı ilişkilerle kamuların algılamaları arasındaki aynılık/farklılığı ve bu ilişki biçimlerinden doğan sonuçlar ise odak grup çalışmaları ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Derinlemesine görüşmelerin ve odak grup çalışmalarının gerçekleştirilmesine ilişkin açıklamalara evrenin, örneklemin ve katılımcıların özelliklerine değinildikten sonra yer verilecektir.

4.1 Evrenin ve Örneklem Belirlenmesi

Tüm örgütlerin ilişkileri, ilişkide olduğu kamu grupları vardır, ve elbette tüm örgütler için ilişkiler değerlidir. Ancak ilişkilerin karmaşıklığı ve farklı gruplarla temas edebilmeleri anlamıyla şirketlerin ilişkileri başlatmak, geliştirmek, korumak için diğer örgütlere göre daha yoğun çaba harcamaları beklenir. Diğer yandan şirketlerin kar amacı, örgütsel meşruiyete de daha çok ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcı örgütler olarak şirketlerin seçilmesi ilişki ağlarının daha net kavranmasında diğer örgütlerden daha zengin verilere ulaşmak için çok fayda sağlayabilir. Yine de, evrene ilişkin net bilgilerin, daha açık ifade ile ilişkilere katkı sağlayan tanınır olma, bilinir olma ya da itibara ilişkin bütüncül akademik çalışmaların olmaması nedeniyle bir pazar araştırması olan “Superbrands” araştırmasının yol göstericiliğinden yararlanılmıştır.

Superbrands araştırması, sürekliliği, kriterleri ve Türkiye’de faaliyet gösteren büyük şirketleri kapsamı bağlamıyla araştırma sorularının yanıtlayacak zengin verileri barındırmaktadır. Zira Superbrands iki yılda bir 87 ülkede düzenlenmekte ve arzulanan, tanınan, duygusal ve/veya fiziksel avantajları diğer markalara göre çok daha yüksek oranda sunan markaları "Süpermarka" olarak tanımlamaktadır. Bu markalar, şirketin büyüklüğünün yanı sıra markalaşmaya yaptığı yatırım ve marka devamlılığı, sosyal sorumluluk projelerine katkıları, çevre duyarlılığı, etik değerlere uyma ve vergi sıralamasındaki yerleri dikkate alınarak belirlenmektedir. Superbrands Türkiye araştırması için Nielsen bu yıl, İstanbul, Ankara ve İzmir’de bin 600 kişiyle yapılan yüz yüze görüşmeler yapmış, görüşmeler sonunda Türkiye’nin 159 süper markasını sıralamıştır. Bu markaların 98’ini Türk sermayeli şirketler ve kurumlar oluşturur.

Bu evrenden seçilecek örneklem nasıl belirlendiği tartışılmıştır. Evrende örneklem nasıl belirleneceği önemli bir soru(n)dur. Burada McCracken’in (1988, s.46) sözlerini hatırlamak faydalı olabilir; nitel metodlarla zengin ve derin veriler toplamak değerlidir, bunları sayısallaştırmak temel kaygıyı oluşturmaz. Nitel methodlar için önemli olan örneklem araştırma evrenini temsil etmesi değil, araştırma yapılacak meseleye uygunluğudur. Bu durum “ne” sorusundan ziyade “nasıl” sorusuna yanıt aramasıyla ilgilidir. Örneklem seçiminde nitel metodlar için amaçlı örneklem türünün kapsayıcılığından (Coyne, 1997) yararlanılmıştır. Hatta bu örneklem Given (2008, s.687) için nitel metodların kendisiyle neredeyse aynı anlamdadır. Given’ın bu fikri amaçlı örneklem, araştırma evreninden araştırmanın amaçlarına uygun düşen spesifik özelliklere sahip örnekler ayrıştırmasından gelir. Bu özelliklere sahip örneklerin seçimi bu araştırmaya zengin ve derin veriler sağlayabilir. Buradan hareket alarak, süper markalar içinde ilk olarak kurumlar Koç, Sabancı,

Boğaziçi ve Bilgi Üniversiteleri- listeden çıkarılmıştır. Ayrıca Eczacıbaşı, Holding olarak Superbrand listesinde yer almış olmasına rağmen farklı sektörlerde faaliyet göstermesi sebebiyle listeye dahil edilmemiştir.

Bu şekliyle elde kalan 93 süper marka, reklama ayırdıkları bütçeler baz alınarak değerlendirilmiştir. Zira şirketlerin kitle iletişim araçlarında görünür olmasında ve kamularıyla ilişki kurmasında değerli enstürmanlardan biri hala reklamdır. Dolayısıyla örneklem seçiminde şirketlerin reklam bütçelerine bakarak gerçekleştirilen sınıflama ilişkiler bağlamıyla anlamlı olabilir. Ancak hangi şirketlerin reklama ne kadar yaptırım yaptığını anlama imkanı bir sınıflama yaparak mümkün olabilir. Sınıflama araştırmacıya örneklemin alınacağı parçaları göstermek için elverişli bir yolu oluşturmuştur. Buradan hareketle, reklama en az bütçe ayıranlar (5 milyondan az), orta büyüklükte bütçe ayıranlar (5-30 Milyon) ve en fazla bütçe ayıranlar (30 milyondan fazla) olarak üçe ayrılmıştır (süper markaların faaliyet alanları¹⁵ ve reklam bütçeleri¹⁶ ek-2'de yer almaktadır). Üç grup içinden her bir gruptan araştırmacı için ulaşılabilir üç süper marka sektörel farklılıklar da gözetilerek örneklem olarak belirlenmiştir.

4.2 Katılımcıların Özellikleri

Örgütlerdeki katılımcıların belirlenmesinde, kendi iş geçmişlerinde ilişkilere ait deneyimlerin var olması ve kararlara katılım düzeyleri önkoşul olarak belirlenmiştir. Ancak departman çalışanları, örgütün ilişki biçimlerine, yetiştirme stratejilerine ve halkla ilişkilere bakış açısını doğru yansıtmayabileceği görüşünden hareketle, katılımcıların departman yöneticisi, halkla ilişkiler uygulayıcısı ya da CEO ünvanlarında tek bir bir koşul zorunluluğu aranmadı. Bu tercih, örgütte yönetim kademelerinde yer alan kişiler, hem değerleri uygulayıcı hem de taşıyıcı özellikleri ile örgütün ilişkilerinde daha fazla deneyime sahip olabileceği diğer yandan örgütün halkla ilişkilere bakış açısını açıklamada ve örgütün stratejik kararları için önemli birincil kamuların belirlenmesinde araştırmaya daha doğru bir yol gösterdi. Buradan hareketle, üç görüşme, stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri, diğeri kurumsal iletişim direktörü ve Çukurova Bölgesi kurumsal iletişim yöneticisi ile gerçekleştirildi.

Araştırmanın ikinci adımında yöneticilerin belirleyeceği ilişkilerde birincil öneme sahip kamuları olarak tanımladığı gruptan, her bir örgüt için en öncelikli kamuya yönelik odak

¹⁵ Süpermarkaların faaliyet alanları çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı'na bağlı mesleki yeterlilik kurumunun açıkladığı sektör listesine bağlı kalınarak hazırlanmıştır (<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/msd-sektorler>).

¹⁶Reklam bütçeleri MediaCAt dergisinin 'Reklam Ufukları' anketi sonuçlarından (<http://www.mediacaonline.com/makale/2013un-buyuk-reklamverenleri-bankalar-olacak/>) ve farklı haberlerden derlenerek yaklaşık olarak ifade edilmiştir.

grup çalışması yapıldı. Bu grupların belirlenmesinde araştırmacının tespiti yerine yöneticilerin belirlemelerinden faydalanmak, araştırmaya karmaşık ilişkileri ve spesifik özelliklere sahip grupların daha net açıklanabilmesinde önemli rol oynamıştır. Öyle ki, Ledingham ve Brunig'e (2000;1998) göre de örgütle kamuların ilişkilerindeki bağlar, ilişkilerin başladığı ve sürdürüldüğü yerden başlanarak aranmalıdır. Tez çalışmasının yanıtlamaya çalıştığı soruların ve araştırmanın doğasının sınırlılıkları, aynı zamanda araştırma sürecinde izlenen yollar aşağıda detaylandırılmıştır.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ilişkin üç temel sınırlılıktan söz etmek mümkündür, tekrar edilebilirlik (geçerlik), güvenilirlik ve nesnellik. Bu kavramları en başta nitel araştırmanın yorumsamacı bakış açısı sorunlu kılmaktadır. Sosyal gerçekliğin değişkenliği tekrar edilebilirliği sağlamayı olanaklı kılmaz; çünkü gerçekliğin ne olduğu, nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığına bağlıdır. Sosyal gerçeklik dışarıda bir yerde keşfedilmeyi beklemektedir, ancak bu keşifte gerçekliğin deneyimlenmesi başka başkadır. Yine de nitel bazı çalışmalar “teori temelli genelleme” (theory-based generalization) ile elde ettikleri sonuçları genelleyebilmişlerdir (Daymon ve Holloway, 2003). Teori temelli bir genelleme ile araştırmacı, kendi araştırmasından elde ettiği bulguların literatürle ilişkisini daha rahat kurabilir ve bunun da kendi kuramsal ve kavramsal ifadelerini geliştirmesine yardımcı olabilir.

Güvenirlik de tekrar edilebilirlik ile ilgili olduğundan araştırmanın başka bir sınırlılığıdır. Ne var ki, nitel araştırmaların güvenilirlik kavramından çok, “uygunluğun” (yöntemin amaçla uygunluğu), “açıklığın” (uygun başka yöntemlerin kullanılabilmesine imkân yaratma), “tartışmanın” (araştırma verisini araştırmacıların tartışmasına, birlikte yorumlamasına ve bulguların sonuçlarını değerlendirmesine imkân verme) değeri ifade edilmektedir (Kümbetoğlu, 2005). Dolayısıyla güvenilirlik araştırmanın “tutarlılığı” ile ilgilidir ve araştırmacının tüm araştırma boyunca nesnelliği sağlamasına da sıkı sıkıya bağlıdır. Ancak araştırmacının deneyimlerine göre nitel araştırmalarda objektifliği sağlamak bütünüyle mümkün değildir, ancak araştırma sürecindeki her şey açık bir şekilde ortaya konursa, okuyucuların çalışmaya olan inançları artabilir.

Bir başka sınırlılık nitel araştırmaların örüntüleri ortaya çıkarma, çokluluk ve farklılık arayışında insan faktörüne bağlı görünmektedir. Bu, araştırmanın hem zayıf yönünü işaret ettiği gibi güçlü yönünü de oluşturur. Öyle ki, araştırmada oluşturulan veri yığını içinden neden, ne şekilde ve nasıl sorularını yanıtlayabilmek için seçimler yapan araştırmacı, gerçekliğin yanlış ya da hatalı sunumunu yapmak tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Yani araştırmanın geleceğini araştırmacının becerileri belirler. Araştırmacıya bütün içinde temel

merkezi önemdeki kavramları iyi tespit etmek, bütün içinde çelişen ya da aynı olan bulguları iyi açıklamak, bu kavramlar, anlamlar içinde bir tutarlılık sağlamak gibi zorlu bir sorumluluklar yüklenir.

Nitel yöntemlere ilişkin tekrar edilebilirlik (geçerlik), güvenilirlik ve nesnelliğe ilişkin sorunlar bu araştırmada farklı yollar kullanılarak aşılmaya çalışılmıştır. Bu yolun en başında duran güvenilirlik sorunu, hem araştırmanın tüm ayrıntıları ile açıklanması hem de Glesne ve Peshkin'in (1992) nitel araştırmalarda elde edilen bulgular konusunda uzman olan kişilerle paylaşılmasının ve onlardan geri bildirim alınmasının araştırmanın güvenilirliğini artıracığı fikrinden hareket alarak bulgular tez danışmanı tarafından denetlenerek aşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğine ilişkin Marvasti'nin (2004, s.113) örneği araştırmacı için de yol gösterici olmuştur;

“(...)Örneğin sınıf ortamında arkadaşın olan biriyle konuşuyorsun ve sana sahip olduğu yüksek yaşam standartlarından bahsediyor. Sohbetinizin ileriki aşamalarında arkadaşın sana geçen yaz Fransa'nın en gözde tatil beldelerinde dinlendiğini, çok pahalı eğlence merkezlerinde eğlendiğini ve kiraladığı lüks arabalarla her yeri gezdiğini belirtiyor, fakat senin gözlemediğin kadarıyla arkadaşının ehliyeti yok ve söylediklerini gerçekleştirecek maddi olanaklara sahip değil. Gözlemsel olarak elde ettiğin veriler onun söylediklerini desteklemiyor ve onun yalancı olduğuna kanaat getiriyorsun. İşte bu noktada geçerlik kavramı ön plana çıkıyor, iddiaların yeterli geçerliğe sahip değilse değerlendirmelerin yanlılıktan öteye gitmez. Bu yüzden araştırmacı elde ettiği verileri olduğu gibi sunmalıdır”.

Marvasti'nin örneği nitel araştırmaların hem iç hem de dış geçerliğine işaret etmesi bakımından değerlidir. Öyle ki bu araştırmada da iç geçerliği yani inandırıcılığı, sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığı ve daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve veya kuramla uyumlu olup olmadığı kontrol edilmiş, dış geçerliği yani aktarılabilirliği sağlamak için de; verilerin doğrudan alıntılarına yer verme ve amaçlı örnekleme kullanılmıştır.

Tüm bu sınırlar içinde araştırmanın nasıl yol aldığından söz etmek ilişkilerin nasıl çözümlendiğine yönelik sistematığın de açıklanmasına yönelik bir girişimdir. Aşağıda derinlemesine görüşmelerin odak grup çalışmalarının nasıl gerçekleştirildiğine yönelik ayrıntılar açıklanmaktadır.

4.4 Derinlemesine Görüşmeler ve Odak Grup Çalışmaları

Araştırma bölümünde yöneticiler için derinlemesine ve kamular için odak grup görüşmeleri araştırma sorularından yola çıkarak için derinlemesine görüşme formu ve odak grup klavuzu hazırlanmıştır. Aşağıda bu form ve klavuzun nasıl hazırlandığının yanı sıra görüşmelerin ve odak grup çalışmalarının nasıl gerçekleştirildiğe yönelik açıklamalar sunulmuştur.

4.4.1 Yöneticilere Yönelik Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme Formunun Yapılandırılması ve Görüşmeler

Örgütün ilişkilerini nasıl kurduğunu, hangi ilişki yetiştirme stratejilerini kullandığını ve ilişki sonuçlarından bekledikleri yöneticilerin algılamalarına bağlı olarak yorumlanmıştır. Her bir örgüt için tek bir form uygulanmıştır. Açık uçlu görüşme formunun üç merkezi vardır; ilişki biçimlerinin, ilişki yetiştirme stratejilerinin ve sonunda beklenen ilişki sonuçlarını keşfetmek (Görüşme formu ekte yer almaktadır). Formda yer alan ilişki biçimleri Hung'un (2005, s.393-426) tanımladığı sekiz ilişki biçimi, sömürücü, sözleşmeci, simbiyotik, değişim, uzlaşmacı, karşılıklı toplumsal, tek yönlü toplumsal ilişkilerden oluşan sekiz ilişki biçimi ile tartışılmıştır. İlişki yetiştirme stratejileri ve ilişki sonuçları ise Hung (2002), J.Grunig ve Huang (2002) çalışmaları takip edilerek kategorilendirilmiştir.

Patton'un (2002, s.253) da ifade ettiği gibi görüşmelerde sorunun nasıl kurgulandığı katılımcının yanıtlarını etkiler. Bu bağlam iki seçenekli, evet/hayır soruları yerine yöneticilerin bakış açılarını keşfetmeye yarayacak açık uçlu soruların formda yer almasına temel olmuştur. Yöneticiler için hazırlanan form her bir örgüt için aynıdır.

Formda ilk olarak örgütün kamularına yönelik sorulara yer verilmiştir. Zira tezin yanıt aradığı ilişkilerin nasıl olduğu sorusuna ilk olarak örgütün kamularının derinlemesine analiz edilmesiyle yanıt bulunabilirdi. Kamularla ilgili tartışma ayrıca odak grup çalışmaları için belirlenecek öncelikli kamuları işaret etmesi bağlamı ile de değer taşıyordu. Formun ikinci bölümünde ilişki biçimlerinin ne olduğuna yönelik sorular yer aldı. İlişki biçimleri literatüde açıklanan şekliyle tanımlanarak "Bu ilişki biçimlerinden hangisi genel olarak bu örgütün kamularıyla ilişkilerini tanımlıyor?" sorusu bu bölümün ilk sorusuydu. İlişki biçimlerine yönelik araştırmacının açıklamaları, katılımcıların ilişki biçimlerini düşünürken daha sistematik bir değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlamıştır. Merakla yanıt aranan başka bir soruya da bu bölümde yer verilmiştir; "Açıklanan ilişki biçimlerinden hiçbiri ilişki biçimini tanımlamıyor ise siz ne tür ilişkiler kurduğunuzu düşünüyorsunuz?".

İlişki biçimi/leri ne tür sonuçlar doğurduğuna yönelik bir soru da formda yer aldı. İlişki yetiştirme stratejileri ile ilgili soruların başında da araştırmacı stratejilerin sistematize edilmiş şeklini yöneticilere açıkladı. Ancak yöneticilere yöneltilen “konulara ya da durumlara bağlı farklı stratejiler kullanıyor musunuz? Hangi durumlarda/konularda hangi stratejileri kullanıyorsunuz?” soruları en zor yanıt alınan sorulardı. Yöneticiler stratejileri açıklamada oldukça çekimser davrandı. Neticede yöneticiler için stratejiler örgütün en mahrem alanlarındandı. Son olarak forma ilişki stratejilerinden beklenen sonuçlara ilişkin bir tartışma da eklendi.

Derinlemesine görüşme formunda farklı ilişki biçimleri, sonuçları ve stratejilerine yönelik farklılık arayışı, çalışmada tam yapılandırılmış form yerine yarı yapılandırılmış bir formun tercih edilmesine neden olmuştur. Yarı yapılandırılmış formlarda ele alınacak konular ve sorular yazılı bir listeye dayalıdır, ancak görüşmecinin kontrolü altında katılımcıya esneklik sağlayacak şekilde düzenlenir (Russell, 1998). Yarı yapılandırılmış görüşmede bu esneklik önceden belirlenen açık uçlu sorularla sağlanır, bu sorular hem görüşmeyi sürekli canlı tutar hem de görüşmeciye daha ayrıntılı bilgilere ulaşmasının yolunu açar. Görüşmedeki bu aktif süreç, Holstein ve Gulbriun (1995, s.59) ifadesiyle “işbirlikçi yapıda anlamın inşası”, görüşmelerin katılımcıların verilerini yanlış yorumlanmasına yönelik dezavantajını azaltmayı sağlayabilir.

Sung (2004) da tam yapılandırılmış formların dizi sorularının, katılımcıların cevap çeşitliliğinde dar bir alan bıraktığından ve görüşmenin ilerleyen zamanlarında rutin cevapların alınmasına yol açabileceğinden söz eder. Bu nedenle hem odak grup çalışmasında hem de yüzyüze görüşmelerde cevap çeşitliliğini sağlamak ve uzun görüşmelerde canlı tepkiler alabilmek için katılımcılardan anekdotlardan, örnek uygulamalardan bahsetmeleri de istenmiştir. Ancak bu derinlemesine analiz, katılımcılarda gizliliğin kaybına ilişkin olumsuz bir fikir de oluşturabilir. Aslında çalışmada bu gizlilik kaybı fikri, yöneticilerle odak grup çalışması yerine yüz yüze görüşmelerin tercih edilmesinin nedenlerinden biri de olmuştur. Öyle ki her örgüt için kamuları ile kurdukları ilişkiler ve uygulamalar rekabet ortamında örgütsel stratejileri açığa çıkarması bağlamıyla özel ve gizlidir. Bu nedenle odak grup görüşmeleri yöneticilerden ziyade gizlilik kısıtı olmayan kamuların ilişkilerin sonuçlarına yönelik algılarının ortaya çıkarılmasında daha değerli veriler sağlayabilecek bir yöntem olarak düşünülmüştür.

4.4.1.1 Görüşmeler; Karşılıklı Bir Etkileşim Yaratmak

En çok reklam yatırımı yapan süper markalardan üçündeki yöneticiler ile yüzyüze görüşmeler bir yıla yakın bir süreye yayılarak gerçekleştirilmiştir. Hatırlanacağı gibi

görüşmelerde katılımcı yöneticilerin doğrudan halkla ilişkiler uygulayıcıları olma zorunlulukları aranmamıştı, buna rağmen, yöneticilerin biri stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri, diğeri kurumsal iletişim direktörü ve Çukurova Bölgesi kurumsal iletişim yöneticisiydi. Her üç yönetici de örgütün ilişki ağını çözümleyebilecek kadar yetkili ve deneyimliydi. Yöneticilerin örgütle bağları en az 3 yıldır.

Görüşmeler gerçekleşmeden yöneticiler ile gizlilik haklarına ilişkin bir protokol imzalandı. Bu protokol gereği tez çalışmasında ne örgütlerin ne de yöneticilerin isimleri ya da örgütlere ilişkin herhangi bir bilgi kullanılmadı. Bu durumu yöneticiler “profesyonel etik” kuralları olduğundan söz ederek açıkladı.

Yöneticilerin tarafından belirlenen tarihlerde önce Adana’da sonra İstanbul’da ve en son İzmir’de yüzyüze görüşmeler gerçekleştirildi. Görüşmelerin her birinin süresi 45 dakika ile 2 saat aralığındaydı. Biri dışında diğer görüşmeler yöneticilerin özel ofislerinde gerçekleştiğinden görüşmeler de sık sık kesintiye uğradı. Burada bir tespite de yer vermek başka araştırmacılar için faydalı olabilir; bir yönetici ile yapılan ofis dışı görüşme diğer görüşmelerden daha esnek ve uzun gerçekleşmiştir.

Görüşmelerde kişisel notların yetersiz olacağı fikrinden hareketle ses kayıtları alınmış, bu kayıtların deşifresi yolu ile de bulgular açığa çıkarılmıştır. Görüşmelerin özü elbette etkileşime dayanmaktadır ve gerçekten de nitel araştırmalar içinde görüşmelerin, meselenin derinine inmeye imkan sağlayabilecek iyi bir fırsat olduğuna yönelik bir kanaat oluşmuştur. Gerçekten de çok sayıda “sonda sorular” kullanılarak ortaya konulan probleme ilişkin detaylı veriler de toplanabilmiştir. Araştırmacının buradaki rolü de bağlamdan şaşmamak, ilişkilere yönelik örgütün algılarını tam anlamıyla yakalamaya çalışmak ve bütüncül bir kavrayışa ulaşmaya çalışmaktır. Bilgi arayan bir rolle araştırmacı, ilişkileri, farklılıkları, aynılıkları, anlamları düşünerek yoğun bir analiz sürecine hazırlanmıştır.

Elbette tüm görüşmelerde yöneticilerin eğilimleri olumlu ilişkiler, olumlu stratejiler ve çok güçlü ilişki sonuçlarından söz etmeye yönelikti. Ancak bu durum araştırmacıda yöneticilerin olmayan şeyleri ifade etmelerinden daha ziyade gerçekten inandıkları ve içselleştirdiklerine ilişkin bir kanaati oluşmuştur. Yine de belirtmelidir ki, yöneticilerin ifadelerinde olandan çok olması gerekeni açıkladıkları durumlarla da karşılaşmıştır.

Burada, görüşmelerde aşırı gizlilik kaygısı ve yöneticilerin statüleri bir sorun olarak açıklanmalıdır. Zira yöneticiler için söyledikleri her söz, örgütün ilişki ağını deşifre edecek anlamlar taşımaktaydı. Bu da yöneticilerin görüşmeler sırasında “bu veriyi yazmayın”, “bu kısmın kaydını almayalım” gibi fikirlerini araştırmacıya iletmesine neden olmuştur. Diğer taraftan yöneticiler kendi ifadeleriyle “*statülerinin gerektiği biçimde konuşma*” ihtiyacı da

duymaktadırlar. Elbette bu, görüşmelerin zaman zaman kesintiye uğramasının ve sorulara fazlaca örgüt yanlı yanıtlar vermelerinin bir nedeni olabilir.

4.4.2 Kamulara Yönelik Odak Grup Görüşme Klavuzunun Yapılandırılması ve Odak Grup Çalışmaları

Örgütteki yöneticilerin algılarını değerlendirmek karmaşık ilişki yapılarının çözümlenmesinde yeterli değildi. Zira ilişki sarmalı her iki tarafın da algılarının değerlendirilmesini, ilişki yönetimi olarak açıklanan halkla ilişkilerin ilişkileri nasıl yönettiğini sorgulamada değerliydi. Bu neden araştırmacıyı kamuların da algılarını belirlemeye yönlendiren sürecin başlangıç noktasını oluşturdu.

Araştırmacı Hon ve Grunig'in ilişkileri ölçümlemek için hazırladığı rehberi temel alarak ilişkinin sonuçlarına yönelik soruları oluşturmuştur. Ayrıca kamuların örgütü ve ilişkileri nasıl algıladığına ilişkin sorular da klavuzda yer aldı. Klavuzun yapılandırılmasında Krueger'ın (1998) önerdiği başlıklar kullanıldı (Odak grup görüşme klavuzu ekte sunulmuştur). Bu klavuzu daha ayrıntılı ile açıklamakta fayda var; ilk olarak moderatör olarak araştırmacı katılımcıların her birinden isim, yaş, meslek, cinsiyet bilgilerini öğrendi. Bu açılış sorularının hemen ardından katılımcılara bu örgütlerle ilgili kısa değerlendirmeler yapmaları istendi. Burada, örgütlerle ilişkileri, süreleri, ne sıklıkla ilişki kurdukları gibi ayrıntılar tartışıldıktan sonra klavuzda yer alan iki anahtar soru ile görüşmeler devam ettirildi. Anahtar sorulardan ilki örgütün ilişkilerini irdelemeye yönelikti. Burada yöneticilerle yapılan görüşmelerde olduğu gibi farklı bir ilişki biçimine yönelik değerlendirmeler de açıklandı. İkinci anahtar soruda katılımcılar örgütün ilişki biçiminin doğurduğu sonuçları tartıştı ve sonuçların ilişkilere etkisi değerlendirildi. Kapanış ve final soruları ile de oturumlar sonlandırıldı.

4.4.2.1 Odak Grup Çalışmaları; Farklı Bakış Açılarına Ulaşmada Sinerji Oluşturmak

Yöneticilerin fikirlerine bağlı kalınarak hangi kamu gruplarının öncelikli olduğuna göre katılımcılar belirlendi. Yöneticilerden ikisi katılımcıları belirlemek için araştırmacı ile birlikte çalıştı. Öyle ki müşteri gruplarına ulaşmada bu işbirliği araştırmacı için önemli bir kolaylık da sağladı. Üç odak grup yönetici görüşmelerinden hemen sonra gerçekleştirildi. Erişiminin kolay oluşu, kullanılabilir bir yer olarak düşünülebilecek en uygun yer araştırmacı için örgütlerin buldukları merkezlerdi. Nitekim yöneticiler öncelikli kamu grupları olarak müşterilerini işaret etmişlerdi, müşteriler için de en ulaşılabilir yer hizmet/ürün aldıkları yerlerdi. Sadece bir örgüt için bunu uygulamak mümkün olmadı, görüşmeler başka bir örgütün toplantı salonunda gerçekleştirildi. Her bir odak grupta yedi kişi yer aldı. Bu grup

örgütle uzun ya da kısa süreli ilişki deneyimine sahip olanlardan oluşturuldu. Yöneticilerle benzer şekilde gizlilik kaygısı, odak gruplara katılanların ifadelerinin gerçek isimleri ile değil takma isimler kullanılarak aktarılmasına neden oldu.

Odak grup çalışmalarının her biri, yaklaşık 1-2 saat devam etti. Tüm bu süre boyunca odak grup çalışmalarının hem avantajları hem de dezavantajları araştırmacı tarafından bizzat deneyimlendi. Bu deneyimleri açıklamaya gruptaki katılımcıların sayılarıyla ilgili bir deneyim paylaşarak başlanabilir. Odak grupların kaç kişiden oluşması konusunda kesin bir kural olmamasına rağmen, daha küçük grupların verimliliği genellikle daha az olacağına ilişkin bir kanaat oluşmuştur. Zira bu araştırmada gruplara katılanların sayısı yedi olarak görülmüş bazı tartışmalarda aşağıda da açıklanacağı gibi baskın karakterler az sayıda fikrin tartışmaya dahil olmasına neden olabilmektedir.

Odak grup çalışmalarına ilişkin araştırmacının deneyimlerinin paylaşımı hem araştırmanın güvenilirliğine katkıda bulunması hem de başka araştırmacılar için değeli olabilir. Bu bağlamda ilk olarak yaşanan olumsuzluklardan bahsedilmelidir. Öncelikle her katılımcı soruyla konuşulması gerektiğine yönelik önceden bilgilendirildiyse de görüşme anında çoğu kez bu bir sorun olarak not edildi. Bu durum kayıt ve deşifre aşamalarının uzamasına ve elbette zorlaşmasına da neden oldu. Yine odak grup çalışmalarında yaşanması muhtemel bir başka sorun ile de karşılaşıldı. Bazı tartışmalarda katılımcılardan çoğunluğunun düşüncesinin bir anda tartışmaya egemen olmasıyla bazı katılımcıların sessiz kalmasına yol açtı. Baskın karakterli katılımcılar bir süre görüşmeyi yönlendirmek için de çabaladı. Odak grup çalışmalarında deneyimlenen bir diğer olumsuz durum ise özellikle bir grubun yaş ortalamasının görece yüksek olmasına ilişkindir. Araştırmacının deneyimlerine göre bu grubu yönlendirmek, moderatör olarak otoriteyi sağlamak diğer gruplardan daha güç olmuştur. Diğer yandan araştırmacının yaş grubuna daha yakın gruplarla çalışmak, araştırmacının ve moderatör olarak tüm sorumluluklarını daha rahat yerine getirebilmesinin nedeni olmuştur.

Bunlara karşın odak grup çalışmaları gerçekten de yoğun bir sinerjinin ve farklı bakış açılarının bir arada anlamlandırılabilirdiği bir ortam sağlamıştır. Katılımcıların birbirini tanımaması, farklı yaş gruplarından ve örgütle bağlarının farklı olması da edinilen bilgilerin çeşitliliğini sağlayan faktörler olarak değerlendirilebilir. Odak grup çalışmasında deneyimlenen bir diğer olumlu yan, katılımcıların görüşmeler esnasında dile getirdikleri fikirlerin diğerleri tarafından bazen geliştirilmesi, bazen detaylandırılması ve en önemlisi bazen de karşıt fikirlerin hemen o anda tartışılabilmesidir.

4.5 Araştırma Soruları

Araştırma hem örgütün hem de kamuların algılarına odaklanarak, örgüt ve kamu ilişkilerinin yapısını çözümlene çabasındadır. Bu doğrultuda tezde şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Örgütün ilişkide olduğu farklı kamu grupları var mı?
2. Çoklu kamuların örgütün ilişkilerindeki önceliğini hangi faktörler belirliyor?
3. Örgüt farklı kamular için farklı ilişki biçimleri geliştirir mi?
4. Örgütler kamularıyla kurduğu ilişkileri nasıl tanımlıyor?
5. Örgütün ilişkilerindeki olumluluk ya da olumsuzluk örgütü nasıl etkiliyor?
6. İlişki biçimlerini belirleyen ilişki yetiştirme stratejileri neler?
7. Kamular örgütün ilişki biçimlerini nasıl algılıyor?
8. Örgütün ilişkileri algılaması ile kamunun algılaması arasında aynılık/farklılık var mı?
9. Kamuların algılamalarında bir farklılık var ise nedenleri neler?
10. Aynı kamu grupları içinde de ilişki biçimlerinin algılanmasına yönelik farklılıklar var mıdır?
11. Kamular ilişki sonuçlarını nasıl değerlendiriyor?
12. İlişki biçimlerindeki farklılık ilişki sonuçlarında da bir farklılığa yol açıyor mu?
13. Örgüt hangi ilişki yetiştirme stratejileri ile hangi ilişki sonuçlarına ulaşıyor?

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT ve KAMU İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

Örgüt kamu ilişkilerini çözümlenmeye yönelik girişimcilik olarak yöneticiler ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin bulguları tartışılacaktır. Bu bulgularla örgütün kurduğu ilişki biçimlerini, ilişkilerin örgüte etkisini ve bu ilişkileri yetiştirmek için kullanılan stratejileri açığa çıkarmaya dolayısıyla “örgütün ilişkileri”ne yönelik çözümlenmeler sunulacaktır. Daha sonra odak grup çalışmalarında elde edilen bulgular açıklanacaktır. Bu açıklamalarla kamuların örgütün ilişkilerine yönelik deneyimlerini, örgütün kurduğunu varsaydığı ilişkilerle kamuların algılamaları arasındaki aynılık/farklılığı ve bu ilişki biçimlerinden doğan sonuçları “kamuların ilişkilere yönelik deneyimleri”ni anlamak mümkün olabilir.

5.1 Örgütün İlişkilerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde örgütlerin yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerle örgütün ilişkileri ve biçimleri, ilişkideki kamu grupları, bu ilişkilerin örgüte etkisi, ilişkileri yetiştirecek stratejiler ve ilişki sonuçları yönelik bulgular tartışılmıştır. Örgütün ilişki biçimlerinin nasıl tanımladığını tartışmadan önce tezin bir başka iddiasını oluşturan örgütün çoklu ilişkilerinin ve kamularının var olup olmadığına yönelik bir tartışma ile başlamak yerinde olacaktır. Öyle ki örgütün ilişkilerini hangi grup ya da gruplarla geliştirdiği ilişkilerin biçimlerinin çözümlenmesinde önemli bir kavrayış sağlayabilir. Buradan hareketle bu bölümde ilkin örgütün ilişkileri nasıl gördüğü ardından da hangi ilişkileri nasıl kurduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıklamada şu sorular yanıt beklemektedir;

1. Örgütün ilişkide olduğu farklı kamu grupları var mı?
2. Çoklu kamuların örgütün ilişkilerindeki önceliğini hangi faktörler belirliyor?
3. Örgüt farklı kamular için farklı ilişki biçimleri geliştirir mi?
4. Örgütler kamularıyla kurduğu ilişkileri nasıl tanımlıyor?
5. Örgütün ilişkilerindeki olumluluk ya da olumsuzluk örgütü nasıl etkiliyor?
6. İlişki biçimlerini belirleyen ilişki yetiştirme stratejileri neler?
7. Örgüt hangi ilişki yetiştirme stratejileri ile hangi ilişki çıktılarına ulaşıyor?

Bu soruların yanıtlarını aramaya örgütün ilişkide olduğu farklı kamuların olup olmadığı sorusu ile başlanabilir. Örgütün ilişkilerini açıklarken söz edilmesi gereken ilk değerli bulgu, tezin yanıt aradığı önemli noktalardan birini aydınlatır; Örgütün çoklu ilişkileri var mı?

Sorunun yanıtı açık biçimde evet, örgütler çoklu ilişkiler kuruyor. Dahası kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) için, bu ilişkiler örgütler için bu bir zorunluluk. *“Çok geniş bir faaliyet alanımız var, bu da çok sayıda insan ve grupla ilişki kurmayı kaçınılmaz yapıyor”*. Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) de bu durumu şöyle açıklıyor; *“Tek bir kamuya hitap etmek bizim için uygun değil, her biri ile çalışıyoruz (...), onlara varlığımızı sürdürmek için ihtiyacımız var, diyebilirim ki ilişkilerimiz yoksa devam edemeyiz, kör oluruz, ilişkiler gözümüz gibi etrafı bize gösteriyor, göz ne kadar çok şey görürse, o kadar iyi”*. Bu ifadeler, örgütün çoklu kamularının varolmasının yanı sıra örgütlerin çoklu ilişkileri nasıl örgütün merkezine yerleştirdiklerini açıklaması bakımından da değerlidir. Zira bu tezin temel iddiası halkla ilişkilerin merkezinin de ilişkiler olması gerektiğidir. Gerçekten de örgütler ilişkileri merkez bir konuma almış gibi görünüyor. Bu durum kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’ın (42) ifadesinde de açık biçimde farkedilebilir; *“ilişkiler olmadan sürekli olmak, başarılı olmak, hedeflere ulaşmak imkansızdır, ilişkilerimizde ne derece fazla insanla temas ederde başarılı olursak o derece güçlü olur, rekabette öne çıkarız (...)*.

Bu ifadeler üzerinden kritik bir tespit daha yapılabilir, örgütün ilişki ağının genişliği, başka bir deyişle çoklu kamularla ilişkileri örgütün *“yola devam etmesinin”* önemli bir koşutu sayılmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) bunu destekler gibidir, *“(…) çok doğal olarak başka başka gruplarla ilişki kuruyoruz, kurmazsak ayakta kalamayız (...). Ne kadar çok grupla ilişki kurarsak o kadar başarılı oluruz, özel sektörün bir gereğidir, ilişkilerimiz çok olmalı (...)*. Yöneticilerin çoklu ilişki ağlarına biçtiği değerde ilişkiler, örgütü ayakta tutar ve vazgeçilmez biçimde örgütün sürekliliğine katkı sağlar. Bu noktada bir başka soru da yanıt bekler gibi duruyor; ilişkilerin hangi özellikleri örgütün bu kadar farklı grupla temas etmesini sağlıyor?

Bu sorunun yanıtı ilişkilerin değişken, içiçe geçmiş ve durumsal doğasında gizlenmiş olabilir. Açık ki, ilişkiler sürekli değişim halindedir ve örgüt ilişkilerine bağımlıdır, ki bu bağımlılık aynı zamanda ilişkilerin içiçe geçmişliğini de anlatır. Yöneticilerden kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’ın (42) ilişkilerdeki değişen yapısına şöyle değinmiştir; *“ilişkilerimizin dünü ve bugünü aynı değil, her geçen gün yeni ilişkilerle daha çok kişiye ulaşıyoruz, ulaşmak için çaba ediyoruz, ne kadar farklı grup varsa ilişki ağımızda yeterli değil diyoruz (...)*. Tezin ardalanına aldığı kavramsal çerçevelerinden birini, diyalektik yaklaşımı da açıklayan bu ifade yaklaşımın işaret ettiği bir noktayı hatırlatır; ilişki süreci, durmaksızın değişir ve bu devim etkileşim boyunca ilerleyerek gerçekliği yeniden şekillendirir (Baxter ve Montgomery, 1996; Canary ve Zelle, 2000). Hem ilişkilerin durağan ol(a)mayan doğası hem de örgütlerin değişmez ilkelere her daim sıkı sıkıya bağlı kalamamaları, bu tezin de ilişkileri

halkla ilişkilerin merkezine yerleştirerek savunduğu, halkla ilişkilerin bugün “ne yapması gerektiği” ile ilgili ipuçları verir. Öyle ki bu ip uçları, örgütün salt kendine dönük politikalar ürettiği süreçlerden, en yalın şekilde açıklanırsa, ortamdaki kamuların ve örgütlerin birbirlerine nüfuz ettiği karşılıklı bağımlılıkları yöneten bir halkla ilişkiler fonksiyonu için uygun bir zeminin varlığı olarak da okunabilir.

Bir başka ifadede stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48), ilişkilerin değişken doğasına farklı bir yön sunarak değinmiştir, ilişkiler değişkendir ancak bu değişkenlik örgütün vazgeçtiği ya da stratejik bir önem atfederek yeniden kuracağı ilişkilerin değişmesi ile ilişiktir; “(...) kurduğumuz hiç bir ilişki stabil olamaz, koşullar her geçen gün değişebilir, bazen de aynı kalabilir, bu durumlar ilişkide olduğumuz grupları değiştirebilir, yeniden gözden geçirilmesine stratejik ortaklarının geliştirilmesine bazen de tam aksine yenilenmesine yol açabilir, bir anlık olmaz, zaman içinde mümkündür. Bu yüzden farklı farklı ilişkilerimiz var (...). Ortaklıklarımız bozulup yeniden canlandıkça yeniden ilişkiler kurmaya mecbur kalabiliriz(...)”. İlişkilerin örgüt tarafından nasıl algılandığına ilişkin gözardı edilmemesi gereken bir tespiti de burada değinilmelidir; örgüt için ilişkilerin rolü son derece merkezidir, ne var ki, örgüt gerekli gördüğü hallerde ilişkileri değiştirebilir. Bu değişim hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Öyle ki, örgüt yeni ilişkilerin yetiştirilmesi anlamıyla olumlu hem de ilişkilerden vazgeçmek anlamıyla olumsuz bir biçimde ilişkilerini değiştirebilir.

Görüldüğü gibi ilişkilerin değişkenliği örgütlerin farklı gruplara temas etmesinin nedenlerinden biridir, bir diğer neden ise ilişkilerin içiçe geçmiş yapısıyla açıklanabilir. Kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) bu durumu “(...) ilişkilerimiz karmaşık denebilecek biçimde. Biz onlarla onlar da bizimle çok karmaşık bir şekilde bağlı birbirine (...). Olayın ne olduğu kimin neye ihtiyaç duyduğu ilişkileri değiştirir. (...). Tekrar tekrar farklı gruplarla karşı karşıya kalıyoruz. Bu yüzden tek ilişki biçiminden de söz etmek mümkün görünmüyor (...). Farklı farklı çok sayıda kamumuz var” ifadeleriyle açıklamıştır. Hung’da (2007) farklı ilişkilere duyulan ihtiyacı örgütlerin karşı karşıya kaldıkları çelişkilerle açıklar. Çelişkiler kamuların örgüte, örgütlerin de kamularına karşılıklı bağımlı olmasına rağmen her grubun farklı ilgi ve çıkarlarının varlığına dayanır. İlgi ve çıkar farklılığı devam ettikçe örgüt her daim farklı gruplarla ilişkilere ihtiyaç duyacaktır. Değişken ve içiçe geçmiş ilişkiler, örgütün çoklu kamularla bir ilişki ağı yaratmasına nedense ve ilişkiler bu denli karmaşıkta, bir soru daha gündeme gelebilir; aynı gruplar içinde de farklı ilişkiler var mıdır? Bu soruyu başka bir şekilde de sormak mümkün, örgütün çoklu kamularla farklı ilişkileri var, ancak aynı kamu grubu ile farklı ilişki biçimleri de mümkün mü?

Yöneticilerin tıpkı örgütün çoklu ilişkilerinin varlığında hemfikirlikleri gibi burada da hemfikirdirler. Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) için aynı kamu grubu ile farklı ilişki biçimleri duruma göre değişiklik gösterebiliyor; “(...) koşulların gerektirdiği biçimde ilişkileri düzenlemek gereklidir. Bazı durumlar ilişkide olduğumuz kamuların pozisyonlarını değiştirebilir. Bazen de bir grup ile uzun süre iyi geçinebiliriz, sonra bozulur, bazen tam tersi olur, gün ne getirirse öyle denebilir (...)”. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem'in (48) örneği bu durumu daha net açıklamada faydalı olabilir; “tek bir grupta başka zamanlarda başka ilişkiler kurabiliriz. Mesela medya bazen dostumuz olur, haberler olumludur, basın bültenleri sıklıkla yayımlanır, bazen işler yolunda gitmez, açıklamalar medyayı tatmin etmez, işler değişir. Müşteriler hatta kendi çalışanlarımız ile ilişkilerimiz de böyle farklılıklar gösterebilir”. Demek ki örgütler, aynı kamularla farklı ilişki biçimlerinin farklı koşullar oluştuğunda mümkün görüyor. Aynı kamu grubu olarak farklı ilişki biçimlerinin varolması sadece koşullara bağlı olarak değil grupların girift yapısı ile de açıklanmıştır.

Kurumsal iletişim direktörü Ahmet'in (44) “(...) Artık bilişim çağındayız. Grupları birbirinden kesin ayırmak neredeyse imkansız, bu bu grupta, bu grubun homojen özelliği bu diyemeyiz (...) Bir de ilişkide olduğumuz farklı grupların içinden insanlar başka gruplara da dahil. Mesela benim medya sektöründen çok yakın bir dostum aynı zamanda çok iyi bir bireysel müşterimiz. Yani kısaca gruplar karışık” ifadeleri ve kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) “İlişki kurduğumuz çok grup var, müşteriler, hükümet, medya, çalışanlar, odalar, daha özelde farklı iş kollarına ait birlikler. Stratejik ortaklıklarımız bunlar aynı zamanda (...) Yatırımcılarımız, müşterilerimiz en öncelikli gruplar. Medya ilişkilerine de önem veriyoruz. Fakat kim kimdir dersiniz spesifik olarak tanımlamak biraz zor bunlar birbirine kaynaşmış gruplar (...)”. ifadeleri ile çoklu kamularla ilişkilerde bu grupların girift yapısını açıklamak için dikkate almak gereklidir.

Tıpkı ilişkilerin değişkenliği gibi kamuların girift yapısı da aynı kamu grupları ile farklı ilişki biçimlerinin neden varolduğunu açıklama imkanı sunmaktadır. Fakat bu açıklama, yeni bir tartışmayı da başlatabilir; bu denli girift bir yapıları varken farklı kamu gruplarını pazarlama literatürünün tabiriyle segmentlerini nasıl tanımlamak gerek? Bu sorunun yanıtını aramak, halkla ilişkilere ilişkilerin nasıl yönetilebileceğini de açıklayabilecek önemli ip uçları sağlayabilir. Gerçekten de Heath'in (2001, s.4) akademik tartışmaların örgütler ve kamular arasındaki işbirliği ve müzakereyi sağlayan teknikler bulmaya yönelmişken, uygulayıcıların segmentler ile ilgilenmesine yönelik kaygıları bu bulgular bağlamıyla tartışılabilir görünüyor. Zira kamuların girift özellikleri, uygulayıcılar için kamuların segmentasyonunu giderek zorlaştıracığı, teorisyenler içinse yeni modellerin geliştirilmesine daha çok ihtiyaç duyulacağı

ve genel geçer sistematik modellerin de uygulanabilirliğini sorgulamak anlamına gelebilir. Ancak bu tartışma, kamuların örgütün ilişki biçimlerine yönelik algılar değerlendirilirken uzun uzadıya açılacaktır.

Kurumsal iletişim direktörü Ahmet'in (44) ilişkilerin durumsallığına değinen ifadesi ile yeniden ilişkilerin hangi özelliklerinin örgütün farklı gruplara temas etmesini sağladığına ilişkin tartışmaya geri dönmek gerekir; *"Farklı gruplarda hangi ilişkilere ihtiyacımız varsa ona göre davranırız, yani müşterimiz, mesela kadınlar, bu grupta özel günlerde ilişkimiz başka olur, diğer zamanlar başka, o günler daha da yakınlaşmaya kendimizi anlatmaya çalışırız (...)"* ifadeleri örgütün kamu grupları ile ne zaman farklı ilişkilere ihtiyaç duyduğunu açıklamada daha çarpıcıdır; Açıkça örgüt ilişkilerini sadece grupların özelliklerine göre değil aynı zamanda durumlara göre de belirlediğine yönelik bir kanaat oluşmaktadır. Gerçekten de ilişkilere en esnek zemini sunan durumsallık kuramının önermelerini hatırlamak burada faydalı olabilir; örgüt, ortamıyla etkileşen bir yapıdır, ilişkilerde esas olan o an içinde bulunduğu ortam durumunun ne olduğudur.

Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) ifadesi de hem ilişkilerin durumlara bağlı değişkenliğini hem de ilişkilerin karşılıklı bağımlılığa dayanan bağlamını işaret etmesi bakımından değerlidir; *"İlişkiler tüm iş dünyasının merkezinde yer alıyor. Aslında her ilişkiye, ilişki kurmaya ihtiyacımız var (...)* Yani sizi etkileyen çevresel faktörler var, bunlar ilişki kurmayı kaçınılmaz hale getiriyor. İlişki kurmadan iş dünyasında varlık gösterebilmek mümkün değil. Küçük bir esnaf da olsanız böyle bizim gibi büyük örgütte. İlişki kurmazsanız onlarda sizinle ilişki kurmaz, örgütün tüm fonksiyonları etkilenir. İçer kapalı asosyal örgüt olursanız ilişki ağını yaymazsanız çok kontrollü gibi görünse de ciddi sorunlarla karşılaşırız" (...) *"temas etmediğimiz grup neredeyse yok gibi. Ama ilişkinin önceliği, etkisi önemli oluyor burada"*. İfadede iki nokta dikkat çekicidir. Birincisi örgütün ilişkileri yoksa "asosyal" olduğuna yani toplumun dışında kaldığına işaret eder, ki bu örgütlerin ortamlarıyla etkileşim içinde olduğuna yönelik önemli bir argümandır. Nitekim bu tez çalışmasında da örgütler sadece kendi sınırları içinde kendi alt sistemleri ile etkileşim kuran bir organizmalar olarak değil, ortamlarında bulunan diğer sistemler ile etkileşime giren yapılar olarak ele almıştır. İkinci dikkat çekici nokta ise bu ifadede yöneticinin sadece ilişkide olunan grupların değil, aynı zamanda bu ilişkilerin önceliklerini de işaret etmesi ile ilgilidir.

Örgütün ilişki biçimlerini açıklamaya doğru adım adım ilerlerken ilişkilerdeki bu öncelik meselesini de tartışmaya açmak gerekir. Bu tartışmada halihazırda iki soru yanıt bekler gibi görünüyor, örgütün neden ilişkilerinde öncelikleri var? ve bu öncelikleri hangi faktörler belirliyor? İlk soruya verilecek yanıt Kurumsal iletişim direktörü Ahmet'in (44) ifadesi ciddi

bir katkı sunabilir; “...ilişki kurmak öncelikli amacımız elbette. Bu ilişkileri kurmak ve geliştirmek için yoğun çaba harcıyoruz (...) Bazı ilişkiler için daha çok çaba gerekiyor, o bizim için öncelikli ilişki demek, bazıları için hiç çaba harcamamıza gerek kalmıyor kendiliğinde geliyor, sürüyor, bir programa ya da taktiğe ihtiyacımız yok (...) Yani günün getirdiği ne ise ilişkide ona öncelik veriyoruz bu bize maksimize edilmiş fayda olarak geri dönüyor. Yani örgütler, maksimize edilmiş faydaya ulaşmak için ilişkileirni önceliklendiriyor. Bir başka ifade farklı bir neden sunabilir, “(...) her örgüt için kaynaklar kıttır. Bu kaynakları doğru kullanmalıyız, ilişkilere verdiğimiz değer elbette eşit olamaz, çünkü bu kaynakları doğru kullanmak için şart (...). İlişkilere yaptığımız ciddi atılımlar var, bunlar hepsi birer maliyet, hem maddi hem manevi. Bunun için doğru zamanda doğru gruplarla dirsek teması yapmalıyız”. Demek ki, kaynakların doğru akışı için de ilişkilerin önceliklendirilmesi önemli. İlişkilerde neden önceliklere ihtiyaç duyulduğunu açıklamada bir başka neden de örgütün stratejisidir. “Stratejilerimiz doğrultusunda bu grupları önceliklendiriyoruz (...), bir örnek olarak, yükselen bir trend gençlik var, şimdi bu gruplar önceliğimiz, ama bundan bir kaç yıl önce değildi (...).

Tüm bunlara ek olarak kriz zamanlarının da önceliklendirme için hem bir neden hem de kaçınılmaz bir zorunluluk olabileceğine değinilmiştir. Örgütler kriz zamanlarında eylem grupları, medya ya da bilgi ihtiyacı duyan kamuları önceliklendirmektedir. Elbette burada önceliklendirmedeki esas hedef örgütün krizi algılamış gruplara daha yoğun bir ilişki kurma çabasından doğmaktadır. Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48), bunu bir örnekle açıklar; “(...) kriz döneminde bir anda karşınızda farklı ölçekte gruplar bulabilirsiniz. Bunlar için acil eylem planları gerekir, o an onlar önceliklidir, hatta en önceliklidir, bilgi sağlamak, yatıştırmak şart olur. Bu nedenle bu grupları önceliğimiz olarak belirleriz (...) kriz ne ile ilgili ise onun önce hitap edilmesi gerekli grupları da değiştirir”. Bu nedenleri hatırdı tutarak bir diğer sorunun bu öncelikleri hangi faktörlerin belirlediğini tartışmakta yarar var. Elbette pek şaşırtıcı olmamakla birlikte ilişkilerin durumsallığı öncelikleri belirleyen ilk ve esas faktördür. Bir yönetici için duruma uygunluk önceliği belirler; “duruma uygun olarak önceliklendirdiğimiz grupları belirleriz, değiştirebiliriz, o günün koşulları üzerinden bir değerlendirme yapmalıyız (...)”. Kurumsal iletişim direktörü Ahmet’in (44) için de durum benzerdir “(...) Grupları birbirinden ayırmak için konulara odaklanıyoruz, insan kaynaklarını ilgilendiren bir durum varsa onu ilgilendiren mesela potansiyel çalışanlar önceliğimiz olabiliyor, ya da buna benzer konularda değiştirebiliriz önceliklerimizi (...). Bu ifadeden hareketle ilişkilerin önceliklerini belirleyen bir başka faktör daha açığa çıkmış görünüyor, farklı gruplar farklı öncelikler anlamına gelebiliyor. Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’ın (42) ifadesi de bu bulguyu destekler değerdedir; “Grupların iç

yapısı otomatik olarak önceliklendiriyor, bizim ekstra bir iş üstlenmeye ihtiyacımız kalmıyor, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar bu üçlü her daim operasyonların merkezinde yer alıyor, çünkü örgüte etkileri büyük (...)”.

Örgütün ilişkilere yönelik algısını değerlendirirken son olarak kurumsal iletişim direktörü Ahmet’in (44) önemli bir kaç ifadesine de kulak vermek gerekir, *“öncelikleri ürünlerimize göre biz belirleriz (...) örneğin yeni sunduğumuz ürünler için yeni ilişkilere gireriz. Bazen çok köklü olmayan, şöyle diyeyim artık ihtiyaç duymadığımız ilişkilere de vazgeçebiliriz (...) Tüm bu süreçlerde hem kendimiz için hem ilişki kurduğumuz insanlar için ortak yollar, karşılıklı ne alıp vereceğimizi bulmayı deniyoruz”. “ kamuları her zaman dinliyoruz, inovasyon için onlara ihtiyacımız var (...) fikirleri politikalara yansıtmak konusunda da istekliyiz, ancak işin gerçek halinde bu mümkün olmuyor”*. Bu ifadelerde halkla ilişkiler alanı için örgütü baskın güç olarak tanımlayan bu nedenle simetrisinin sadece “normatif bir ideal olarak kalacağını” (Leeper, 1996; L’Etang ve Pieczka, 1996; Marsh, 2001, 2003) savunan görüşleri destekler bir niteliktedir. Nitekim daha sonra açıklanacağı gibi kamuların örgütle ilgili algılarında belirgin olan noktalardan biri de örgütlerin güçlü aktörler oluşudur. Ne var ki örgütler ilişkilerinde meşruiyete de ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla kamular örgütün sınırlarını bozuma uğratma gücüne sahip olduğu söylenebilir. Ancak kamuların bu gücü nasıl ve hangi hallerde kullanacakları/kullanabilecekleri ilişkin yanıtları bulmak güçtür. Neticede kamuların ve örgütlerin ilişkide birtakım çıkarların kesiştiği alanlar, bu alandaki beklentiler son derece karmaşık bir görünümündedir.

Buraya kadar yanıt aranan sorular, çoklu kamular, ilişkilerin özellikleri, ilişkilerdeki önceliklerin nedenleri ve nasılları kısaca örgütün ilişkilere yaklaşımı, örgütün ilişki biçimlerini açıklamak için çıkılan yolu aydınlatacak tartışmaları kapsamaktadır. Bundan sonra örgütün ilişki biçimlerine ilişkin değerlendirmeler sunulacaktır.

5.1.1 Örgütlerin İlişki Biçimleri

Örgütler kamularıyla ilişki kurar. Basit ve bir o kadar yalın bu ifadenin içinde büyük bir karmaşa da gizlidir. Bir tarafta örgütler gibi sistemin baskın aktörleri, diğer tarafta kamular gibi farklı farklı çok sayıda grup ve her bir öge arasında sürekli devinim halindeki ilişki sarmalı. Yine de bu ilişkilerin hangi biçimlerde olduğunu açıklamaya çalışmak bu karmaşık yapıyı çözümlmek için bir parça olanak sağlayabilir.

Tezin ortaya çıkışına sebep olan örgütler nasıl ilişki kuruyor? sorusunun yanıtlanacağı bu bölümün başlangıç noktasını genel bir değerlendirme ile oluşturmak, aşağıdaki uzun uzadıya sürecek tartışmaları daha kolay anlamaya yardımcı olabilir. Sonuç itibarıyla örgütün öncelikli

kamularıyla kurduğu ilişkiler uzlaşmacı, sıklığı daha az olmakla birlikte yönlendirici ilişkiler olarak açıklanmıştır. Diğer kamularıyla ilişkilerinde ise örgütler, sözleşmeci ve değiş-tokuş ilişkilerini de yetiştirebiliyordu. Ancak tüm yöneticiler için öncelikli kamularıyla ilişkilerde ziyadesiyle çekinilen iki ilişki vardı; sömürücü ve tek yönlü toplumsal ilişkiler. Her bir ilişkinin örgütün ilişkilerini açıklaması beklenmedik bir sonuç değildi. Zira bunlar tezin ardaan olarak açıkladığı kavramsal çerçevelerin sınırları içindeydi. Aşağıda değinilecek olsa da burada da sözü edilmesi gereken, sömürücü ilişkilerin değil ama tek yönlü toplumsal ilişkilerin örgütler için mümkün olmamasına yönelik bulgunun dikkat çekiciliğidir. Diğer yandan ilişki biçimleri için literatüre değerli bir katkı sağlayabilecek bir ilişki türünün daha ortaya çıktığı görünmektedir; tepkisel ilişkiler. Bu genel açıklamalardan sonra, önce varolan ilişkileri tartışmak ilişkilerin yapısının çözümlenmesindeki ilk adımı atmak için yerinde olacaktır.

5.1.1.1 Uzlaşmacı İlişkiler; Meşruiyet İçin Mücadele

Her bir yönetici öncelikli kamuları ile ilişkilerinde –ki bu kamular müşteriler olarak açıklanmıştır- uzlaşmacı ilişkilere benzer değeri biçmişlerdir; Uzlaşmacı ilişkiler örgütlerin en sık kurduğu ilişki biçimidir. *“Uzlaşmacı ilişkiler bizim felsefemizi anlatıyor. Biz ilişkilerimizde her zaman bir uzlaşma arıyoruz, bu uzlaşma ilişkilerimizin sürdürülebilir olması için en önemli kaynak (...)”* ifadesinde yönetici, uzlaşmacı ilişkilerin varolma sebebini ilişkilerin sürdürülebilir olmasının koşutu olarak açıklamıştır. Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem’in (48), açıklamaları da uzlaşmacı ilişkilerin örgütler için değerini anlatmaktadır; ancak bu ifadede meşruiyete ilişkin önemli bir vurgu da vardır *“(…) örgütümüzün kararlarına tek başımıza değiliz, toplumun da kararlarımızı politikalarımızı kabul etmesine, destek vermesine eğilimimiz var (...). bir açıdan baktığımızda politikalarımız için uzlaşmacı davranmak mecburiyettir. Uzlaştığımız sürece kamularla ilişkilerimizde kriz oluşmaz, yani bizi kabullenmişler demektir”*. O halde bir soru da yanıt bekler gibidir; örgütler için uzlaşmacı ilişkiler kurmak meşruiyet sağlamak için bir yol mudur? Bu sorunun yanıt vermeye kazan-kazan alanını yeniden tanımlayarak başlanabilir.

Kazan-kazan alanında örgüt, politikaları ve hedeflerinin onayı için çabalar, kamular ise bu çabalara ya karşı çıkar ya da destekler. Dolayısıyla örgütler bu kazan-kazan alanında meşruiyetleri için mücadele ederler. Bu mücadele kurumsal iletişim direktörü Ahmet’in (44) ifadesinde şöyle anlatılmaktadır; *“(…) kamularımızla uzlaşmacı ilişkilerimizde biz karşılıklı faydayı gözetiriz. Burada oluşacak kazan-kazan alanı bize müthiş bir esneklik sağlıyor, biz kamularımızca desteklendikçe, uygulamalarımız için bir ön kabul yaşıyoruz (...)*”. Neticede örgütler kamularıyla uzlaşıcı ilişkiler kurduğu sürece politikalarını uygulamak için bir

meşruiyet zemini de sağlamış olduğuna inanmaktadır. Peki uzlaşmacı ilişkilerde oluşan kazan-kazan alanında her iki tarafında niceliksel olarak kazandıklarının eşit olmayışı da örgütler için önemli değil midir? Bu sorunun yanıtı kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) ifadesinde apaçık ortadadır; “(...) *kazan-kazan alanına girdiğimizde bizim elimiz zaten güçlü olmalı, ne verebileceğimizin sınırları belli, ikna edebilirsek kamularımızı ne ala (...) uzlaşmada tabi bizden fazla beklenti varsa müzakereleri sıkılaştırabiliriz, ikna olana kadar, ikna gerçekleşirse her hangi bir uygulama için de meşru hak kazanmış oluruz*”. Esasen örgütler uzlaşmacı ilişkilerin doğasına zıt bir fikre sahipler, zira kazandıklarının niceliksel değeri gözetiyorlar, iki taraflı faydada denge kendi lehlerine baskın olmadıkça uzlaşma yerine daha çok ikna etme eğilimindedirler. Kazan-kazan alanı ile ilgili bu sonucu akılda tutarak, ilk soruya geri dönmek gerekir. Neticede örgütler, uzlaşmacı ilişkileri literatürde açıklanan anlamından biraz farklı işletiyor. Öyle ki uzlaşmacı ilişkilerin arkasına gizledikleri meşruiyet derdi, neredeyse uzlaşmacı ilişkilerin tüm zeminini kaplamış durumda. Meşruiyetin yani toplumsal onay ya da başka bir ifade ile uyumlaştırmanın örgütler tarafından yeni kurumsal geleneğe uygun olarak örgütün devamlılığını sağlayacak kabul görme ve desteklenme olarak algılandığı bu açıklamalarla daha belirginleşir. Uzlaşmacı ilişkiler, örgütün meşruiyet aradığı bir mücadele alanında varolabilir.

Nihayetinde ekonomik bir varlık olan örgütün uzlaşmacı ilişkiler yoluyla sosyal sistem içindeki normlara, inançlara ve kendisinden beklenen ama kendisinin kolaylıkla gönüllü olmadığı davranışlara uyum göstermeye çabaladığı açıktır. Aynı zamanda bu durum, toplumsal yoğunlaşmanın örgüt üzerinde ortaya çıkardığı bir baskı ve dayatmaya örgütsel cevap olarak okunabilir. Bu açıdan ele alındığında, aslında örgütlerin uzlaşmacı ilişkiler yoluyla meşruiyet araması meşru bir girişimdir. Çünkü örgütsel devamlılık en öncelikli hedeftir ve dolayısıyla örgütsel meşruiyet kazanılması gereken en önemli örgütsel değerdir.

Uzlaşmacı ilişkilerde yöneticilere göre kamularla tam bir uzlaşma sağlamak mümkün değildir, “*her zaman uzlaşma türünde ilişki kurulamıyor çünkü o zemin bulunamıyor, o durumda mecburiyetler bizi farklı ilişkileri kurmaya yöneltiyor (...)*”. (Kurumsal iletişim direktörü Ahmet-44). Bu durum Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem'in (48), ifadesinde de benzer; “*(...) uzlaşmacı ilişkilere yatırım yapıyoruz, ama hep başarılı olamıyoruz, bazı sınırlar var örgüt için kamular için de bu sınırlar uzlaşmayı etkiliyor*”. Uzlaşmacı ilişkilerdeki bu sınırlar diğer yöneticilerin ifadelerine de yansımıştır; “*(...) kamuları ikna etmek güç olabilir, bu uzlaşmayı sıkıntılı yapıyor bu durumda, o zaman politikalarımızı bir miktar esnetmek ya da kamuları yeniden ikna etmekten başka çaremiz kalmıyor üçüncü bir seçenek yok böyle anlarda (...)*”. Bahsedilen “bir miktar esneklik” e

ilişkin Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) şu ifadesi daha açıklayıcı olabilir; *“kamuları her zaman dinlemeye öncelik veriyoruz, politikalarımız elverdiği sürece dinlediklerimizi uyguluyoruz (...) çok ciddi değişimler için çok ciddi bir kamuoyu gerek, yoksa çok küçük gruplara göre bu büyük örgütün rotasını değiştirmek beklenmemeli”*. Görüldüğü gibi örgüt rotasını başka bir deyişle politikalarını değiştirmek için çok büyük baskılarla karşılaşmak zorunda. Büyük baskılar yoksa kamular bir miktar esneklik ile yetinmek durumundalar. Nitekim örgütün sınırları da tıpkı meruiyet gibi uzlaşmacı ilişkilerin içine yerleşmiş gibi duruyor.

Uzlaşmacı ilişkiler ile ilgili son bir tespit de uzlaşmacı ilişkilerin işbirliği ile olan bağıdır. Öyle ki işbirliği ile uzlaşma birbirini tamamlar; *“Uzlaşma yapmak için işbirliği içinde olmak çok önemli. İşbirliğine ne kadar katkı yaparsak o kadar uzlaşmaya yakın oluruz. İşbirliğinin mümkün olan her şartta denenmesi uzlaşmak için önemli bir yoldur (...)*. (Kurumsal iletişim direktörü, Ahmet-44) Görülüyor ki örgütler için işbirliği uzlaşmaya giden yolda geçilmesi gereken bir aşamadır.

5.1.1.2 Yönlendirici İlişkiler; Stratejik Taktikler

Örgütlerin sıklıkla yer vermediği ilişkileri yönlendirici ilişkilerdi. Ne var ki nadiren ifadelerinin aksine, yönlendirici ilişki biçimine yönelik eğilimlerin sıklıkla varolduğu olduğu kanaati oluşmuştur. Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan'ın (42) ifadesinde bu eğilimin izlerini farketmek zor değildir; *“(...) bazı zamanlarda kamularla uzlaşmak mümkün olmadığında mesela, ikna etmek istiyoruz, tabi ilk seçeneğimiz bu değil. Önce uzlaşmak isteriz, fakat bir yerde artık bazı kararları uygulamak zorunluysa bize de yapacak bir şey kalmıyor”*. Başka bir ifade de benzer şekilde örgütlerin yönlendirici ilişkilerinin izleri sürülebilir; *“(...) bizim kararlarımız için kamularımız onay verirse aradığımızı bulmuş oluruz, ancak onay olmazsa ikna için elimizden geleni yapmamız gerekir (...)*”. (Kurumsal iletişim direktörü, Ahmet-44) Kamuları ikna etmek için *“örgütün elinden geleni”* yapması elbette örgütlerin ilişkide tek kontrol sahibi olmak istemesiyle ilgilidir.

Yönlendirici ilişkilerde varolan ilişkiyi tek tarafın kontrol ve manüple etme çabası örgütler için bazen normaldir. *“Bizim için politika ve stratejilerimizi kamularla paylaşmak, birlikte üretmek öğrenmek önemli (...)* Ancak işbirliği her zaman burada açıkladığım gibi kolay olmayabiliyor, inanın kamuların çok lehine pek çok uygulamada bile muhalefet ile karşılaşılıyor, tabi burada ikna için taktikler geliştiriyoruz, bu da son derece doğal” (Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri, Cem -48) Örgütler için kamular kendi iyiliklerine yönelik meselelerde bile örgütün kararlarını her zaman anlamayabilir, bu yüzden yönlendirilmeye ihtiyaç duyulabilir. Bu argümanla örgüt, hakikaten ortak bir iradeyi

yönlendiren tek taraf olmaktan bir parça sıyrılmaktadır. Anlaşılacağı gibi, örgütlerin kamuların çıkarları için duydukları endişe (!) onları yönlendirici ilişkilere zorluyor. Burada her ne kadar kamu yararı var gibi görünse de, ilişkiler elbette örgüt lehine işler. Zira manevra sınırları tamamen örgütün insiyatifindedir. Örgütün toplumsal kabul görmeyen davranışlarının, toplumun faydasına olduğu iddiasına tutunarak dayatma yolunu tercih etmesinin, ideale kamuların tepkileriyle karşılık bulması beklenir. Karşılaştığı yanıt, örgütü daha ileri bir noktaya da getirebilir ya da örgütü çalkantılı bir ortama sürükleyebilir. Fakat örgütü çalkantılı ortamlara sürükleyecek baskının şu an oluşması güç görünmektedir. Zira kamular ne yaparlarsa yapsınlar hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanmaktadır. (Bu sonuç kamuların ilişkileri değerlendirdiği bölümde yeniden tartışılacaktır).

Yönlendirme bazı durumlarda doğal karşılandığı gibi “stratejik ikna” olarak açıklanan taktikleri kullanmak da doğal olabilir. “(...) kamuları ikna etmek için farklı taktiklerimiz var, stratejik olarak ikna diyebiliriz bunlara, işbirliğine yatkın olmayan özellikle kararları, ürünleri ya da bazı faaliyetleri protesto edebilecek gruplar için stratejik olarak ikna teknikleri kullandığımız olaylar olmuştur”. (kurumsal iletişim yöneticisi Hakan, 42) Halkla ilişkilerin bu tez çerçevesinde açıklanan anlamıyla “stratejik ikna teknikleri”ni kullanması elbette ilişki yönetimi ile de bağdaşmaz, her ne kadar ifade de “ilişkilerin yönetimi” varolsa da. Çünkü ilişki yönetimi paradigması etkileşime, bağımlılığa ve ilişkideki her iki tarafında etkisi gibi özünde daha simetrik temellerle yol alır.

Öyleyse kamuları üzerinde stratejik ikna taktiklerini manüple etmeyi kullandığı ilişki biçimlerinde bizi örgütün ilişkilerinde tam anlamıyla otokratik ve totaliter olarak görmekten alıkoyan nedir? Bu soru hala ucu açık gibi dursa da iki kritik başlık açılarak yanıtlanabilir gibi görünüyor; birincisi örgütler manüple etmeye ya da kazan-kazan alanında bile stratejik ikna taktikleri ile niceliksel olarak kazanımları arttırmaya gayret gösterse bile kamuların karşıt mekanizmaları cılız da olsa hala işler görünmektedir. Ne kadar cılız olursa olsun örgüt, çatışma maliyetlerini arttırmayı göze alamayacak kadar denge arar durumdadır. Bu durumu bir yöneticinin ifadesindeki örnek daha iyi açıklayabilir; “(...) Mesela müşterilerimiz bazı sorunlarla ilgili sürekli çağrı merkezine şikayette bulunuyordu, genel olarak aynı sorun aslında, bunu onların bekledikleri biçimde tam şekilde çözmemizde politikalarımız sonucu uygun değildi. Biz ikna etmek için farklı iyimser mesajlar, indirimler hatta bedava ödülleri verdik ancak ikna edemedik müşterilerimizi. Kitlenin şikayetleri hadsafhaya gelince sorunu yaşamayan ama eşi, dostu yaşadığı için şikayetçi olanlar olmaya başladı. Elbette geri adım atmadık fakat ciddi bir iyileştirme yapmak durumunda da kaldık, (...) epey bir maliyetli oldu. Grup büyüdükçe etkisi de kestirilemez oluyor (...)”. (Stratejik planlama ve kurumsal

pazarlama takım lideri, Cem -48) Şu ana kadar tartışılan bulgular içinde belki de en dikkat çekici tespit bu olabilir. Öyle ki örgütlerin ilişkilerde denge aramasının altında, karşılıklı yarar, beklentilerin karşılanması, karşılıklı fayda ve tatminden öte çatışma maliyetlerini arttırmamak gibi bir nedenin yattığını söylemek yanlış olmaz.

5.1.1.3 Sömürücü İlişkiler; Rekabet ve Etik

Örgütün yetiştirdiği ilişkileri açıklamak kadar kamularıyla ilişkilerini açıklamayan ilişkilerden de bahsetmek, örgütlerin ilişkilerinin çözümlenmesinde değerlidir. Zira bu, tezin en önemli iddiası olan halkla ilişkilerde ilişkileri merkez bir rolle tanımlamanın ne demek olduğunu anlamak için örgütün ilişkilere bakış açısının yansıtılması için de gereklidir. Yöneticilerin hepsi için özellikle sömürücü ilişkiler kaçınılan ilişki biçimleriydi. Kamuların günümüz koşullarında sömürülmesi de mümkün değildi. Kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) şöyle açıkladı; “(...) bu kadar rekabet içinde sömürü ilişkileri kurmak olanaksız. Ancak rekabet olmazsa o zaman bunu yapabilirsiniz. Müşterilerimiz için sömürücü ilişkileri kullansak bizi tercih etmezler, varlığımızı sürdürüremeyiz”. Bir başka ifadesinde de rekabetin, sömürücü ilişkileri engellediği açıklanmıştır, “(...) çevremizden bağımsız değiliz, aynı üretim ağında onlarca hizmet sunan örgüt var, hep bana der, sömürürseniz, müşterilerinizin bunu anlaması ve sizi terketedip başka ürünler kullanması hiç uzun sürmez”. Gerçekte beklenen bu ilişkilerin etik olmayan doğasına vurgu yapılmasıdır, ancak rekabetin dışında sömürücü ilişkileri örgütün kendi felsefesine aykırı bulan tek bir yönetici vardı. “Ne olursa olsun sömürücü ilişkileri etik bulmuyorum (...) Tek örgüt bile kalsak müşterilerimizle bu tür bir ilişki geliştirme hakkımız yok. Bizim kurumsal değerlerimiz içinde insancıl olma ve evrensel etik kaidelerine uymak var” (Kurumsal iletişim direktörü Ahmet-44) Bu ifade halkla ilişkilerde etik kararlar almanın mümkün olabileceğine dair bir umut taşımaya başlanabileceğini gösteriyor. Halkla ilişkiler ve etik, kamuların örgütün ilişkilerine yönelik algıları değerlendirilirken önemli tartışmalara yol açması nedeniyle yeniden yanyana gelecektir.

Yöneticilerin genel eğilimi, sömürücü ilişkilerin tercih edilmemesi nedenini rekabet ve tercih edilirlilik gibi dışsal nedenlerle açıklamaktan yanadır. İçselleştirilmiş kurumsal değerlerin demokratik yapısıyla doğaçlama değil, son derece bilinçli ve programlanmış bir tercih olarak sömürücü ilişkileri kullanmadıklarını ifade eden bir yönetici de vardır. Ancak dışsal nedenlerin etkin rol oynadığını ifade eden yönelim aslında üzerinde düşünülmesi gereken ve hatta dikkat edilmesi gereken noktanın belki de bilinçsiz bir dışa vurumu olabilir. Toplumun her bir ögesinin toplum içinde üstlendiği rol üzerinden hayat bulan karakteri mevcuttur. Örgüt için de bu durum aynı hiyerarşi içinde işler. Örgütün davranışları örgütün

kişiliğinin ifadesidir. Freud'un id'i örgütün daha fazla kar elde etme, daha fazla imtiyaz sağlama gibi salt sömürücü boyutunda görülür. Bu alegori içinde süper ego, örgüt için dışsal nedenlerin zorlamasıyla görünürleşen, sürdürülebilirliğin mümkünsüzleşmesine tepkidir; örgütsel id ile mücadeleye girer. Örgütün uygulamaya koyduğu ilişki ise id ve süper ego mücadelesini dengeleyen örgütsel ego olarak karşımıza çıkar ki örgüt kişiliği ego üzerinden anlam kazanır.

5.1.1.4 Tek Yönlü Toplumsal İlişkiler; Bu Sistem İçinde İmkansız

Tek yönlü toplumsal ilişkiler örgütlerin kurduğu ilişki biçimleri arasında yer almamaktadır. Ancak yönlendirici ilişkilere bir eğilimin varlığına yönelik kanıtları destekleyebileceği düşünüldüğünden, tek yönlü toplumsal ilişkilerle ilgili görüşlerin aktarılması da gerekli olmuştur. Yöneticilerin sömürücü ilişkilerden kaçınmalarına yönelik ifadeleri beklenmedik değildir. Gerçekten adındaki olumsuzluk daha başından yöneticiler için kaçınılacak bir ilişkiyi gösteriyordu. Fakat adı olumlu olmasına rağmen kaçınılan bir ilişki daha tartışılmıştır; tek yönlü toplumsal ilişkiler. Saf bir biçimde toplumsal faydayı bekleyen ilişkiler, örgütler için yöneticilerinin ifadeleriyle “*bu sistemde imkansız*”dı. Farklı bir bakış açısıyla tek taraflı toplumsal ilişkileri “*Türkiye’deki örgütlerin işleyişine ve kültürüne aykırı*” da bulan bir yönetici de vardı.

Genel olarak yöneticiler bir tarafın ilişkide fayda sağladığında diğer taraftan karşılık beklemediği ilişkilerin “bu düzen”de mümkün olmadığını savundular; Örneğin kurumsal iletişim yöneticisi Hakan (42)“*(...) dürüstçe söylemem gerekir ki, karşılık beklemeden herhangi bir uygulama yapmak bu sistemde mümkün değildir, eninde sonunda bir beklentiniz oluyor, iş dünyasında az ya da çok, ama kesinlikle kötü değil, sadece çıkarlar ön planda tutuluyor. Bu çıkarları gerçekleştirmek için tek taraflı toplumsal ilişkiler mümkün olmaz, tek başına kamuları düşünmek çok anlamsız*”. Diğer bir ifadede de benzer vurgular vardır; “*(...) Bu kadar karşılıksız bir şey vermek çok uygun değil. Müşterilerimiz için iyi şeyler yapıyoruz ancak bir şeyler beklememiz de doğal. Bu her zaman satın alma olmayabilir, beğenme, farketme gibi alt seviyede bir şey de olabilir, ama hep vardır (...) bunlar çatıştığında devreye girebiliriz, bir şey almak için önce ne istediklerini bilmemiz ve tabi bunun biz de olduğuna da ikna etmemiz gerek. Bu, tek taraflı ilişkilerde mümkün olamaz, ama dünya başka türlü olsaydı, müşteriler başka türlü tercih etme biçimi, o zaman uygun düşebilirdi bu ilişkiler*”. (Kurumsal iletişim direktörü Ahmet-44). Örgütün kamuların beklentilerini anlamaya yönelik çabası, ikna için gerekli görünmektedir. Bu, yönlendirici ilişkilere ilişkin yeni bir kanıt olarak da sunulabilir. Dünya'nın başka türlü olmasından kasıt ancak sürdürülebilir karlılığın hedeflenmediği bir düzen olabilir – ki o düzen bu düzen değildir-. Bu açıklamalar sonrasında

kaçınılmaz bir soru akla gelir; yöneticilerin karşılık gözetmeden fayda sağlamaya karşı duruşu sosyal sorumluluk uygulamaları düşünüldüğünde ne ifade ediyor?

En yalın şekliyle örgütün sosyal sorumluluğu, kaynaklarını toplumun faydasını gözetecek biçimde kullandığında gerçekleşir. Tek taraflı toplumsal ilişkilerde, bu faydanın içindeki karşılık beklememezlik tam da gerçek bir sosyal sorumluluğu açıklayacakken, başka bir gerçekle yeniden yüzleşmek gerekiyor; Sosyal sorumluluğu idealde sürdürülebilir karlılığa değil sürdürülebilir gelişmeye adanmış beklenen örgütler, topluma katkı sağlarken her daim örgütün faydasını -kar, reklam, imaj, itibar vb.- bir köşede tutacak şekilde sorumlu davranıyor. Grunig ve Hunt'ın asimetrik iletişim modeli terz yüz edilirse; sadece toplumsal faydası olan asimetrik halkla ilişkileri ütopyik bir tasarım olmaktan uzaklaştırabilecek tek gerçekçi varsayım kar amacı gütmeyen örgütlerin tek yönlü toplumsal ilişkileri ilişki biçimlerinin merkezine koymalarıdır.

5.1.1.5 Tepkisel İlişkiler; Yeni Bir İlişki Biçimi

Tezde önceki araştırmaların tanımladığı ilişki biçimlerinin yanı sıra Türkiye özelinde varolabilecek farklı ilişki biçimlerine yönelik bir arayış da vardı. Bu arayış bir yöneticinin tespitleriyle sonuçlandı. Öyle ki stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem'in (48) *"(...) kriz zamanlarında özellikle müşterilerimizin aşırılaştığı zamanlarda biz de derdimizi anlatabilmek için sesimizi yükseltebiliyoruz örgüt olarak daha yoğun mesajlar verebiliyoruz, tam aksine bazı durumlarda müşteriler olayları fazla büyütüyor, biz de sessiz kalıyoruz. Etki tepki gibi"*. İfadesinden yola çıkılarak ilişkiler araştırmacı tarafından "tepkisel" olarak adlandırıldı. Daha sonra bu ilişki biçimi diğer yöneticiler ile de tartışıldı. Neticede kurumsal iletişim yöneticisi Hakan (42) için de tepkisel ilişkiler örgütün ilişkileri açıklayan bir ilişki biçimiydi. *"(...) Bizim de tepki olarak ifade edebileceğimiz ilişkilerimiz var (...). Özellikle sosyal medya üzerinden müşteri gruplarının yüklendiği zamanlar oluyor, çok zaman da haksız yere. Biz de kamuyoyu açıklamaları, basın açıklamaları ile tepkimizi gösteriyoruz, bazen de rakiplerimizin aksiyonları tepkisel ilişki kurmamıza neden oluyor. Karalama kampanyalarına maruz kalıyoruz. Aslında tepkisel ilişkilerle örgütün müşteriler karşısındaki haklarını savunuyoruz. Bir savunma ilişkisi bu (...). tepkisel ilişkileri aslında biz değil müşterilerimiz belirliyor"*.

Yöneticinin ifade ettiği bu son cümle tepkisel ilişkilerin ne olduğunu anlamada önemli bir başlangıç noktasında durmaktadır. Zira tepkisel ilişkilerde örgütün davranışı, kriz zamanlarının re-aktif tepkilerine benzer. Örgüt baskın bir güç olarak tanımlansa da özellikle bu dönemlerde her iki taraf içinde beklenen sonucun alınması için ne örgüt ne de kamular gereken tüm koşulları bütünüyle tek başlarına kontrol edemez. Preffer ve Salancik'in (1978,

s.16) de belirttiği gibi “herhangi bir kolektif yapıya dahil olmanın bedeli, kendi kararlarını verme ve kendi etkinliklerini kontrol etme hakkını yitirmektir”. Literatürde kriz zamanları için halkla ilişkiler uygulayıcılarına biçilmiş en baskın rollerden biri, örgütün kendi özerklik sınırlarının bozumuna bir noktaya kadar izin vermek zorunda kaldığı durumlarda yeniden meşruiyet sağlamak için “karşılıklı müzakerelere”leri yönetmektir. Ancak tepkisel ilişkilerde bu durumun aksi bir yön söz konusudur. Öyle ki örgüt ilişkileri karşılıklı müzakerelerle onarmak yerine ya baskın konumu kamularının sesinin yükseldiği ölçüde arttırarak korumayı sürdürmekte, ya da sorun etrafındaki kamularla ilişkilerini kamular sessiz kaldığı sürece “sessizlik” ile açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütler, tepkisel ilişkilerle kamular aşırılaştığında daha da keskin tepkiler verebilir. Tam da burada, sistemdeki rekabet kamuların gücünü arttırsa da kamuların örgütün politikalarına ciddi etkilerinin hala pek de mümkün olmadığı daha belirgin biçimde yeniden ortaya çıkar. Bu iddia bir stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem’in (48) ifadesiyle de pekişir “*kamuları anlamak için çaba sarfediyoruz, ancak bu örgütteki işleyiş ile çelişmez (...) İlişkilerimizi tahsis ederken iki felsefemiz var; örgütün kültürüne uygun gruplar ve tabi ki rekabet halinde olduğumuz diğer rakiplerin tercihleri (...) Tabi sürekli bir çıkar çatışması varsa, bu çıkar çatışmasını yaşadığımız grupları ilişki ağımızda yer veremeyiz.*”

Tüm bunlar genel olarak değerlendirildiğinde tepkisel ilişkilerin doğasına ilişkin bir kaç söz söylenebilir, ilki bu ilişkiler örgütün savunma refleksi olarak işlev görmektedir. Kamuların etkilerine bağlı olarak örgüt ilişkilerini biçimlendirmektedir. Bu noktada tepkisel ilişkilerin uzlaşmacı ilişkilerle ters düşen yanı olarak durmaktadır. Ne var ki, örgütün baskın konumu ve uzlaşmacı ilişkileri kurma biçimi düşünüldüğünde tepkisel ilişkiler de bu örgütlerin ilişkilerini açıklamada tutarlı bir görüntü vermektedir. Diğer yandan tepkisel ilişkilerin ortaya çıkışı etkilere bağlı görünüyor, etkilerin şiddeti tepkinin şiddetini de belirliyor. Yine de akılda tutulması gereken, bu ilişkilerin anlam olarak olumsuz bir çağrışım yapsa da her daim olumsuz ilişkilere işaret etmeyebileceğidir. Ancak bu tartışma kamuların bu ilişkilerin biçimini nasıl algıladığına bağlı olarak yön değiştirebilir. Buradan hareketle tezin yanıt aradığı bir başka soru daha tartışmaya açılabilir, örgütün ilişkilerindeki olumluluk ya da olumsuzluk örgütü nasıl etkiliyor?

İlişkilerin olumlu ya da olumsuz oluşu örgütü farklı şekillerde etkilemektedir. Bu etkileri tartışmaya ilişkilerin olumlu olmasının örgüte ne sağladığına değinerek başlamak uygundur. İlişkiler olumlu olduğunda örgütler kamular tarafından sempati, destek ve tercih edilme gibi olumlu faydalar sağlıyor. kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) bu durumu şu sözlerle açıkladı; “*(...) ilişkilerimizde hedeflediğimiz şey olumlu olması tabiki. Olumlu ilişkiler örgütü*

rahatlatır, tüm uygulamalarımız, kararlarımız için kamularımızın desteği bizi çok iyi bir noktaya taşır". Gerçekten de olumlu ilişkilerin "örgütü rahatlatması", örgütün özerkliğinin daha az sınırlandırılması ve meşruiyetinin daha az sorgulanması anlamına gelebilir.

Olumlu ilişkiler bir başka yöneticinin ifadesinde de örgüt için desteğin yanı sıra, sempati ve bağlılık da sağlamaktadır; *"İlişki olumlu yani iyiyse aynı şekilde bizi de olumlu etkiler. Biz ilişkilerimizi bu yakınlık olumluluk için kuruyoruz, bize fayda olarak geri dönebilsin diye. Bu fayda ilk olarak sempati yaratıyor, daha çok bağlılık tercih edilme sağlıyor. Desteklerine ve bağlılıklarına her geçen gün daha çok ihtiyaç duyuyoruz. Bu tercih edilme rekabette öne çıkarıyor bizi. Daha farklı ürünler üretmeye zorluyor, sonuçta sizi tercih eden insanlar var"*. (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42). Başka bir ifadede stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) olumlu ilişkileri varlığından çok sürdürülebilir olmasının önemini açıklamaktadır. *"(...) pek çok olumlu ilişkimiz var, ama bizim için bence önemli olması gereken, bu iyi ilişkilerin ne derece devam ettiği (...). müşterilerimiz farklı gruplardan oluşuyor ve etkileniyor, sonuçta ilişkilerimiz de değişebiliyor, burada uzun süreli, örgüte bağlı müşteriler yaratmak için iyi ilişkileri devam ettirmek kesin önemli"*. Bu ifade iki açıdan değer taşır; ilki ve en önemlisi ilişkilerin değişkenliğine yapılan vurgu ile ilişkilerin kalıcı olamadığı anlaşılmıştır, diğeri ise örgütün kısa süreli ilişkilerdekilere göre uzun süreli ilişkilerdeki olumluluğu daha fazla değer biçmektedir. Gerçekten de halkla ilişkilerin örgütün etkinliğe katkı sağlamadaki en kritik rolü de bu olabilir; kamular ile uzun süreli olumlu ilişkiler yetiştirmek.

Olumlu ilişkiler kadar olumsuz ilişkiler de örgütü etkilemektedir. Bir yönetici için olumsuz ilişkiler çok büyük olumsuzluklar yaşanmadığı sürece- ilişkileri aşındırmaz. *"Olumlu olduğu gibi ilişkiler olumsuz da olabiliyor. Müşteri ilişkilerinde mesela ciddi bir sorun. Garip gelecek belki ama ilişkilerdeki olumsuzluklar ürünlerin değiştirilmesi, hedef grubun değiştirilmesi gibi sonuçlar doğuruyor. (...) Çok büyük bir zorluk olmadıkça ya da büyük bir sıkıntı, kolay aşınmıyor ilişkiler. Yani hemen silip atamıyor markayı uzun dönemli müşteriler"*. (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42). Olumsuz ilişkilerin örgütü etkilediğini kabul eden başka bir yöneticinin ifadesinde de ilişkide aşırı kutuplaşma olmadan ilişkilerin sonuçları örgütü etkilememektedir. *"(...) ilişkilerin olumsuz olup bozulması için büyük çaplı krizler gerek bence. Tabi iyi ve gerçek ilişkilerden söz ediyorum. Bunlar çok olumsuzsa gerçekten sorun algılamak ve çözmek gerekir, yoksa örgüte zararı dokunur. Diğer türlü küçük sorunlarda müşteriler genelde yakınır ama yine bizi tercih ederler"* (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42). Örgüt ile ilgili sorunların büyüklüğü ya da aksine küçüklüğü örgütlerin ilişkilerindeki olumsuzluğun etkilerini belirliyorsa o halde bir soru da kendine yanıt bulmayı

bekler; örgütün büyük sıkıntılar olarak tanımladığı ve örgütün ilişkilerini gerçek anlamda olumsuz etkileyen meseleler benzer midir? Soruyu başka bir şekilde yeniden soralım, örgütü etkileyen olumsuz ilişkilerin kaynağı hangi konular olabilir?

Yöneticiler için bu kaynak çok çeşitli ama aynı zamanda da benzerdir. Öyle ki kamular genel olarak ödedikleri bedel ile aldıkları arasında bir denge bulamadığında kısaca verdiği kadar almadığında örgütle ilişkileri olumsuz olmaktadır. “(...) kamular için gerçekten karşılığını almak önemli yoksa mesele öyle büyür ki ciddi zararlar doğurur” (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42). Stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) için başka bir kaynak da örgütün sorumsuz davranışları karşısındaki tepkilerdir, “(...) kamular bizi sorumlu davranmamakla suçladığında ilişkiler olumsuz etkilenir, bu sorumluluğu ne derece yerine getirdiğimizi de açıklamamız yetmeyebilir, sorun büyüdükçe kamuların tepkileri de artıyor”. Kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44) için olumsuz ilişkilerin kaynağı daha nettir; “(...) ürün ile ilgili bir sorun varsa, dağıtımında, ya da üretiminde hissettiği varolmayan bir sorun da olabilir, hatta çalışanlarımız ile birebir yaşadığı da olabilir, bu kriz çok fazla büyüyebilir”

Buraya kadar açıklanan ilişkilerin ne anlama geldiğine ilişkin değerlendirmelerdeki kritik unsurları özetlemek gerekir; farklı kamularla farklı ilişkiler vardır, ancak örgütler aynı grupla da duruma bağlı farklı ilişkiler geliştirebilir. İlişkiler her örgüt için farklı biçimlerde izlenir, ancak sömürücü ilişkiler örgütlerin reddettikleri tek ilişki biçimidir. Tek yönlü toplumsal ilişkiler bu sisteme ait bir ilişki biçimi değildir, tepkisel ilişkiler ise örgütün ilişki biçimleri için de Türkiye’deki örgütler özelinde yeni bir ilişki biçimi olarak saptanmıştır. Diğer yandan çoklu kamularla örgütün kurduğu olumlu ve olumsuz ilişkiler örgütü etkiler. Öyle ki olumlu ilişkiler olumsuz ilişkilere göre hem özerkliği daha az sınırlandırır hem de örgütlerin meşruiyetine katkıda bulunur. Olumsuz ilişkilerin örgütü etkilemesi sorunun büyüklüğü ile orantılıdır.

Neticede ilişkilerdeki olumluluk/olumsuzluk örgütü etkiliyor, ancak beklenenin aksine büyük değişimlere sebep olmuyor. Örgütün savunma mekanizmaları, ilişkiden vazgeçmek, yeni ilişkilere yönelmek ya da çok ihtiyaç duyduğu ilişkiler varsa bunları onarma biçiminde işliyor. Politikalar, beklentiler, çıkarlar çatıştığında kamuların ilişkilere ya da örgütün pozisyonuna yön vermede –örgütler aşırı kutuplaşmalardan çekinseler bile- insiyatifleri azalmaktadır. Tüm bunlar örgütlerin, kendisini etkileyen ya da kendi kararlarından etkilenen grupların doğurduğu sonuçlara bağımlı olduğunda yani çevresel faktörler örgütü etkilediğinde, çoklu kamularla farklı ilişki biçimleri geliştirdiğini ve ilişki sürecini yönetme çabasını açıklar. Ancak bu çabada örgüt tarafında aşırı tavizler, karşılıksız faydalar, aşırı

kutuplaşmalar da yer bulmaz. Kamuların gücü önemsenir ancak ilişkilerin değişken doğası aynı zamanda ilişkilerden vazgeçilmesine ya da yenilenmesine de olanak tanıyacak kadar esneklerdir. Esas olarak ilişkilerdeki bağlar, örgüt yönünde bir değişimden ve örgütün çıkar sağlamak zorunda olduğu fikrinden beslenir.

5.1.2 Örgütlerin İlişki Yetiştirme Stratejileri

Örgütün ilişkilerini nasıl tanımladığına ilişkin değerlendirmelerden sonra bu ilişki biçimlerini nasıl yetiştirdikleri, önceki çalışmalarda da kullanılan (Hung, 2002; Ki ve Hon 2006; Ki ve Hon, 2008; Liu, 2012) sekiz ilişki yetiştirme stratejisi ile bu bölümde tartışılacaktır. Ancak ilkin literatürde süregelen ilişkin “yetiştirme” ve “sürdürme” tartışmalarına eklenebilecek bir bulguyu açıklamak yerinde olur. Yöneticiler, ilişkileri başladığı andan itibaren durumlara uygun stratejilerle koruma, sürdürme çabaları ve yeni ilişkilerin varolmasının değerli olduğu konusunda hemfikirdirler. İlişkilerin başlangıcına yapılan bu vurgu, ilişkilerin “yetiştirilmesi” kavramının ilişkileri “sürdürme” kavramından daha kapsayıcı olduğuna ilişkin bir kanaati oluşturmuştur. Örgütün ilişkileri yetiştirirken hangi stratejileri kullandığına değinmeden önce, bu stratejiler ile ilgili bir kaç kritik noktayı açıklamak yararlı olabilir.

Yöneticiler ilişkilerin yetiştirilmesinde -özellikle ilişkileri başlatma noktasında ilişkilerin zaman zaman belirli stratejiler geliştirilmeden kendiliğinden de kurulabildiğinde söz etmiştir. Kendiliğinden kurulan ilişkileri kurumsal iletişim yöneticisi Hakan (42) şu şekilde açıklamıştır; “(...) bir hizmet üretiyoruz, bu otomatik olarak ilişkileri gerekli kılıyor, ancak burada zaten kimle ilişki kuracağımız belli yani ilişkilerin başladığı yerde ve gelişiminde bir doğallık var. Bazen bir bakmışsınız ne strateji ne bir şey ama ilişkiler iyi yönde oluşmuş, tam tersi masada çalışılmış, ama sonuç kötü...”. Benzer vurgu kurumsal iletişim direktörü Ahmet’in (44) görüşlerinde de açıktır; “(...) İlişki başlıyor, bazen biz ilişkiyi başlatmak için çok yoğun çaba harcıyoruz, bazen de kendiliğinden gelişebiliyor, ilişkilere özel strateji geliştirmek, başlangıcından itibaren ilişkileri stratejik olarak yönetmek, dikkat etmek zorundasınız (...) ama hangi stratejilerin nasıl kullanılacağını belirlemek de güç, her bir ilişkinin kendine özel durumları var, önce bunları değerlendirmekle sonra bu değerlendirmelere göre strateji geliştirmekle uğraşıyoruz, bu biraz ortamı koklamakla da ilgili”.

İlişkilerin başlangıcındaki yöneticilerin ifadesiyle “kendiliğindenlik” halkla ilişkiler için hangi ilişki yetiştirme stratejileri sonucunda hangi ilişki çıktısını sağlayabileceğine yönelik cevapları muğlak kılabilen gibi, başka bir yöne de dikkat çeker. Stratejileri geliştirirken ortamı koklamak aslında sezgisel halkla ilişkilere işaret eder. O halde sezgisel halkla ilişkileri

reddeden yaklaşımlar ilişki yönetimi paradigması ile ters mi düşmektedir? Bu sorunun yanıtı hem evet hem de hayır. Sezgisel halkla ilişkiler, ilişkilerin başlangıcında, yetiştirilmesinde özellikle yöneticilerin tam da ifade ettikleri gibi “ortamı koklamak” ile ilgilidir. İlişkilerde bunun önemi ifadelerden anlaşılmaktadır. Bu açıdan belki de ilişkilerin yetiştirilmesinde yöneticilerin bahsettiği sezgileri keskin bir biçimde dışlamak, indirgemeci bir yaklaşımla stratejilere saplanmak sorunlu gibi görünebilir. Zira yöneticiler için stratejileri belirleyecek ortamın ne durumda olduğuna ilişkin sezgiler işe yarayabilir. Ancak yine de, sezgilerle hareket eden yöneticiler halkla ilişkiler alanı için de ciddi bir sorunu oluşturabilir, zira örgütün ortamı ile geliştirdiği etkileşimler, sadece öznel değerlendirmelere bırakılmayacak kadar profesyonel bir rol beklentisi aramaktadır. Her daim tartışılan farklı meslek gruplarının halkla ilişkiler alanına tecavüzü de bu sezgisel uygulamalarla daha da olası hale gelmektedir. Yine de, ilişki yönetimindeki sezgilerin değerini bu bulgular ile açıklamak zordur.

Diğer yandan ilişkilere atfedilen “*ilişkinin kendine özel durumları*” uygulayıcılar için ilişkileri yönetmenin zorluğunu yeniden hatırlatırken, rutin programların etkisinin yeniden sorgulanmasına da neden olur. Ancak rutin programlar amaçsız halkla ilişkilerin bir parçasıdır (Grunig, 2005). Bu programlar halkla ilişkilerin teknik bir alt işlev olarak konumlanmasının nedenlerinden biridir. rutin programlar da belli stratejiler içerebilir, gerçekte onları rutin kılan sürekli tekrarlanmalarıdır (burada rutin etkinliklerden kasıt çalışanlar için personel yemekleri, müşteriler için özel doğum günü kutlamaları, toplantılar gibi halkla ilişkiler etkinlikleridir). Her ne kadar bu rutinler belirli stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmiş olsalar da buradaki kritik nokta rutin programları ilişki yetiştirme stratejileri bağlamı ile nasıl değerlendirildiği, örgütün bu programlarının etkilerinin ilişkilere nasıl yansıdığı ile ilgilenip ilgilenmediği sorusudur. Zira, bazı programların ilişki yetiştirme yolunda katkı sağladıkları sürece rutinleştirilmeleri gerekli de olabilir.

İlişki yetiştirme meselesi ile ilgili genel bir kaç kritik söz ettikten sonra örgütlerin hangi stratejileri nasıl kullandıklarını açıklamaya temel bir soru daha yanıtlayarak başlamak mümkündür; farklı ilişki biçimleri varsa farklı ilişki yetiştirme stratejileri de var mıdır? Yoksa örgüt her ilişki biçimi için aynı ilişki yetiştirme stratejisini mi kullanmaktadır? Esasen ilişki yetiştirme stratejilerindeki farklılık ilişki biçimlerinin farklılığına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu, ne kadar çok ilişki biçimi varsa o kadar çeşitli stratejilerin var olduğu anlamına da gelir. kurumsal iletişim direktörü Ahmet’e (44) göre ilişki yetiştirmek için sürekli aynı strateji ile hareket etmek, ilişkilerin doğasına aykırıdır “(*...*) zaman geçiyor, ilişkiler değişiyor, bu değişime ayak uyduracak yeni stratejiler geliştirmek gereklidir. Çünkü ilişkileri belirli bir oranda yakın tutmak ya da harekete geçirmek ancak bu stratejilerin farklılaşması

ve doğru kullanımı ile olur (...). Ne ekersen onu biçersin ilişkilerde”. Bir başka ifadede de çeşitli stratejilerin örgütün farklı ilişki biçimlerine duyduğu ihtiyaçtan doğduğu vurgulanmıştır; *“Başka başka gruplarla farklı ilişkilerimizin olması başka stratejiler kullanmamızla ilgili. Çok çeşitli ilişkileriniz varsa daha çok strateji üretmelisiniz”* (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42) Başka bir yöneticiye göre de aynı ilişki yetiştirme stratejisi kullanılsaydı aynı tip ilişki biçiminden söz etmek gerekirdi *“Aynı strateji bugünün koşullarına uygun değil, belki tek bir kamunuz olsa, çok kapalı bir işleyişiniz olsa, o zaman tek bir strateji ile ilişkinizi idame etmek olabilirdi, ama bu bizim için söz konusu olamaz. Çeşitli stratejileri kamularımızla ilişkiler için kullanıyoruz (...)”* (Kurumsal pazarlama takım lideri Cem-48)

Yöneticilerin tamamı birden fazla ilişki yetiştirme stratejisine değinmiştir. Kısaca çift taraflı ilgi örgütlerin ilişkilerini yetiştirirken en sık kullandıkları stratejiydi. Bunun yanı sıra ağ oluşturma ve güvence stratejilerinde kullanılmaktadır. Tam aksine dağıtıcı strateji ise örgütlerin hiç kullanmadıkları bir stratejidir. Hemen burada söz edilmesi gereken bir bulgu daha vardır; Yöneticiler için sömürücü ilişkiler yetiştiren strateji dağıtıcı stratejidir. Bu olumsuz anlam yüklü ilişkiler de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

5.1.2.1 Çift Taraflı İlgil Stratejileri; Gönülsüz Tavizler

Örgütlerin en sık kullanılan ilişki yetiştirme stratejisi çift taraflı ilgi stratejileridir. Bu stratejilerin içinden örgütler, kaçınma, uyumlaştırıcı, uzlaşmacı, işbirlikçi stratejilerle ilişki yetiştirmektedir. Ancak metodoloji bölümünde de bahsedildiği gibi yöneticiler stratejilerle ilgili konuşmakta isteksizdir. Tam anlamıyla açıklamalarda ifadelere ilişkin detaylar bazı çıkarımlara varmaya yardımcı olmuştur. Stratejilere ilişkin muğlaklığın gizlilik kaygıları ile doğrudan bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu kaygıları paylaşmak bu muğlak alanı göstermek için önemli olabilir. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48), söz stratejilere geldiğinde *“bunlar aynı zamanda politiklarımızdır, bunların tamamını orta yere konuşmak pek uygun değildir (...)”* ifadelerini kullanmıştır. Stratejileri açık etmekle ilgili kaygıyı kurumsal iletişim direktörü Ahmet de (44) paylaşır; *“olumlu stratejilerle olumlu ilişkiler kuruyoruz, fakat bu ya da tam şu demek mümkün değil, bazen bunların hepsi, bazen hiç biri (...). Fakat bu düzlemde bunları açık etmek zor görünüyor”*.

Yöneticiler için örgütlerinin kullandığı stratejiler olumlu ilişkiler yaratmak içindir. Yöneticiler çift taraflı ilgi stratejisini açıklarken verdikleri tavizlere rağmen kamuların uç düzeydeki beklentilerinden söz etmektedir; *“(...) Çift taraflı olarak ilgileri de değerlendiriyoruz. Bazen de taviz veriyoruz, ama bazen hatta çok zaman kamuları memnun edemiyoruz çok daha fazlasını bekliyorlar, beklentileri o kadar farklı ve uç düzeyde olabiliyor*

ki o durumda artık yapacak bir şeyimiz de kalmıyor” (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42). Nitekim önceki tartışmalardan da hatırlanacağı gibi *“yapacak bir şeyin kalmaması”* durumunda örgüt meşruiyet aramaya devam ediyor, fakat bu defa ikna tekniklerini kullanarak.

Aslında bu ilişki yetiştirme stratejisi örgütün ve kamuların çıkarlarını dengelemedeki rolü nedeniyle çift taraflı ilgi adını almıştır, ancak bu ilgede bir taraf Cameron’un (1997, s.77) ifadesiyle *“gönülsüz”* olduğunda her iki taraf da beklentilerinin karşılanmadığına ikna olur. Yöneticinin de belirttiği, örgütün kamuların beklentilerini *“uç düzeyde”* algılaması bu gönülsüz verilen tavizlerin sonucu olarak açıklanabilir. Kamular ve örgüt arasındaki çelişkilerin, ilişkilerin temeli olduğunu düşünen çoğu yazara göre de (Yarbrough vd., 1998; Shin vd., 2003; Hung, 2007) ilişkilerde tam uyum ve çelişkilerin tam anlamıyla giderilmesi güçtür. Zira örgüt, kamuların beklentileri ve talepleri ile örtüşmek için pozisyonundan kamuların beklediği şekilde vazgeçmek istemez. Her daim gücünü ve pozisyonunu kamular üzerinde sınırlar, tıpkı önceki bölümde bir yöneticinin de ifade ettiği gibi örgütler kamular eylemlerine müsaade verdiği sürece bir sorun görmez. Oysa ağ, oluşturma, güvence stratejilerinin özü, örgütlerin ortamlarında tek ses olmadıklarına ve her iki tarafın da beklentilerinin karşılanmasına işaret eder. Bu nedenle örgütlerin idealdeki bir durumu paylaştıkları söylenebilir.

Çift taraflı ilgi stratejileri içinde özellikle kaçınma ve uyumlaştırma stratejiler kriz zamanlarında yeni başlayacak ilişkiler için kurtarıcıydı. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) çift taraflı stratejiler içinde bu iki tür stratejinin neden değerli olduğunu şöyle açıkladı; *“kritik gruplarla karşı karşıya gelmeyi asla istemeyiz, büyük sorunlar yaratabilirler, çok gerekli ise bazı tavizleri vermeye de razı oluruz, bu şekilde ilişkilerimizi daha uzun süre koruyacağımız kesin (...)”* Burada kritik bir tespite de yer vermek gerekir; örgüt yine kendi pozisyonunu korumak ya da etki alanını genişletmek amacındadır, kamuların yararını düşünerek ilişki yetiştirme çabası yoktur.

Diğer yandan dağıtıcı strateji tıpkı sömürücü ilişki biçiminin reddedildiği gibi reddedilmiştir. Yöneticilerin tamamı benzer gerekçelerle dağıtıcı ilişki yetiştirme stratejisini günümüz koşullarında mümkün görmemektedir; herkesin her şeye tek bir tıkla erişebildiği, rekabetin kıyasıya yaşandığı bu günün toplumunda ilişkiyi tek taraflı kontrol etme çabası işe yaramaz. İlginç bir biçimde yöneticiler bu yetiştirme stratejilerinin etik olmayan doğası yerine *“günümüz koşullarında işe yaramamaları”* nedeniyle kullanılamaz bulmuşlardır. Ne var ki yöneticiler için işe yarayanın aynı zamanda etik olup olmaması asli kaygıyı oluşturmaz. Tüm bunlar kaçınılmaz bir soruyu daha akla getirir; halkla ilişkiler salt örgütün sesi mi/olmalı mı? Yoksa örgütün içinde aktivist bir ses olarak görev alabilir mi/almalı mı? Bu soruya da

aşağıda, kamuların örgütün ilişki biçimlerine yönelik algılarının değerlendirilmesi bölümünde yanıt aranacak.

Açık ki, uygulayıcılar her ne kadar çift taraflı ilişki yetiştirme stratejilerinden söz etseler de gerçekten bu yetiştirme stratejilerini uyguladıklarına yönelik kanaat oluşmamıştır. Kamuların değerlendirmelerine bakıldığında da örgütün hedeflediğinden çok uzaklara düşen ilişki biçimleri ve sonuçları da bu kanaati pekiştirmektedir. Ayrıca örgütlerin işbirliğine yaptıkları çok sayıda vurguya rağmen bütünleştirici stratejiye hiç değinmemeleri de dikkat çekicidir.

5.1.2.2 Ağ Oluşturma; Ortak İlgilerden Köprüler

Kamuları ile temas sağlayacak ortaklıklar kurmanın en değerli ilişki yetiştirme stratejisi olduğuna kurumsal iletişim yöneticisi Hakan (42) şöyle değinmiştir; “(...) *Aramızdaki bir köprü kurmalıyız, farklı yollarla. Bu köprüler ilişkimizi sağlam tutabilir (...) Mesela müşterilerimizle bu topraklara ait olma, bizim bize benzememiz gibi özümüze ait şeylerle ortaklıklar kurmaya çalışıyoruz bu stratejilerle ilişkilerimizi geliştiriyoruz*”. Örgüt kurduğu bu ağlar yardımıyla ilişkilerini sürdürmeyi ve geliştirmeyi beklemektedir. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) için de ağ oluşturma stratejisi, ilişki yetiştirme stratejileri için de sözü edilmesi gerekenler biridir. “*Tamamen bunun için çalışıyoruz, temas yakaladığımız zaman ilişkileri sürdürmek kolaylaşıyor, insanlar kendilerinden bir şey buldukları örgütleri tercih ediyor, insanların hayatlarına dokunmak diye bir şey var, bunu başardığınızda bağlı müşteriler, çalışanlar, size yatırım yapan pek çok sermayedarı da kazanmış oluyorsunuz. Ortak ilgilerinizi açığa çıkarmanız için de sürekli dikkatle gözlem yapmanız, araştırmanız gerekiyor*”. Hemen burada son cümle, araştırmanın ilişki yetiştirmek için geliştirilecek stratejilerde önemli olduğunu anlatır. Öyle ki ağların, hangi ilgilerle kurulacağını araştırma ile temellenmekte olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ağ oluşturma stratejisi bir diğer yönetici için de örgütü rekabette farklılaştıracak örgütün bakış açısını müşterilerine aktaracak bir stratejidir. “*Rekabet için içindeyse üstelik bu kadar da yoğunmuşsa, yeni stratejiler geliştirmek zamanı gelmiş demektir. İlişkilerin devamını sağlamak ve aradaki bağları güçlendirmek için kendimizi iyi anlatmaya ve kamuların bizimle diğer rakiplerden daha yakın olduklarını farketmelerini sağlamaya ihtiyacımız var*” (kurumsal iletişim yöneticisi, Hakan-42).

Rekabet şu ana kadar ne güvence stratejisinde ne de çift taraflı ilgi stratejilerinin kullanımında belirleyici bir unsur olarak yer almamıştı. Buna karşın ağ oluşturma stratejisinde ağların rekabette örgütü farklılaştıracığına yönelik bir kanaat vardır. Elbette yöneticilerin sözünü ettiği ilgileri ortak kılma ve bu ortaklığın ilişkileri geliştirmesi rekabette örgütü

diğerlerinden bir adım ileriye konumlandırabilir, fakat uzun dönemli ilişkilerde bu ağların nasıl yenilendiğine ve bu ortakları oluşturan unsurların nasıl belirlendiğine yönelik sorular hala yanıt beklemektedir.

5.1.2.3 Güvence; Arzulanan İlişkiler İçin Zemin

Güvence stratejisi özünde kamuların ve örgütlerin birbirlerinden olan beklentilerinin, endişelerinin ve ihtiyaçlarının haklı gerekçelere dayandığa ilişkin bir kabuldür. Yani aslında ilişkideki tarafların ilişkiyi sürdürmedeki bağlılığını anlatır. Yöneticilerden kurumsal iletişim direktörü Ahmet de (44) bu stratejinin ilişkileri nasıl yetiştirdiğini şöyle açıklamaktadır; *“bizim için kamuların güvenini kazanmak her şeyden önemli. Bunun için bu stratejiyi önemsiyoruz, eğer kamularımız bize güvenirse beklediğimiz ilişkiler oluşabilir”* bu beklenen ilişkiler elbette örgütün özellikle uzlaşmacı ilişkilerin varolmasına dayanak oluşturuyordu. Öyle ki kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’a (42) göre kamularla uzlaşmak için güven oluşturmak ilk adım olmalıydı. *“(…) Öncelikle bir güvence veriyoruz, biz bu bu sorumlulukları yerine getireceğiz, sonra arkasından uzlaşmacı ilişkiler geliyor (…). Bu stratejiye uygun olarak açık biçimde kamuların bizden ihtiyaçlarını, bizim arzularımızı güvence altına alıyoruz. Daha sonrasında örneğin fiyat politikamız çok uzun yıldır aynı, dağıtımımız keza öyle. Bilinçli bir biçimde pozisyonumuzu açıklıyoruz, ve uzlaşma istiyoruz”*. Neticede güvence vermek örgütün bulunduğu pozisyonu değiştirmemesi ve bu pozisyonu da iyi anlatması ile ilişkilendirilmiştir.

İlkin değinildiği gibi yöneticilerin tamamı birden çok ilişki yetiştirme stratejisinden söz etmiştir. Bu durum bir başka soruyu daha beraberinde getirir, örgütlerin çoklu ilişki yetiştirme stratejilerinde öncelik verdikleri stratejiler var mı? Bu soruyu yanıtlamaya stratejilerin önceliklerinin varolduğunu savunan bir yöneticinin ifadesi ile başlanmalıdır; *“stratejilerin önceliklerini birincisi ilişkide olunan gruplar saptıyor, ikincisi bir strateji beklediğimiz sonuçları vermezse diğerini kullanabiliyoruz”*. Bu ifadeler önceliklerin nasıl değiştiğini de göstermektedir. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48) süreklilik kavramına işaret etmektedir; *“(…) öncelik değil süreklilik (…). Öyle oldu, olmadı olmaz ancak hepsi birlikte olabilir, biz hem ağ oluşturma stratejisini hem de güvence stratejisini uygun görürüz ilişkide, birlikte yani (…). Bu ancak ilişkiler değişirse yeniden değişir (…).* Bu ifade ilişki stratejilerinde bütünlüklü bir yapıyı açıklaması bakımından da değerlidir. Netice itibariyle asıl mesele, ilişki yetiştirme stratejilerinde bir öncelik sorunu değil, örgütün hedeflediği ilişki çıktısını yetiştirip yetiştirmeyeceğidir. Öyle ki yöneticilerde öncelik vererek tercih ettikleri ilişki yetiştirme stratejileri olsa da sonucun daha önemli olduğunu belirttiler.

Sonuç olarak örgütler farklı ilişki biçimlerine uygun olarak birden fazla ilişki yetiştirme stratejisi kullanırlar, ancak dağıtıcı strateji örgütler için uygun bir ilişki yetiştirme stratejisi olarak görünmemektedir. Yöneticiler ilişki yetiştirme stratejilerini de ilişki biçimlerine benzer şekilde olumlu gösterme eğilimindedirler. Bu eğilimin doğal bir sonucu olarak örgütler ilişki çıktılarının da olumlu olacağını tahmin etmektedir. Şimdi burada, örgütlerin ilişki yetiştirme stratejileri sonucunda bekledikleri ilişki çıktılarına yönelik değerlendirmeler tartışılacaktır. Bu değerlendirmeler, daha sonraki bölümde kamular ve örgütün ilişki çıktılarına yönelik algılarındaki aynılık/farklılığın karşılaştırmasını mümkün kılacak ip uçlarını sunmaktadır.

5.1.3 İlişkilerden Beklenen Sonuçlar

Araştırmada ilişki sonuçları esas itibarıyla kamuların değerlendirmelerine bağlıdır, örgütün yetiştirdiği ilişkilerden beklentileri elbette vardır, ki örgütlerin beklediği tek sonuç güvenidir. Aslında güven tek sonuç olarak ifade edilmesine rağmen yöneticiler için diğerlerinin varlığı için tek gerekliliktir. Öyle ki ilişkilerde kamular örgüte güvenmezse, bağlılık, tatmin ve karşılıklı denetim sonuçları da varolamazlar. Ancak bunlar kamuların algılamaları değerlendirilmezse sadece beklenti olarak kalacaktır. Bu bağlamda araştırmada ilişkilerin sonuçları esas olarak kamuların algılamaları üzerinden değerlendirilmiştir. Yetiştirme stratejileri ve ilişki biçimlerinde durum farklıdır, bunlar örgütün kasıtlı olarak geliştirdiği biçimlerdir. Burada kamunun değerlendirmelerine başvurulmasında amaç, bu ilişki biçimlerinin ve stratejilerin gerçekte nasıl eyleme yansıdığını ya da yansımadığını, bu eylemlerin ilişkileri örgütün ifade ettiği şekilde nasıl beslediğini ortaya koymaktır. Şimdi bu bölümde örgütün varolmasını beklediği ilişki sonuçları tartışacaktır.

5.1.3.1 Güven; Dürüst, İnandırıcı ve Açık Örgütler

Yöneticilere göre örgütleri dürüst, inandırıcı ve açıktı ve bu onları güvenilir yapan en önemli şeydir. Yine de örgütler için ilişki biçimlerindeki sonuç güven “olmalı”dır ancak olmama olasılığı da varsa nedeni kendileriyle değil ancak kamular ile ilgili olabilir. En başta örgütler için günümüz kamuları şeffaflık ve açıklıkta aşırı beklentilere sahip gruplara dönüşmüştür. Özellikle kurumsal pazarlama takım lideri Cem’in (48) ifadeleri bu noktaya değinmektedir; *“Biz güvenilir bir örgütüz, verdiğimiz sözleri tutmaya ve ilişkilerimizde kamulara dürüst ve açık davranmaya dikkat ediyoruz. Ama bunun karşılığını göremediğimiz zamanlarda oluyor, bazen müşterilerimiz bizden olamayacak kadar şeffaflık bekliyor, bunu şuna benzetiyorum ben kim evinin içinin röntgenlenmesini ister, kimin evinde bir perde yoktur?, normal olarak bizim örgütümüzün de sınırları var, bu doğal karşılanmalı diye düşünüyorum (...) Bu bize güven tek şartsa işimiz zor”*. Bu ifadede dikkat çekici bir bulgu

daha göze çarpmaktadır; Güven çıktısına ulaşma konusunda örgütün dürüstlüğüne, açıklığına inanmasına rağmen örgütler, kamulara karşı şeffaf olmayı ilişkilerin bir gereği olarak değil “röntgenlenmek” olarak algılamaktadır. Halbuki örgütlerin de kamuların algılarını, beklentilerini, içgörülerini ve dahası neredeyse her dakika ne yaptıklarını öğrenmede bu kadar istekliken kamuların şeffaflığa ilişkin beklentilerini aşırı bulmaları gerçekten şaşırtıcıdır. O halde “evdeki perde” gerçekten dışarıdan görünmemesi gerekenleri örtmektedir.

Örgütler kamuların kendilerinden beklediği bu aşırı şeffaflık ve açıklıktan kamunun nasıl bir fayda sağlayacağını da kestiremediklerini ifade etmektedir. *“Şeffaflık ve açıklık bizim sorumlüğümüz tabi fakat kamularımı da bunu takdir etmeli, rakiplerimizle kıyaslandığımda rahatlıkla söyleyebilirim, biz her zaman daha şeffaf olacağız. Ama kamuların beklediği kadar şeffaf bir durumun samimiyetimle söylemeliyim nasıl bir fayda sağlayacağına inanmaları sadece örgütü daha çok kontrol altında tutmak ya da kriz çıkarmak adına olabilir”*. Bir diğer yönetici ise, *“İlişkilerimizde güveni yakalamak önemli, ancak ilişkilerimizde beklenen şeffaflık ne derece yarar getirir, nasıl bir fayda ekseninde buluşuruz benim aklım pek almıyor, 24 saat canlı yayınla ne yaptığımızı izleyebilirsiniz, raporlarımız, denetimlerimiz tam ancak birileri çıkıp daha fazla daha fazla dediğinde, burada özellikle karşıt gruplara değinmek isterim, daha ne olsun demek geliyor insanın içinden”* (Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan-42).

Yöneticinin bu ifadesi iki açıdan değer taşımaktadır. İlki halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt içinde aktivist bir ses olabilir mi sorusuna bir yanıt olarak, yöneticinin örgüt içindeki aktivist bir ses olması çok cılız bir beklenti gibi durmaktadır. İkincisi, açıkça görülüyor ki, kamulara karşı dürüst ve açık olmak pek çok örgütün bugün kurumsal değer olarak ifşa ettiği değerlerden olsa da, örgütün gerçekliğinden kopuktur.

Yine yöneticiler için güven bir yanıyla da kamular tarafından çok aşırı anlamlar yüklenmiş bir kavramdır. Zira güveni oluşturan dürüstlük ve adalet gibi kavramlar kamular tarafından aşındırılmış, örgütleri köşeye sıkıştırmada kullanılır olmuştur. Kurumsal iletişim direktörü Ahmet de (44) bunu bir örnekle açıklar; *“(…) bir konuda yanlış anlaşılıştık, dürüst olmak gerekirse medyadan da kaçınıyorduk, kamuları bilgilendirmek için pek çok şey yaptık ancak aldığımız tepkiler inanılmazdı, çoğu bilgilendirmeyi, kendimizi anlatmayı yeterli bulmadığı gibi, bir de yapmadığımız şeyleri de bize yakıştırdı, şimdi hala bazı toplantılarda konuşuruz aramızda yönetici arkadaşlarla iyi mi ettik, kötü mü, daha çok dikkat çektik ve ilişkide olduğumuz müşterilerimiz abartılı şekilde sanki yapmak zorundaymışız gibi aşırı isteklerde bulundu. Bu durumu fırsat bilerek dava açanlar bile oldu”*. Bu, örgütlerin şeffaflığın çok abartılı olmaması gerektiğine duydukları inancı oluşturan nedenlerden biri

olarak da okunabilir. Neticede örgüt olumlu ilişki yetiştirme stratejileri ile olumlu ilişkiler kurar, bundan da olumlu ilişki sonuçları beklemektedir.

5.1.4 Kamuların Örgütün İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri

İlişkilerin karmaşık yapısı ve özündeki karşılıklılık, ilişkilerin yapısını çözümlemeye tek örgüt yönlü değerlendirmelerin eksik kalacağına yönelik bir kanaat oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin belirlediği öncelikli kamularla, örgütün ilişki biçimlerine yönelik değerlendirmelerini anlamak için odak grup çalışmaları yapılmıştır. Kamuların değerlendirmelerine geçmeden önce örgütlerin öncelikli kamu olarak işaret ettiği grupları açıklamak faydalı olabilir. Görüşmelerde yöneticiler öncelikli kamuları olarak müşterilerini işaret etmiştir. Elbette müşterilerin öncelikli kamular oluşu, örgütün varolma sebebinin kar amacı gütmeye olduğundan yola çıkılarak birincil neden olarak açıklanabilir. Bu amaç örgütün ilişkilere daha çok yatırım yapmasının da nedenidir. Bu bölümde de şu sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır:

1. Örgütün ilişkileri algılaması ile kamunun algılaması arasında aynılık/farklılık var mı?
2. Kamuların algılamalarında bir farklılık var ise nedenleri neler?
3. Kamular örgütün ilişki biçimlerini nasıl algılıyor?
4. Aynı kamu grupları içinde de ilişki biçimlerinin algılanmasına yönelik farklılıklar var mıdır?
5. İlişki biçimindeki farklılık ilişki sonuçlarında da bir farklılığa yol açıyor mu?

Bu soruları yanıtlamaya kamuların örgütlerin ilişki biçimlerini değerlendirmelerindeki farklılıkları ve aynılıkların var olup olmadığını ve nedenleri açıklayarak başlamak, ilişki biçimlerini tartışırken kamuların açıklamalarına ilişkin daha derin bir kavrayış imkanı sunabilir.

Kamuların örgütün ilişki biçimine yönelik algılamaları ile yöneticilerin ifade ettiği ilişki biçimleri birbirinden farklıdır. Yöneticiler için en öncelikli grup müşterilerdi ve bu grupla ilişkiler, yöneticilerin işaret ettiği yönden çok farklı bir yönde ilerlemektedir. Yöneticilerin sözünü ettiği olumlu ilişkiler ve bu ilişkilere yaptıkları kendi ifadeleriyle her tür “yatırım”ın, bekledikleri şekilde örgüte dönmediğini söylemek yanlış olmaz.

Bu farklılıkların neler olduğunu ele almadan önce bu farklılığın altındaki gizli nedenleri ortaya çıkarmak tezin bir başka sorusunu da yanıtlayacaktır; Kamuların ilişki biçimlerine yönelik algılamalarındaki farklılıkların ve aynılıkların nedenleri nelerdir? Farklılıklara ilişkin soru beş ayrı açıklama ile kendine yanıt bulmuştur; ilki kamuların girift yapıları, ikincisi örgütün halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama uygulamalarının örgütün arzuladığı biçimde

algılanmayışı, dürüstlük ve şeffaflık, etik uygulamalara ilişkin farklı algılar ve son olarak ilişkinin süresi. Algılamalardaki ortaklıkları açıklamada tek yanıt ilişkilerin süresidir. Bu bölümde önce farklılıkların sonra da aynılıkların değerlendirilmesine ilişkin tartışmalara değinilecektir. Farklılıklarla ilgili yanıtları vermeye ilkin kamuların özelliklerindeki değişimi açıklayarak başlanmalıdır. Zira kamuların özelliklerini anlamak diğer yanıtların da yerli yerine oturmasına yardımcı olabilir.

Bir yöneticinin artık kamuları “*spesifik özelliklerine göre tanımlamanın zorlaştığı*” sözleri kamuların girift yapısını açıklamada önemlidir. O halde homojen sayılamayacak bu gruplarla ilişkileri geliştirmek için aynı grupta yer alan kamuların girift yapısını nasıl tanımlamalı? Bu sorunun yanıtını ararken ilk akla gelen demografik özelliklerdeki ya da örgütten beklentilerde ve çıkarlardaki farklılık olabilir. Ne var ki bu soruların cevaplarını bu eksene indirgeyerek basitçe açıklamak yerine pazarlamanın yeni düsturlarına uzanmak gerekir. Grant’ın (2004) zihin değiştiren pazarlama olarak tanımladığı Rijkenberg’in (2009) konsepting olarak çağırdığı yeni yönelimler örgütün ilişkide olduğu kamuların hızla bireyselleştğini, gözleri daima açık, örgütü sürekli izlediklerini ve hissettiklerini anlatıyor. Gerçekten kamuların örgütlere yükledikleri anlam, rekabet gücünü çoktan kaybetmiş fiyattan çok daha belirgin. Bu yeni son derece heterojen grupları önceki zamanlarda 20-35 yaş arası çalışan beyaz yakalı ürünü en az dört kez satın almış bekar kadınlar ya da 48 yaşında metropolde yaşayan, Mercedes’ten çok Bmw tercih eden erkekler gibi kuru tanımlamalarla açıklamak mümkündür. Bu tanımlardaki gruplar zamanla kendi gerçekliklerinden çok mitleri ifade eder hale geldi ve kampanyaların sabit hedef kitle setlerine dönüştüler. Ancak bu tanımlamaların yönlendirdiği hedef gruplara eğilim artık spesifik özelliklere göre kamuları ayırtırmayı güçleştirmektedir.

Rijkenberg (2009) bunun yerine hedef gruplar yerine takipçileri hedefleyen, zihinsel gereksinimleri karşılayan örgütlerin hızla yükselişinden söz eder. Elbette bu örgütler pazarlamanın en temel prensibini, pazarın sesini dinlemeyi yok saymıyor, ancak sadece ürüne odaklanmadan zihinsel ihtiyaçları karşılamakla ilgileniyor. Bugün IKEA’nın, Benetton’un geliştirdikleri konseptlerde olduğu gibi konseptler öyle gelişkindir ki herkesi davet eder, 50’li yaşındaki bir kadın ile 20’li yaşlarında erkeğin algısındaki zihinsel ortaklığı keşfeder. Bu takipçiler örgütlerle ilişkidedir, gereksinimleri karşılanır, ancak örgüt sürekli olarak onları gruplayarak mesaj üretmek yerine içgörülerinden hareketle konseptlerle bağlar kurar. İlişkilerinde bağlar sürekli çözülür ve yeniden kurulur. Bu çerçevede halkla ilişkiler de, bir yöneticinin ifadesiyle “*temas*” sağlarken ya da etkileşim yaratırken klasik dört adımlı program planlama ve çıktı ölçümleme işlevinden daha fazlasına, davranışsal çıktıların

merkeze alındığı bir ilişki yönetimi sürecine (Ledingham, 2001) ihtiyaç duyar. Öyle ki ilişki yönetimi paradigması ile çerçeveslendirilmiş halkla ilişkiler, modellere ya da iletişim uygulamalarına göre değil, paydaşlar ve kamularla kurulan ilişkilerin yapısının çözümlenmesi ile açıklanır. Ama bu yapının nasıl çözümleneceğine yönelik soru hala açık uçlu durmaktadır. Tüm bu açıklamalar neticesinde, örgütlerin ilişkileri konseptler üzerinden değil homojen varsaydığı gruplar üzerinden kurması farklılıkların altında yatan bir neden gibi görünmektedir.

Kamuların algılarındaki farklılıkların neden varolduğuna ilişkin bir diğer yanıt, bir yöneticinin ifade ettiği bu “*temas*” ya da bir diğer yöneticinin ifadesiyle “*etkileşim*” meselesinde örgütün aracı olarak kullandığı pazarlama, reklam, sosyal sorumluluk gibi farklı uygulamaların örgütün beklediği etkiden uzak oluşu ile ilişiktir. Bir yönetici “*sosyal sorumluluğa çok önem veriyoruz, müşterilerimiz artık sosyal sorumluluğa uygun davranmamızı kazandıklarımızı toplumla paylaşmamızı bekliyor (...) Tabi diğer uygulamalara da çok yatırım yapıyoruz. Hepsi müşterilerimizin tercih etmesi için bizi*”. Ve bir diğer yöneticinin “*(...) bu çağ yatırım çağı, müşterilerle ilişkilerimizi iyi bir noktaya reklam, halkla ilişkiler uygulamaları ile getirdik, getireceğiz (...) bu uygulamalara ödediğimiz her kuruş bize yeni müşteriler, iyi ve çok güçlü ilişkiler, sempati olarak dönmekte*” sözleri örgütlerin uygulamaların ilişkilere etkisindeki beklentilerini dile getirir.

Görüldüğü gibi örgütler bu uygulamaların ilişkilere çok ciddi katkı sağladığına inanmaktadır. Ancak örgütler, boş bir ümidin peşine düşmüş gibi görünüyor. Nitekim yöneticilerin aşırışmış biçimde değer biçtiği uygulamalar, ürün ve hizmetin kalitesi kamuları tatmin etmediğinde kamuların ilişkiyi algılamalarında olumlu bir anlam yaratmıyor. Bu durum Salih (40) “*(...) benim için ne farkeder hepsi aynı reklamı yapıyor, ben öyle iyiyim ben böyle güzelim, hepsi ürününü satmak istiyor, ben ne kadar kaliteli sattıklarına bakarım, doğru mu söyledikleri yoksa ne faydası var bana bütün gün izleyip duralım reklamı (...)*” ifadesiyle daha da somutlanır. Neticede kamuların ilişki biçimine yönelik algılamalarında uygulamalara yapılan yatırım, yani mesajla karşılaşma sıklığı gibi unsurların önünde sunulan ürün-hizmetin kalitesi gelmektedir. Açıkça ifade edilebilir ki kamuların ilişkiye yönelik algılamalarındaki farklılığın nedenlerinden biri de örgütün inandırıcılığı, dürüstlüğü ile ilişkilidir.

İlişki biçimlerine yönelik algılardaki farklılıkların altında yatan gizli nedenleri açıklamada yola devam ederken örgütün etik uygulamalara yönelik algıların da bu farklılıklarla ilişkisini açıklamak önemli olabilir. İlişkilerde kamuların algıladıkları olumsuzluklar, örgütün sözleşmecî ilişkilerinde haksız menfaat elde etmesi, sömürüye dayanan ilişkilerdeki maduriyet ve haksızlıklar gibi etik olmayan uygulamalarla açıklanmıştır.

Kamuların etik olmayan uygulamalar olarak ifade ettiği her şeyin ilişkilerin biçimine yönelik algılamaları etkilediği anlaşılmaktadır. Halkla ilişkiler ve etik yanyana geldiğinde kaçınılmaz soruları da akla getirir; Halkla ilişkiler sadece örgütün sesi midir? Yoksa örgütün içinde bir aktivist bir ses midir? Hangi rolde daha etik davranabilir? İlk soru uzun yıllardır halkla ilişkiler literatürünü meşgul eden temel bir iddiaya dayanır; halkla ilişkiler kar amacı gütsün ya da gütmesin egemen aktörlerin çıkarlarına hizmet eder ve bu çıkarları yönetirken de kamuların marjinalize edilmesini sağlar. Kapitalizmin güzide bir ürünü olan halkla ilişkiler muhafazakar bir rolle sistemi korur, kollar ve ayakta tutar. Bowen (2007) daha da keskinleşir; halkla ilişkiler, demokratik sürece zarar verir: kazanılmış hakları belirsizleştirir, aldatır, toplumsal faydayı yok eder. Eleştirilerde halkla ilişkilerin sadece örgütün sesi olması doğasında vardır. Ne var ki burada örgütün her daim gücü kamular lehine kullanan, baskın aktör olarak açıklandığına da dikkat çekmek gerekir.

Gerçekten de halkla ilişkilerin şu anki durumuyla örgütün sesi olarak hizmet ettiğini söylemek yanlış olmaz. Yöneticilerden birinin ifadesinde de halkla ilişkilerin örgütü savunma/koruma içgüdüğü açıkça görünür olur; *“Biz kamuları düşünmek zorundayız, ama politiklardan bağımsız hareket etmemiz imkansız, komik olur, çok çelişkili zamanlarda yani bu kamularla biz başka şeyler düşündüğümüzde, ben bir yönetici olarak kamuları ikna için tabii çalışırım (...) burada çalışıyorum, bu ilişkilerdeki politikaları uygulamak görevim ve sorumluluk alanımda tanımlanmış (...)*. Uygulayıcı elbette örgütün çıkarlarına hizmet edecektir, çünkü maddi ve işini kaybetme korkusu gibi kişisel endişeler uygulayıcıyı örgüte bağlar. Bu endişeler, halkla ilişkilerin örgüt kamu ilişkilerindeki nesnel bakışını maskeleyebilir.

Tüm bunlar etik kuralların mutlak doğasını uygulamanın halkla ilişkilerin derin ikilemlerinde pek mümkün görünmediğine işaret eden argümanlardır. Zira bunlara geçilmemesi gereken etik çizgisi nedir? Halkla ilişkiler için toplumsal iyi hangi noktada başlıyor? Bu çizgi nasıl belirlenecek? Soruları da eklenince bu ikilemleri daha da derinleşmektedir. Buna rağmen literatürde faydacı ve deontolojik etiğin halkla ilişkiler alanı için uygulanabilir olduğuna yönelik ilgi (Pratt, 1991; J.Grunig ve L.Grunig, 1996; Bowen, 2004; J.Grunig, 2005) bu soruların yanıtlanmasında yol gösterici olabilir. Faydacı etikte ilişkideki taraflar birbirleri üzerinde yarattıkları sonuçları düşünür, yani bir yönüyle etik, kişilerin sağduyusuna dayalıdır. İçindeki iyi niyet sonuca mutluluk, fayda olarak yansımıyorsa etik olarak da iyi değildir. Ancak Tuleja (1985) bu konuda şüphecidir; gücün eşit olmadığı durumlarda güç sahipleri kendi faydalarına ağırlık verebilir. Buraya bir küçük not düşmekte fayda var; halkla ilişkiler duruma göre müzakere ve ikna eder; aslında pratik anlamda tüm

taraflar kendi çıkarlarını iyileştirme peşindedir. Faydacı etiğin uygulanması halkla ilişkiler uygulayıcılarının avukatlık rolüne bürünme eğilimi düşünüldüğünde uygun olmadığı söylenebilir.

İlişkilerin biçimi örgütün kamulara ne kadar etik davranıp davranmadığı ile de ilişkiliyken, faydacı etiğin aksine deontolojik etik, tüm insanlar için geçerli evrensel kurallardan söz eder, karar verme önceliği bireye aittir. Bowen (2004) halkla ilişkiler ve deontoloji arasında özerklik üzerinden bir bağ kurmuştur. Deontoloji, halkla ilişkilerin mükemmel kabul edilebilmesi için zorunlu olan özerklik ve özgürlük gibi, kişinin ahlaki özgürlüğüne bağlıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı özerk olduğu sürece daha etik davranabilir, çünkü irade ve hareket özgürlüğü içinde etik olan şey bir tarafın ahlaki görevi olan şeydir. Dahası deontolojik etik çerçevesi yukarıda halkla ilişkilerin örgütün içinde aktivist bir ses olarak var olup olamayacağına ilişkin sorunun yanıtını vermek için imkan sağlayabilir. Zor görünse de halkla ilişkiler örgütün içinde bir aktivist bir ses olabilir. Ancak yöneticilerin ifadeleri ve yukarıdaki tartışmalarda da değinildiği gibi halkla ilişkiler şu an için böyle bir alan oluşturmada pek yeterli görünmüyor. Ne var ki küreselleşme iletişimin radikal bir biçimde yeni araçlarına öncü olurken, örgütlerin etkileşim alanlarını da genişletmiştir. Örgütlerin ördükleri hiç bir duvar artık güvenli değildir, zira Wakefield'in (2009, s.105) deyişiyle eylemciler “örgütlerin acıyacak yerlerin vurma” konusunda son derece deneyimlidir. İşte halkla ilişkiler, örgüt içinde itiraz ve karşı analizlerle bir alanı eğer yaratabilirse farklı seslerin ortaya çıkabilmesi, bu kamuların fikirlerinin ve eylemlerinin örgüt tarafından değerlendirilebilmesi de olanaklı olur. Böylece kamuların ilişkilerin biçimlerine yönelik özellikle sömürücü ilişkilerin algılanmamasına kısaca kamuları oyuna dahil ederek ilişkileri yeniden oluşturmaya katkı sağlayabilir. Yine de baskın koalisyona karşı durmak, örgütün etik vicdanının sesi (L.A.Grunig, 1992; Wright, 1993) olmak, kamular için örgüt içinde etik ve adalet aramak pratikte elbette güçtür. Ancak ilişki yönetimi paradigmasının özündeki gerçek diyalog ortamı halkla ilişkiler fonksiyonu örgütün “vicdanı” olarak hizmet verdiği oluşur (Heath, 1993).

İlişkilerin biçiminin algılanmasına yönelik farklılıklarda başka belirgin bir nokta daha dikkat çekmektedir. Kamulara göre ilişkide güçlü olan kimse gücünü güçsüz lehine kullanır. Kemal (39) şöyle ifade ediyor “(...) Örgüt güçlü çok güçlü yani o yüzden ilişkilerde aynı durumda olamayız örgütlerle, kocaman tek bir örgüt, başka dünya biz karşısında başka dünya, biz ancak çok kalabalık olduğumuzda bir şey alabiliriz, o da kesin değil, belki verilir, belki kabul edilmez, edilmezse de sorun değil, yine X markaları alınır, bu ülkede büyük eylemler olmuyor, yıllar önce bu X örgütü bozuk ürünleri anaokulu çocuklarına yedirdi, bir

grup çıktı onlar da çocukları ürünleri yiyen aileler, diğer herkes sus pus, eylem falan... Ne oldu?” Ne oldu? Muhtemelen halkla ilişkilere krizde markanın adını kapatmak ve medyada haber olmayı engellemek için ilişkilerini devreye sokmak düştü. Bozuk ürünlerin dağıtımını engelleyebilecek –her ne kadar halkla ilişkilerin örgütün felsefesine, kültürüne etkisi başlıca misyonu olsa da- örgütü bu denli dönüştürecek güce sahip olmadığı açıktır. Halbuki halkla ilişkilere radikal bir toplumsal rol biçenler (Grunig, 2005, 2006; Bowen 2000, 2004) halkla ilişkilerin izole olmuş bir üst yönetim fonksiyonu olmasından ziyade, yapılandırıcı bir güç olduğuna, örgütlerin sosyal yapılarını yeniden inşa edecek, toplumsal değişimin önünü açacak kadar güçlü olduğuna inanmaktadır. Bu inanca göre halkla ilişkiler, örgüt ve kamuları arasında inşa edilmiş sınırları aşacak ve sosyal yapıları dönüştürecek postmodernist varsayımları içinde barındırır. Dolayısıyla halkla ilişkiler radikal bir toplumsal rolle postmodernizm içinde farklı bir yönle hayat bulur. İlişkiler içindeki anlamların bağlamsal olduğu ve bu anlamların basit bir biçimde kampanya hedefleri, taktiklere saplanıp kalmadığına yönelik vurguyla ilişki süreçlerindeki bağlamlar merkeze alınır.

Son olarak ilişki biçimlerinin algılanmasındaki farklılıkların nedenlerine ilişkin değinilmesi gereken dikkat çekici bir nokta daha vardır. Kamuların örgütün ilişkilerinde daha duygusal bağlar kuran ve ilişki biçimlerinde de tıpkı örgütün ifade ettiği uzlaşmacı ilişkileri kurduğuna inanan kamular, örgütle uzun süre ilişki kuranlardır. Bir örnek durumu daha kolay anlaşılmasını sağlayabilir; kamulardan biri Pervin (41), 10 yıla varan bir süredir, örgüt diğerleri rakiplerinden avantaj sağlamadığı halde aynı örgütten hizmet almaktadır. Dahası diğer örgütlerin kendileri ile kurmaya çalıştıkları ilişkileri de reddetmektedir. Pervin’in (41) *“Uzun zamandır onlara güveniyorum, neden şimdi X ile çalışayım, çok nazikler, çok uzlaşmacı davranıyorlar (...). Sorunlar olmuyor mu oluyor ama çözülüyor da. Evim gibi oldu burası sadece işimi halledip gitmiyorum, hal hatır soruyorum, bir çay içiyorum, onlarda ne olsa ilk beni arar (...).”* sözleri, örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında ulaşmayı hedeflediği en değerli şeylerden birini, taraftarlığı, açıklamaktadır. Ayrıca görünüyor ki ilişkiler güçlendikçe, sorun algısı da zayıflar. O halde ilişkilerin süresi de ilişki biçimlerinin algılanmasındaki aynılığı açıklamaya katkı sağlayabilir mi? Peki aynı grup içindeki kamuların ilişkileri farklı algılanmasındaki nedenlerden biri olabilir mi? Aynı grup içinde yer alan ve homojen gruplar olduğu varsayılan kamuların içinde de ilişki biçimlerinin algılanmasına yönelik farklılıkların olup olmadığı bu tezin yanıt aradığı sorulardan biridir.

Bu sorunun yanıtı; evet ilişkilerin süresi ilişki biçimlerinin algılanmasına etki ettiğine yönelik bir kaanat oluşmuştur. Öyle ki kamularıyla uzun süreli ilişki geçmişine sahip örgütlerde, kamuların algılanmalarının çoğu zaman daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. İlişki

biçimlerinin algılanmasındaki hem örgütün hem de kamuların algılarındaki aynılık da bu noktadadır, ilişki süresi uzadıkça örgütün kurduğunu varsaydığı ilişki biçimini bu kamular da benzer tanımlamaktadır. Ceyda'nın (32) açıklamaları örgüt ve kamuların ilişki biçimlerine yönelik ortak algıları açıklaması bakımından değerlidir: “(...) ilişkiye kıymet veriyorlar (...). Mesela, eğer aldığınız şeyden memnun değilseniz hiç uğraşmanıza gerek yok hemen muhattap bulabilirsiniz. Çok güvenilir marka tabi önce tüketiciyi düşünecek elbet yoksa bu kadar yıl ayakta kalmazdı (...) topluma da faydaları çok, para veriyorsunuz ama onlar çocuklara, yaşlılara yardım ediyorlar, ne güzel! (...) Bakın yeni markalara içinde ne olduğu belli değil, ben cebimde 2 lira olsun beklerim 3 lira olana kadar yine X'i gider alırım (...). Gökhan (39) örgütün müşterisiydi, örgüte bağlıydı, yaklaşık 7 yıldır bu örgüt ile ilişki kuruyordu, örgüt onun için iyi bir kurumsal vatandaş, ödediğinin çok üstünde kalite sunan değerli bir markaydı; “bana karşı sorumlulukla davranıp, ürünlerinin arkasında duruyorlar bu yüzden başka marka almıyorum”. Bir başka ifadede de Tuğba (28) örgütlerin de ısrarla açıkladığı “işbirliği”nden söz etmektedir; “(...) beğenmediğim, sıkıntı duyduğum bir şey olduğunda ücretsiz hatlarını arıyorum, her defasında geri arandım. Birlikte çözüm üretelim dediler hoşuma gittii, sorunumu çözdüler üstüne ödül bile verdiler, pek çok arkadaşım da yaşadı, sonuçtan memnun hepsi (...)”. Yöneticiler de kamularla benzer şekilde ilişkilerde işbirliğinin değerinden söz etmiştir.

Neticede ilişkilerin geçmişi bu defa ilişkilerin algılanmasındaki farklılıkları değil aynılıkları açıklamaya ışık tutmuştur. Bu aynılığı açıklamada, ilişki süresinin neden örgüt ve kamuları yakınlaştırdığına ilişkin ilk açıklama mesajlara maruz kalma süresi üzerinden yapılabilir. İlişki süresi uzadıkça örgütün farklı halkla ilişkiler, reklam, pazarlama uygulamalarındaki mesajlara maruz kalma süresi de uzamaktadır. Bu örgütlerinde reklam bütçelerinin büyüklüğü düşünüldüğünde, örgütün kamuları ikna edecek ensturmanlarının sesi daha yüksek duyulmaktadır. İkincisi özellikle hizmet sektöründe çalışanlar ile kurulan kişisel ilişkilerin kamuların örgütün ilişkilerini olumlu yönde beslemesinin bu anlamda bir bağı olabilir. Üçüncüsü marka alışkanlıkları ile bir ilişki kurulabilir. Kim (2008) bu kamularda varolan değer bağlılığını gerçek marka bağlılığı olarak tanımlar. Öyle ki, satın alma tercihlerinde etkili olan eğilimler, bağlı tüketiciler yaratabilir.

Bu aynılık bu araştırmada sadece ilişkilerin süresi ile ilgiliymiş gibi görünebilir. Farklılıkların varlığı ve nedenlerine ilişkin görece daha fazla tespit ilişki yönetimi sürecinde örgütün ne kadar başarılı olduğunu da anlatır. Zira ilişki yönetimi sürecinde beklenen yetiştirilen ilişkilerin, ilişki biçimlerinin ve ilişkinin çıktılarının kamuların algılamalarında da benzer şekilde yer almasıdır. Buraya kadarki açıklamalarda örgütler ve kamuların ilişkilerin

biçimine yönelik algılarındaki farklılıkların/aynılıkların nedenleri çözümlenmeye çalışılmıştır. Şimdi bu farklılıkların hangi noktalarda nasıl oluştuğu sunulmaya çalışılacaktır.

5.1.4.1 Örgütlerin İlişkileri; Yönlendirici, Sözleşmeci ve Değiş-Tokuş

Kamuların örgütün ilişki biçimlerine yönelik değerlendirmelerinde tüm odak gruplarda baskın olarak algılanan ilişki biçimi “yönlendirici”, “değiş-tokuş”, ve “sözleşmeci” ilişkilerdir. Bunların yanı sıra “sömürücü” ilişkilere de değinilmiştir. Buradan hareketle örgütün ilişki biçimlerine yönelik kamuların algılamalarında örgütün tanımlamalarının aksi yönde, açık farklar dikkat çekmektedir. Bu farkların ortaya konması önemlidir, zira tezin önemli odak noktalarından biri örgütün ve kamuların algılamalarında farklılıkları ortaya koymaya yönelik iddiasıdır. Aradaki farklılıkların daha net biçimde görünür olması için aşağıda hem kamuların hem de yöneticilerin ilişki biçimlerine yönelik ifadeleri birlikte tartışılacaktır.

5.1.4.2 Yönlendirici İlişkiler; İkna Yollarını Tekrar Tekrar Keşfetmek

Kamuların örgütün ilişki biçimi olarak tanımladığı ilişkilere biri yönlendirici ilişkilerdir. Fakat bazı kamular için yönlendirici ilişkilerde örgütün ikna yollarını kullanması kamuların beklemediği bir şey de değildir. Örneğin Gökhan’ın (39) ifadesine göre “(...) *normal tabi, pazarlayacak ürünlerini bu şekilde, kimseyi ikna edemezse, kimse satın almaz (...)*”. Buna ek olarak, Mensure (51) ve Aydın’da (28) örgütlerin ilişkiyi yönlendirmesinin rekabet koşullarında mümkün olduğuna inanmaktadır; “(...) *bunca marka, ürün varken, bu örgütü tercih ediyorsam nedeni beni ikna etmesidir. Beni kendine yönlendirecek ki ben onu seçeyim*”. “(...) *Tabi ki yönlendirmesi iyi değil ama yapmak zorunda ne yapacak oturup beni alsınlar diye bekleyemez*”. Bu ifade de yönlendirici ilişkiler gerçekten de olumlu bir anlamla görülmektedir. Zira örgütün ilişkiyi yönlendirmesi, kamular için ilişkiyi kontrol etme, denetleme değil, ilişkide tercih edilmeyi sağlamayı ifade etmektedir.

Hemen yukarıdaki ifadelerde tercih edilmeyi sağlaması anlamıyla örgütün kamuları kendine çekme çabası, yani kamuların bir kısmı için ilişkilerin kontrolünün örgütün elinde olması, normal dahası olması gereken olabilir. Ancak burada kamuların ifade ettiği önemli bir ayrıntı açıklanmayı beklemektedir. Örgütler ilişkiyi tek bir koşulla yönlendirebilir, gerçeği söylüyorlarsa... Gerçeği söylemek, örgütün gerçek niyetini açık etmesi, varlığını iddia ettiği ne varsa kamuların ürün ya da hizmeti tercih ettiğinde bunu bulabilmesi demektir. Kamularla ilişkilerde vaatler gerçekse kontrol örgütte olabilir. Zira bu noktada örgüt, ilişkileri yönlendirmeyi değil pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiriyordur.

Ne var ki, bu görüşlerin aksine ilişkileri tek taraflı yönlendirmenin örgütlerin olumsuz ilişkilerini açıkladığına inananların görüşleri daha baskındır. Öyle ki örgüt kamuları istediği yönde ikna etmek için çoğu zaman kamuları “zorlamaktadır”. Kemal (39) bu durumu şöyle açıklıyor“(…) bazı şeyleri kabul ettirmek için zorluyor, şimdi satın aldığımız bir hizmet var fakat yetersiz ya da fiyatı yüksek ikna etmek için sürekli bir çaba içinde. Bu iyidir, ama bu şu şekilde güzeldir gibi hep bir zorlama. İstemem deseniz de farketmez bu defa başka bir şekilde ikna eder”. Bir başka ifadede de Şehnaz (34) örgütlerin yönlendirici ilişkilerde ne yaptıkları ifade etmiştir; “haklı ya da haksız olduğu zamanlarda bile X örgütü beni manüple ediyor, etmeye çalışıyor (...) Önce beni dinliyor gibi görünüyor anlatıyorum derdimi ben de. Sonra teknik terimler, anlayamadığım bir sürü madde, yasa, o bu derken mecburen kabul ettiğim de oluyor, ama çok defa da tüketici heyetlerine şikayette bulundum, beni kandırdılar diye”. Hem Şehnaz’ın (34) hem de Kemal’in (39) ifadelerinden, örgütler için kamuların isteklerini anlamamanın, ilişkileri uzlaşma zeminine taşımaktan ziyade ilişkilerin aksi yönde seyrine katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Öyke ki örgütler, kamuları sadece ikna yollarını yeniden keşfetmek için dinlemektedir.

Dahası yönlendirmenin sonunun sömürülmeye dayandığını savunan İlder (26) bunu şöyle açıkladı;“(…) ikna etmek için öyle dil döküyorlar ki sonunda başarıyorlar. Ama o kadar tatlı dil hizmeti alınca sömürüye dönüyor, bir kere kazandılar mı tamam”. Salih (40) için de yönlendirici ilişkilerde hem örgüt baskındır hem de örgüt kamulardan fayda sağlar; “Ne de olsa örgüt hep kazanır, müşteriler olarak bizim isteklerimiz önemsenir gibi görünse de hiç bir zaman tam anlamıyla istediğimiz olmaz, bir de sömürürler insanı, her zaman çok fazla para almanın bir yolunu bulur”.

Tuğba’nın (28) ifadesi örgütün yönlendirici ilişkilerde reklamları kullandığına ilişkin ifadeleri dikkat çekicidir; “İkna etmek için sürekli reklam yapıyorlar, reklamlarda söyledikleri hiçbir şey de gerçekte yok, hepsi yalan dolan”. Yine, Cihan (41) da benzer şekilde reklamları yönlendirici ilişkilerin bir aracı olarak açıkladı; “(...) yönlendirici ilişkiler kuruyorlar, bunun kanıtı da reklamlar, reklamlarda kendilerini öyle bir anlatıyorlar ki sanırsın dünyanın en iyisi onlar (...)”. Reklamlar yönlendirici ilişkilerin bir aracı olarak algılandığı için, örgütün beklediği etkiden uzak olabilir.

Yönlendirici ilişkiler örgütler tarafından değerlendirilmiş ve hatırlanacağı gibi örgütler için de bazı hallerde normal karşılandığına ilişkin izlere rastlanmıştır. Kamular kendi çıkarlarına olacak bir kararı yöneticilerin ifadesiyle “anlayamadıklarında” ya da uzlaşma mümkün olmadığında örgüt yönlendirici ilişkilere mecbur kaldığını açıklamışlardır. Ancak şimdi kamuların algıları değerlendirildiğinde bu bulgu ile örtüşen bir durum görünmektedir.

Tüm bu açıklamalara rağmen Miller'ın (1989) ilişkiyi kontrol etme üzerine fikirleri de yönlendirici ilişkilere örgütün bakışını meşrulaştırabilir, ortam üzerinde bir tarafın denetim kurma çabasını yaşamın önemli bir parçasıdır, tıpkı nefes almak ya da yemek yemenin ahlakla ilgisi olmadığı gibi denetim kurmanın da ahlakla ilgisi yoktur. Denetim sadece hayatta kalmanın kaçınılmaz bir tarafıdır.

5.1.4.3 Sözleşmeci İlişkiler; Karşılıklı Gibi Görünüyor, Ama Değil

Önceki bölümde de söz edildiği gibi yöneticilere göre sözleşmeci ilişkiler özellikle yatırımcılar ile aralarındaki ilişkileri tanımlıyordu. Oysa müşteriler de örgütlerle kurdukları ilişkilerin *“kontrat imzalar gibi”* zorunluluklara tabi olduğundan bahsetmiştir. Ayrıca sözleşmeci ilişkilerin içinde Şehnaz'a (34) göre, zorlamada vardı. *“Sözleşmeci çünkü her şey sözleşmeye dayanıyor ve seni o sözleşmeyle bazı olumsuz şeylere zorluyorlar, mecbur kaldığımız zamanlar oluyor yani (...)*”. Örgüt tarafından bakıldığında, kamuların lehine işler gibi görünen güçteki dengesizlik, aslında örgütü sorumluluklarını yerine getirmeye zorlamaktadır. Bir yönetici sözleşmeci ilişkileri kamuların aksine, olumlu bir ilişki biçimi olarak açıklamıştı: *“(…) bu ilişkilerde verdiğimiz sözleri tutmakla yükümlüyük, ilişkide olduğumuz gruplar için aslında çok pozitif bir ilişki bu, çünkü biz söylediğimiz koşullardan caymıyoruz, ama onları koruyan pek çok madde var, onlar isterlerse cayabiliyor”*. İlişki yönetimi paradigması karşılıklı yarar getirecek şekilde olumlu ilişkilerin inşa edimesini halkla ilişkilerin merkez rolü olarak tanımlar, ancak bu karşılıklı yarar bazen bir taraf için az bir taraf için çok olabilir. Yine de bu halde denge vardır. Ancak kamular bu yarar kendi taraflarında baskın olmadığında güçte dengeyi eşitsiz olarak algılamaktadır. Bu nedenle de kamular sözleşmeci ilişkilerdeki faydayı örgüt tarafında her daim daha baskın olarak değerlendirmiştir. Sözleşmeci ilişkilerin varlığına yönelik Suat'ın (39) sözleri çarpıcıdır *“(…) X örgütünün benimle kurduğu ilişki normal olarak sözleşmeci. Başka ne olacak ben ürünlerini alırım para öderim, o da karşılığında işte ne bileyim bozuk olmayan, kaliteli, taze şeyler satmakla sorumludur (...) sözleşme sadece kağıt üstünde olmaz yani”*. Suat'ın (39) ifadesi sözleşmeci ilişkilerin başladığı yere işaret eder; tarafların ilişkide ne yapmaları gerektiği üzerinde uzlaştığında sözleşmeci ilişki başlar.

İlişkideki tarafların ne yapmaları gerektiğine yönelik uzlaşma sözleşmeci ilişkilerin nasıl kurulduğuna yönelik ip uçları vermektedir. Yöneticiler ve kamuların algılarının en çok benzeştiği neredeyse tek alan burasıdır. Sözleşmenin sınırları ilişkinin sınırlarını da belirlemekle kalmaz, bu sınırlar içindeki oyuncuların hareketlerini belirler. Fakat burada kamularca bir sorun algılanmaktadır; sözleşmeci ilişkilerin yapısını gerçekte kim belirler? Kamular mı örgüt mü? Kamular için bu sorunun yanıtının örgüt olması elbette beklenmedik

değildir. Durgun'un (43) ifadesinde örgütün sözleşmeci ilişkilerdeki belirleyiciliğini “(...) karşılıklı olarak karar vermiyoruz, karşılıklı olarak imzalıyoruz, ya da her ne diyorsanız (...), ben desemki X örgütü buraya ürünlerinle ilgili şu maddeyi ekle, eklemez (...). sözleriyle açıklamaktadır. Reyhan'da (48) benzer olarak sözleşmeci ilişkilerde örgütün işlevini anlatır; “X örgütü için sözleşme ilişkileri denince aslında karşılıklı bir şey gibi anlaşılıyor, ama değil, şimdi X örgütü X hizmeti verirken bana mı soruyor nasıl yapalım diye, yapıyor bir şekilde biz de alıyoruz. Bizimle bir işbirliği yapıp bunları belirlemiyor kısaca (...)”. Görülüyor ki, sözleşmeci ilişkilerde kamular, kendilerini örgütün politikalarında değişim yaratacak kadar güçlü görmemekle birlikte ilişkilerin karakterine etki edecek unsurları belirlemeye de isteklidir. Ancak örgütlerin öncelikli kamularının müşteriler olması bu beklentinin gerçekleşmesinde için hem bir engeli hem de bir fırsatı yaratıyor olabilir. Zira sözleşmeci ilişkilerin yapısındaki örgütün yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumlulukları kamular için hem bir fırsat olarak, hem de kamuların geniş popülasyonlu yapısında her daim farklı beklentilere karşılık verecek şekilde sürekli ve yeniden organize olmak da ciddi bir engel olarak okunabilir.

Sonuç itibariyle örgütün ilişki biçimlerinde yöneticiler katılımcıların tanımladığı sözleşmeci ilişki biçimi özellikle yatırımcılar ile ilişkilerini açıklarken ifade ettiğini hatırlamakta fayda vardır. Yatırımcılar için tanımladığı tüm ilişki biçimlerinin müşteri gruplarının örgütün ilişki biçimi olarak değerlendirmesi iki grup arasındaki farklar düşünülerek değerlendirilmelidir. Ne var ki, örgütün yatırımcılarla salt finansal kaygılar temelindeki ilişki biçimlerinin değişime ve sözleşmelere dayalı olması anlaşılabilir, ancak müşteri gruplarının aynı ilişki biçimini algılaması dikkat çekici bir tespittir.

Sözleşmeci ilişkileri ilişkin değerlendirmelerde bu ilişkilerin nasıl başladığı ve kurulduğu tartışmalarına bir başka yöne bakarak devam etmek faydalı olabilir. Sözleşmeci ilişkiler azaldıkça, hatta ilişkilerde belli sorumlulukların varlığı yani örgüt, kamulara neyi, nasıl, ne kadar sunduğunu açıkça ifade etmedikçe kamuların “sömürüldüklerine” yönelik algıları pekişmektedir. Dolayısıyla sözleşmeci ilişkiler içinde ilişkinin sınırlarını belirleyen örgütse, kamular için bir sömürü konusu da söz konusu olabilmektedir. Ayten (44) için örgütler tam da burada ilişki biçiminde son derece sömürücü davranmaktadır “(...) ben X örgütü ile ilişkilerimde sömürülen tarafım. Hem ücretini ödüyorum ama vaadedilen hizmete ulaşmak için bu yetmiyor, bir bakmışım ki koşturmaca içindeyim (...). Ama ücreti ödedim elde var hiç. Geri iade çıkarmışlar şimdi bir tutturmuşlar, daha beter iade var ama nasıl olacağından kimsenin haberi yok biz sizi arayalım, o şart olmaz bu olursa iade alır, önce bir değerlendirelim, oyalama taktikleri bu X örgütünün (...). Yasa bana hak vermiş ama yine de

sömürüyorlar beni bir yolunu buluyorlar bir şekilde açık yakalıyorlar (...). Yine de belirtmek gerek, sömürü ilişkilerin varlığı diğer ilişki biçimlerinde göre daha az baskındır.

5.1.4.4 Değiş-Tokuş İlişkileri; Beklenti ve Fayda

Yönlendirici ve sözleşmeci ilişki biçimlerinin yanında değiş tokuş ilişkileri de örgütlerin ilişki biçimlerini açıklamaktadır. Hasan (34) örgütün kurduğu ilişki biçimini değiş-tokuş ilişkileri ile açıkladı. *“Bence ilişkimiz değiş-tokuş ilişkisi. Benim hizmete ihtiyacım var (...). Tabi karşılığında onların da benden beklentileri var. Benden para kazanıyorlar. Dolayısıyla değiş-tokuş ilişkilerinin “beklenti ve fayda” ya dayanan yapısı ve bir tarafın diğeri ile karşılığında bir şey almak için etkileşim kurması, kamular için örgütle ilişkilerinde yeterli bir biçimdir. Örgütün kamularla ilişkilerinde kurduğuna inandığı duygusal bağlar, kamularca çoğunlukla daha işlevsel bağlar olarak tanımlanmaktadır. Aslında tam da değişim ilişkilerinin doğasına uygun olarak.*

Değiş-tokuş ilişkileri kamular tarafından sözleşmeci ilişkilere göre daha olumlu algılanıyordu. Öyle ki örgütün sunduğu hizmet/ürün ile kamunun karşılığında sunduğu tercih etme davranışı son derece adildi. Fakat yine de tıpkı sözleşmeci ve kamuların ifade ettiği tüm ilişki biçimlerinde olduğu gibi örgütün sıkça vurguladığı duygusal bağlar değiş-tokuş ilişkilerinde de zayıftı. Bunu Şehnaz (34) şöyle anlattı *“Artık her şey maddiyat. X örgütünün ürününü almayı çok istemek yetmez, bedelini ödeyecek durumum yoksa alamam değil mi? Arkadaşların bahsettiği romantik mesajlar, duygusallık beni bir derece etkilemez (...). Sonuçta cebimin yettiği cebime girer. Ne fazla ne eksik. Bu X örgütü için de aynıdır”.* Diğer örgütler için de kamular benzer fikirlerle doluydu. Mesela Mehmet Ziya (39) da örgütlerin *“uzatmadan”, “açıkça”, “fazla abartmadan”* ne yaptıklarını anlatmalarından yanaydı. *“(...) Onlar açıkça söylemiyor, bu budur, bunu alın çünkü bu şöyle bir amacı vardır, ben de alayım. Bazen çok beğeniyorum reklamları pat pat her şey ortada hemen gidip alıyorum. Ama bazen mümkün değil anlamak neye ne kadar vereceksin belli değil, ilişkilerimiz sıkıntıya giriyor o zaman. Bu X örgütü şarkılar söyleyen, ağlayan çocukları kullanıyor, sevdiklerinizle paylaşın gibi şeyler söylüyor, sonra faturayı gelin de bir görün (...). Ben fatura öderken sahte para kullanıyor muyum? (...).”*

Değiş-tokuş ilişkilerini, tıpkı sözleşmeci ilişkiler gibi olumsuz ve tamamen örgütün yönlendirdiğini savunanların tam aksi yönde fikirleri olan kamular da bulunmaktaydı. Örneğin Measure (51) için örgüt değiş-tokuş ilişkilerinde kamuların beklentilerini analiz etmese bu ilişkiler varolamazdı; *“Değiş-tokuşta bence benim de fikirlerim önemli karşılıklı bir ilişki çünkü, al gülüm ver gülüm, ne satabilir, nasıl satabilir ürünü yoksa. Tabi ki biz karşılıklı faydalanacağız.* Fakat Ayhan (42) için örgütlerden kamuları düşünerek davranmasını

beklemek “ütopik”ti. “ (...) *çünkü örgütler uzlaşma yaparken bile nerden ne kazanırız ona bakarlar, ilişkide dürüst davranmazlar, al-ver ilişkisi işte ötesi yok (...)*. Burada ilişkinin en önemli karakteristiği sunulan ürün ya da hizmetin kalitesi ile örtüştürülmesidir. Halbuki yöneticiler nezdinde ilişkilerin biçimi, tüm uygulamalara ve örgütün eylemlerine yayılan bir bütün olarak algılanmaktadır.

Değiş-tokuş ilişkilerindeki karşılıklı faydaya değinmişken, örgütlerin sıklıkla vurguladığı kazan-kazan alanındaki ilişkilerle ilgili kamuların fikirlerini de açmak gerekir. İlişkilerin örgüt tarafından kazan-kazan alanındaki karşılıklı işbirliği ve uzlaşmacı ilişkiler kamular için örgütler için olduğundan daha değersizdi. Gerçekten de “işbirliği” ilk okunduğunda örgütler tarafından yapılan iyi niyetli çabalarımız gibi görünse de örgütlerin kamulardan işbirliği adı altında tuhaf şeyler beklediklerini unutmamak gerekir; çevreyi kirleten örgütler, ürünlerinde kanserojen madde bulunanlar ya da tehlikeli ürün satanlar, işçi haklarını hiçe sayanlar, bu gibi kamuların eylemciliğini körükleyen daha pek çok konuda kamularla işbirliği yapmayı ummaktadır.

Diğer yandan yöneticilerin kamularla kazan-kazan alanında kesiştiğini varsaydıkları olumlu ilişkiler, kamular için tam aksi yönde seyretmektedir; Mustafa'nın (50) “(...) *Kazan-kazan olmuyor zaten bizim ilişkilerimize kazan-kaybet denmeli, ben X'in ürünlerini tecih ediyorum, bir bakıyorum, katkılı, boyalı, şimdi ben ne kazanmış oldum yani?*” ve Esmâ'nın (36) “(...) *kazan-kazan olmalı ama oluyor mu ben emin değilim, hep bana hep bana durumu da var sanki bizim X örgütü ile ilişkimizde*” sözleri, ilişkilerdeki kazan-kazan alanında kamuların yeri olmadığını ifade etmektedir. Fakat bu alanın idealde varolması gerektiğine ilişkin kamular tam bir uzlaşma içindedir. Demek ki, kamuların ilişkilerde örgütten beklentileri sıklıkla tek taraflı faydaya dayanır ve bu faydanın oluşacağı alan, kazan-kazan alanı ancak bu şekilde anlam kazanmaktadır.

Neticede kamuların örgüt yararını düşünmesi zaten olağan değildir. Ancak yine de ilişki yönetimi paradigması çerçevesinde ilişkideki taraflardan her birinden diğerinin sağlayacağı faydayı da kabullenmesi beklenir. Halbuki kamular neredeyse örgütü tüm kar amacını yok sayacak şekilde kendilerini dikkate almasını beklemektedir. Burada halihazırda duran gerçek, kamuların da en az örgütler kadar manüplatif davranma çabalarıdır. Bu çaba özünde kamuların örgütleri aşırı güçlü aktörler olarak algılanması ile ilgili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Zira kamular örgütü gücünün kendilerinden fazla olduğuna inandıkça örgütün ilişki biçimine yönelik olumlu algılar beslemeyeceklerine yönelik bir kanaat oluşmaktadır.

Kamuların örgütlerin ilişkilerine yönelik değerlendirmelere son olarak tepkisel ilişkilere yönelik algılarını aktarmak gerekir. Kamular tarafında örgütlerin tepkisel ilişkiler kurduğuna

yönelik bulgulara rastlanmamıştır. Zira kamular için, kendilerinin etkisi ile gerçekleşen ve tepki olarak örgütün verdiği yanıt bağlamıyla bir ilişki söz konusu değildir. Yine de, tepkisel ilişkileri sömürücü ve yönlendirici ilişkiler gibi olumsuz bir ilişki olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Buraya kadarki tartışmalar kamuların örgütlerin ilişki biçimini nasıl algıladığı sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır. Ancak sadece ilişki biçimleri değil aynı zamanda bu ilişki biçimlerinden doğan sonuçlar da tartışılmalıdır. Zira örgütün kamular ile ilişki yetiştirme stratejileri ile esas beklediği bu sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğidir. Aşağıdaki bölümde kamuların ilişki sonuçlarına yönelik değerlendirmeleri açıklanmaya çalışılmış ayrıca ilişki biçimlerindeki farklılığın sonuçlarda da farklılık yaratıp yaratmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

5.2 Kamuların Değerlendirmelerine Göre İlişkilerin Sonuçları

Kamular örgütün ilişki yetiştirme stratejileri ve ilişki biçimlerinden sağladığını varsaydığı güven, bağlılık, tatmin, karşılıklı denetim sonuçlarını değerlendirmiştir. Öyle ki örgütün uzlaşmacı ilişkilerin sonucunda kazanmak istediği özellikle güven örgütün beklentisinin aksine ulaşılmış bir sonuç değildir. Kamular için örgütlerin kendileriyle kurduğu ilişkide karşılıklı denetim olması gerekeni, tatmin ve sınırlı da olsa bağlılık da varolan sonuçları açıklamaktadır. Özellikle karşılıklı denetimin örgütlerin ulaştığı ilişkilerde ulaştığı sonuç olmamasına rağmen iki nedenden ötürü aşağıdaki tartışmalarda yer almıştır. İlk neden, karşılıklı denetim yukarıda da tartışılan halkla ilişkilerin örgütün vicdanının sesi olabilmesine olanak sağlayabilecek gücün dengeli dağıtımı için bir yol sunmaktadır. İkinci neden ise karşılıklı denetimin varolamamasının da örgütün yönlendirici ilişkilerine da ilişkin kanıtlar sunmasıdır. Diğer yandan güven örgütler için tüm ilişki sonuçlarının temelindedir. Hatırlanacağı gibi, yöneticiler güvnenin varolması halinde tatminin, karşılıklı denetimin ve bağlılığın da otomatik olarak kazanılacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütler tarafından verilen bu özel değer nedeniyle güven, kamuların algılarında varolmasa da, tartışılmaya değer görülmüştür.

Neticede kamuların ilişki sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerinde birden fazla sonuçtan söz etmiştir. Bu durum, ilişki biçimlerinin algılanmasındaki farklılığın ilişki sonuçlarının da farklılığına da yansımalarıyla ilgili olarak açıklanabilir. Aşağıda bu ilişki sonuçlarına yönelik tartışmalara yer verilmiştir.

5.2.1 Güven; İlişkilerde Bulunabilecek En Son Şey

Güven çıktısı örgütlerin en çok değer verdiği ilişki çıktılarında biri olmasına rağmen kamular için ilişkilerde bulunabilecek en son şeydir. Kamular ilişkilerde güven sonucunu

yaklamak için, örgütün açıklığına, dürüstlüğüne, adil olmasına ve sözlerini yerine getirmesine ihtiyaç duymaktadır. Zira güven öncelikle örgütlerin dürüst eylemlerde bulunmayı, kamuların denetleyip, gözlemleyebileceği kadar açık olmayı, aynı zamanda kamularla ilgili kararlarında da adil olmayı ve dahası örgütün sözlerini yerine getirecek kadar güçlü olmasını anlatır. Güveni oluşturan her bir unsuru değerlendirerek örgütlerin ilişkilerinde ulaşmayı bekledikleri sonuçları tartışmaya devam etmek yerinde olur.

Hem adil olma, hem açık ve dürüst olma hem de sözlerini yerine getirmeye duyulan inancı ifade ettiği düşünülünce güven, örgütler için ulaşılması zor bir hedef gibi görünmektedir. İlk olarak ilişkide güven sonucunun yapısına ilişkin İlter'in (26) bir değerlendirmesinin vardığı çarpıcı bir sonucu açıklamak gerek; *“ilişkideki sonuçlarda bence güven var, ben az çok güveniyorum ama her an her gün hatta saat değişir, bana haksızlık yaparlarsa, hakkımı yerlerse ya da başkalarına yaptıklarını bana yapmazlarsa güven falan kalmaz (...). böyle bir olay da olmuştu Y örgütüyle, ben zaten o olaydan sonra X'i kullanmaya başladım. Bir arkadaşım için ciddi bir indirim yapmışlar, ben de aynı şartlarda kullanıyorum ama benim iki katı ücret ödemem gerekiyor, hemen aradım neden böyle ben size güvendim imzaladım dedim, böyle kafanıza göre değişik koşullar uygulayamazsınız falan. İkna edemediler beni hemen aynı gün –ki 10 yıldır tüketicisiyim ben Y'nin- şimdi X ile çalışmaya başladım. Hiç uğraşmaya değmez”*. Öyle ki ilişkilerin olumlu yönde inşa edilmesi için yapılan yatırımlar ne derece çok olursa olsun ya da güven sonucu da ilişkilerin kendisi gibi diğer sonuçlara göre görece daha kırılğan. Buna karşın bağlılık, karşılıklı denetim gibi diğer ilişki sonuçları örgütün ilişkilerinden ve elbette bu ilişkideki eylemlerinden etkilense de zamanla azaldığını ancak bir anda yok olmadığını söylemek yanlış olmaz.

İlişkide açık olmak güven yaratan unsurlardan biridir. Ancak örgütler için kamuların beklediği kadar şeffaf ve denetlenebilir olmak, kendi ifadeleriyle *“ancak politikalar çerçevesinde mümkün olduğu kadar”* olabilir. Şimdi burada *“mümkün olduğu kadarının”* kamular için yeterli olmadığı açıkça görünür olmuştur. Dolayısıyla kamular ne olursa olsun örgütlerin açık davranmasını beklemektedir. *“Kaçamak bilgilendirmeler”, “oyalamalar”* örgütün açık olmayan eylemleridir ve bunlar örgüte duyulan güveni de zedelemektedir.

İlişkilerinde adil davranan örgütlerin de güven çıktısına ulaşması beklenmektedir. Aynı zamanda adil olmanın güveni oluşturan açıklık ve dürüstlük ile de doğrudan ilişkisi vardır; bir örgüt açık ve dürüstse kamularda onun eylemlerinin adil olduğuna inanır. Burada şu soru akla gelebilir, kamular hangi eylemlerde örgütün adil olmadığına hükmediyor?

Mehmet Ziya (39) için örgütün ilişkilerde adil olmasının ve dolayısıyla güven yaratmasının tek yolu vardır; hakkını aramadan hakkını vermek: *“(...) Tüketici mahkemesine*

gittim iade aldım paramı. Öyle bir şey yok veremeyiz parayı diyorlar ama sen üşenmez uğraşır hakkını ararsan paramı geri alıyorsun. Dolayısıyla hiç adil olmadıklarını düşünüyorum.” Bir başka kamunun ifadesinde adil olmak herkese eşit davranmaktan geçer. *“VIP müşteri diye bir şey çıkarmışlar, sırada bile hep senden önde çok ayıp buluyorum, paramıza göre mi sınıflıyorlar bizi, hiç onaylamıyorum, önce bu uygulamayı bir durdursunlar”* (Reyhan-48)

Diğer yandan örgütün verdiği sözleri tutmaması da adil olmadığına işaret etmektedir. Hasan (34) bu durumu şöyle açıklar; *“(…) Dürüst davranmadıkları için bir dünya formalitenin içinde boğuluyorum. Bütün şartları ben yerine getiriyorum. ... dürüst davranmadığı için anlaşmaya uymuyor, uyuyor gibi görünüyor sadece”* Suat (39) için de örgütün haksız kazanç elde etmesi de adil olmaması sonucunu doğuran bir başka nedendi. *“Bir gün bir bakıyorsunuz aynı ürün zamlanmış, iki sonra indirimde eski fiyattan, şimdi bu aradaki iki gün haksız bir kazanç olmuyor mu, nasıl güveneceğiz X’e. Belli ki o ürünü 5 kuruşa satabilecekken 10 kuruş diyor, o zaman adaletten bahsedemezsiniz, çıkıp çıkıp biz iyiyiz diyemezsiniz, ben inanmam”*.

Yine de, güveni açıklayan diğer unsurların aksine örgütün söylediklerini yapabilme yeteneğinin dikkat çekici bir şekilde daha olumlu algıladığını da gözden kaçırmamak gerekir. Örgütün adil, açık ve dürüst olmadığına hükmeden kamular örgütlerin söylediklerini yapabilme yeteneğine ilişkin “her şeyi yapabilir” olduklarını ifade etmektedir. Bu durumu Ayhan’ın (42) *“Herkesin söylediği gibi istediği her şeyi yapabilecek güce sahip büyük bir kurum. Sahibi büyük bir isim her şeyden önce. Arkasındaki güç büyük yani (...)”* ifadesi ve Esmâ’nın (36) *“(…) Türkiye’nin en büyük kurumlarından biri. Bir şey söylüyorsa, bir söz veriyorsa yapabilir (...)”* ifadeleri açıklamıştır. Bu farklılık, örgütün yaptıklarından çok yapabilme gücünü anlatması bağlamıyla değerlidir. Neticede örgütler ilişki biçimlerinde güven sonucuna tam anlamıyla ulaşabilmiş görünmüyor.

5.2.2 Tatmin; Fiyatı Düşür, Karından Vazgeç

Örgütlerin ilişki yetiştirme stratejilerine bağlı ilişki biçimlerinden beklediği bir başka sonuç tatmindir. İlişkilerde tatmin kamuların ilişkideki memnuniyet ya da memnuniyetsizlikleriyle kısaca nasıl hissettiklerine bağlı oluşmaktadır. Cihan’ın (41) ifadesinden örgütlerin tatmin yaratacak ilişkileri yetiştirmekten yakın olduğu anlaşılmaktadır; *“(…) tatmin olmuş hissediyorum ama çok da değil, fiyatları yüksek bence piyasaya göre, hala tercih etmemin sebebi de şu an muadili yok gibi”*. Şehnaz (34) için ilişkide tatmin için örgütün ilişkide daha çok çaba harcaması gerekir, tatmin örgütün ancak fiyat esnekliği ve ürün çeşitliliği sağlandığında gerçekleşebilecektir. Ceyda’nın (32) ve Kemal’in (39) ifadeleri de sunduğu farklı hizmetler çeşitlendikçe tatmin olabileceklerini anlatmaktadır. *“(…)”*

ihtiyaçlarımı karşılamak için daha çeşitli hizmetler üretse daha çok tatmin olabilirim. Daha fazla çeşitlilik olsa daha çok seçme şansım olur” (Ceyda-32). “(...) En başta ürünü ne kadar çoksa o kadar iyi demektir. Yani bana hitap edecek şekilde ürünler geliştirmeli (...) Verdiğim karşılık da tercih etmek olur, sürekli aynı ürünleri almak olur” (Kemal-39). Kemal’in (39) son cümlesi tatmin ile tercih edilme arasındaki ilişkiyi de görünür yapar.

Bir başka ifade de Aydın (28) “(...) benim ilişkilerden tatmin olmam için isteklerimin yerine gelmesi gerek, tabi ki bu örgütün bu konuda çabası var, (...) ne yapısın, mesela fiyatları düşürsün, daha çok çeşitli ürün sunsun. Bunları yaparken de tabi bizi düşünsün, ben o zaman tatmin edilmiş sayarım”. Kısaca sunulan ürün/hizmetin kalitesi ile tatminin eşleşmesi esasen kamuların algıladıkları değiş-tokuş ve sözleşmeci ilişkilerin doğasına uygundur. Zira şartıtcı olmamakla birlikte sözleşmeci ve değiş-tokuş ilişkilerinde varolan ne kadar alırsan o kadar vermelisin felsefesi burada da benzer şekilde durmaktadır; kamuların ilişkilerinde ürün/hizmet kalitesinin artışına paralel tatmini de artmaktadır.

İlişkilerde tatmin sonucu için Gökhan (39) daha farklı bir yol önermektedir; “*bu örgütün beni tatmin edebilmesi için beni düşünerek karından vazgeçtiği uygulamalarla öneriler getirmesi gerek*” İlişkide tatmini bu derece uç bir koşula bağlamak ilişkileri bir çıkmaza da sokabilir. Bu ifadelere rağmen, tatmin sonucu güvenin aksine örgütün elde edebildiği bir ilişki sonucudur. Mensure (51) ilişkilerde elde edilen tatmini şöyle açıklar; “(...) *eninde sonunda bu hizmeti alıyorum, öyle ya da böyle beni az da olsa tatmin ediyor ilişkide ancak hiç güvenmiyorum (...)*”.yöneticiler için güven ilişki sonuçlarının temeli olarak açıklanmıştır, güven varsa diğer sonuçlar da var demektir. Halbuki Mensure’nin ifadesi tatminin güven olmadan da gerçekleşebileceğini göstermektedir. Mustafa’da (50) ilişkilerde tatmini örgütü hala tercih ediyor olması ile açıklamaktadır; “(...) *hala tercih ediyorum, reel faydasına baktığım için, şimdi başka bir hizmet alsam orada da aynı şeyler, aralarında pek değişen bir şey yok. En azından X büyük bir marka*”.

Hasan (34) ve Mehmet Ziya’nın (39) görüşlerinde de tatmin sonucu markanın büyüklüğüne bağlıdır; “(...) *sektöründe en büyük marka bu. Biz de tatmin olmadık dersek kim olacak, en iyisi bu (...)*” (Hasan-34), “*Benim için en çok şey yapan beni en çok tatmin etmiş sayılır. Bu örgüt benim için çok şey yapmıyor, fikirlerimi uygulamıyor, fakat pek çok kişinin tercih ettiği marka bu. Büyük güce sahip, yani tatmin olmak için bir şeyler var kendinde*”. (Mehmet Ziya-39). “Büyük marka”ların ilişkileri daha olumsuz algılansa da tatmin sağlayabileceğini düşünmeye neden olabilir. Gerçekten de örgütlerle kamuların tüm olumsuz ilişkilerine rağmen kamuların hala örgütlerle ilişkilerinin devam ediyor olması ancak bu şekilde açıklanabilir.

5.2.3 Karşılıklı Denetim; Gücün Eşit Paylaşımı

Karşılıklı denetim sonucu, kamular örgütlerin kamuların söylediklerini ne kadar dikkate aldığı, kamu yararını gözeeten davranışlarından ve kararlarından kamuların memnuniyeti ile tartışılmıştır. İlk olarak karşılıklı denetim sonucu için örgütün kamuların söylediklerini ne kadar dikkate aldığı değerlendirilmiştir. Örgütlerin aksine kamular örgütlerin kendilerini dinlediğini fikirlerinin örgütün uygulamalarına yansımadağını ifade etmektedir. Durgun (43) için örgütler sözleri yerine getirmek zorundadır, ancak yapmazlar; *“ilişkilerimiz başladığında beri beni her zaman dinliyorlar, şimdi arayayım hemen cevap alırım alırım da bu değil önemli olan önemli olan verilen cevabın sözün yerine getirilip getirilmediği, getirmek zorundalar ama yapmıyorlar”*. Salih’in (40) değerlendirmesinde de durum benzerdir *“Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyeti, bize yazın gibi daha bir sürü şeyle neredeyse her gün beni arıyorlar, ben de hiç üşenmem anlatır dururum, sonra baktığımda değişen bir şey olmadığını görürüm”*. Kamular esasen tam da asimetrinin çift yönlülüğünü açıklamışlardır. Asimetrik ilişkilerde de karşı taraf her zaman dinlenir, ancak örgüt bunları kendi davranışını değiştirmek için değil, kamuları ikna edecek yolları açmak için kullanır. Bu noktayı daha net anlatmak adına yöneticilerin kamuların görüşlerini almadaki fikirlerini hatırlamak iyi olabilir, *“kamuları her zaman dinliyoruz, inovasyon için onlara ihtiyacımız var (...) fikirleri politikalara yansıtmak konusunda da istekliyiz, ancak işin gerçek halinde bu mümkün olmuyor”*. Elbette karşılıklı denetimdeki “karşılıklılık” ile de beklenen hem örgütlerin hem de kamuların güç ve denetimi eşit biçimde yapmasıdır. Yani, örgüt kamular tarafından denetlenirken de kamular örgüt tarafından denetlenirken de her iki tarafında karar süreçlerinde eşit etkiye sahip olması demektir. Zira gücün eşit olmamasındaki görelilik ortaya büyük bir sorun çıkarır; güçlülülerin arzuladığı sonuçlar bir anda güçleri daha az olanların arzuladıklarından daha bütük ağırlık kazanır (Tuleja, 1985, s.21). Denetimde eşitliğin bozulması işbirliği ve uzlaşının da o kadar hızla azalması anlamına da gelebilir. Ancak burada kritik tartışmaya da yer vermek gerekir. Önceki tartışmalardan da hatırlanacağı gibi kamular örgütleri güçlü aktörler olarak algılamaktadır, yani örgütler ilişkideki güçlü taraftır. O zaman karşılıklı denetimde kamular nasıl eşit güce sahip olduklarını düşünmektedir? Sorunun yanıtı tıpkı güven sonucunu açıklarken değinildiği gibi kamuların olanı değil olması gerekeni tartışması ile ilgili olabilir. Kamular ilişkilerinin karşılıklı denetim ile sonuçlanması “gerektiğine” inanmaktadır. Kamuların, ilişkide baskın taraf olarak belirlenen örgütlerin üzerinde denetime sahip olma istekleri güçlüdür. Dolayısıyla bu durum, kamuları örgütle eşitleyebilecek karşılıklı denetim çıktısına değer vermelerini açıklayabilir.

Kamuların karşılıklı denetime yönelik değerlendirmelerinde örgütün kamuların ne söylediğini dikkate alması konusunda bazı kararsız kamular da vardır. Ne var ki bu görüşlerin

içinde kamuların örgütü daha toplumcu algılaması için ilginç değerlendirmeler mevcuttur. Ayten (44), *“Ben de kısmen dikkate aldığına inanıyorum (...). Tamamen dinlese daha az kar elde etmeyi kabul eder daha toplumcu olur. Tamam sponsorluklar, sosyal sorumluluklar görüyoruz ama bunları bana sormadı. Daha çok reklam nerden yapabilecekse oradan seçiyorlar bu etkinlikleri (...).”* Gerçekten de karşılıklı denetim sonucu için kamuların fikirlerini uygulamalara yansıtmak, denge için bir yol yaratabilir.

Neticede kamular, örgütlerin fikirlerini dikkate aldığından çok sadece dinlediğine inanmaktadır. O halde neden kamuların beklentileri, istekleri bilindiği halde örgütün uygulamalarında gerektiği kadar yer bulmuyor? Bu sorunun cevabı kamular için oldukça basit; *“örgütlerin işlerine gelmiyor”*. Kamulara göre örgütler –yöneticilerin fikirleri hatırlanırsa çok da haksız olmadıkları anlaşılabilir- kendi sınırları, politikaları dışındaki istekleri değerlendirmede ya isteksiz davranıyorlar ya da oldukça yavaş. Ceyda (32) bu durumu şöyle açıklıyor; *“bir isteğim var diyelim, önce şu numarayı ara, sonra buraya şunu yaz, sonra tekrar ara, kayıt ver, onu yap, sıra al, bunu yap sonra aylarca bekle. Özel şirket bir de bunlar ama işlerine gelmeyince kamu dairesinden beter ediyorlar insanı (...). Çünkü hemen yaparlarsa herkes isteyecek, millet uğraşıp yılsın diye yapmıyorlar hemen”*. Ayten (44) de aynı fikirdedir; *“ben şu ürünü istiyorum desem kapıma getirirler, fakat ben bir derdim var dediğimde ortada yoklar, bir saat konuşmuşum, tamam diyorlar buraya kadar sorun yok nasıl iade edeyim ürünü denince sanki Türkiyede değil yabancı ülkedenin vatandaşıyız, saçma sapan bir dolu uydurma uygulama, yine de uğraşınca sonunda oluyor az çok”*. Karşılıklı denetimde gücün eşit dağılmaması bu sorunları da beraberinde getirmiş olabilir. Zira güç eşit olmadığına bir tarafın istekleri ötelenir, ya da asimetric bir biçimde yönlendirilebilir. Karşılıklı denetimin idealin aksi yönündeki hali, kamu yararını dikkate alan karar ve davranışlarından memnun olup olmadıkları sorusunun yanıtını da vermiştir. Örgütlerin dinleyen fakat dikkate almayan karar ve davranışları kamuları tatmin etmez. Mustafa (50) *“bir araştırma yapmışlardı kalabalık bir grupta ben de vardım, Oradaki herkes hemen hemen aynı şeyi söyledi hep göz önünde olana yatırım yapıyorsunuz, mesela amatör bir klübe sponsor olun falan dedik, araştırma yapan da istekler bu yönde dedi, sonra baktık milli takım sponsoru yine. Amatör bir spor kulübüne sponsor olsa onları profesyonel yapsa, gerçekten beni dikkate aldığına inanırdım”*

Ayhan (42) karşılıklı denetimde örgütün kamu yararını dikkate almasına değinirken dikkat çekici bir vurgu yaptı, *“(...) öyle ya da böyle hakkınızı ararsanız, ve haklıysanız önünüzde kimse duramaz, örgütler kamu yararını düşünmüyor olabilir, herkes kendi yararını*

düşünse, zaten bu kamu yararı olur nihayetinde (...)". Bu açıklamaya göre kamuların her biri kendi sorunun peşine düşse örgüt de kamu yararını gerçekleştirebilecekti.

5.2.4 Bağlılık; Mutlak Bağlılığa Karşı Sahte Bağlılıklar

Kamuların örgüt ile ilişkilerinde örgütün ulaştığı bir diğer sonuç bağlılıktır. Bu sonuç beklenmedikti, zira kamuların örgütle ilgili olumsuz değerlendirmeleri olsa da sonuçlara bağlılık olarak yansımıştır. Yüksek tatminin bağlılık ile ilişkisi kanıtlanmış olmasına rağmen (Donio, 2006; Lee ve Feick, 2001) kamuların, bağlılık yaratacak kadar yüksek tatmine sahip olmadıkları açıktır. O halde yanıtlanması gereken soru, örgütün sözleşmeci, yönlendirici ve değiş-tokuş ilişkileri gibi olumsuz ilişkilerin nasıl bağlılık yarattığı sorusudur. Ancak ilkin kamuların bağlılığı nasıl algıladığını açıklığa kavuşturmak bu sorunun yanıtlanması için yol gösterici izler taşıyabilir.

Hasan (34) ilişkilerinde örgüte bağlıdır. *"Ben bu örgüte bağlıyım çünkü çok çeşitli ürünleri ihtiyacıma göre uygun. Her şekilde ürünleri bana hitap ediyor (...) bence ilişkilerimizde bağlılığı sürdürmek için de iyi ürünler üretiyor, kendini yeniliyor (...)"*. Tuğba (28) için de ürünlerin çeşitliliği bağlılığı oluşturan önemli bir faktördür; *"çok çeşit var, bir gün ihtiyacım olmazsa birine diğeri de hazır, hemen sunuluyor, aramaya gerek yok."* Bir diğer ifade de Reyhan'da (48) *"ürünleri kalitesiz olsa, fiyatı düşük olsa da bağlı kalmam örgüte, başkasını seçerim"* ürünlere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla kamular için örgütün ilişkilerinde bağlılık, ürünlerin çeşitliliği ile oluşabilir. Kamuların değiş-tokuş ilişkisindeki beklentileri de bu duruma uygun görünmektedir.

Bağlılığın koşula göre değişebilecek bir yanı olduğunu savunan İter (26) *"şimdi X örgütünün tüketicisiyim, yarın Y örgütünün sadık bir müşterisi olabilirim, kim benimle daha iyi ilişki kurarsa, beni o kazanır"*. de *"haksızlık yapmazsa ben uzun süre daha bu örgüte bağlı kalırım. Bunun için fiyatları iyi tutacak, aynı şekilde hizmet üretecek, zaten öyle de yapıyor (...)"*. bu ifadeden hareketle bir noktaya dikkat çekmek gerek; kamular için örgütle ilişkilerinde bağlılığı sürdürmesinde aynı şekilde hizmet ya da ürün üretmeye devam etmesidir. Suat'a (39) göre yine de daha iyi bir hizmet ya da ürün karşılığında kamular farklı bir örgüt ile ilişki kurabilir; *"şimdilik bağlıyım diyelim. Bağlı olmam X örgütünün davranışına bağlı. Ben de diğer müşteriler gibi sonuçta tatmin edilmek isterim, ilgilenilmek isterim (...)"*.

Piyasada hizmetin muadilinin olup olmaması da kamuların bağlılıklarının değişip değişmeyeceğini belirlemektedir. Şöyle ki Ceyda (32) için ürünün/hizmetin muadilinin bulunması örgütten vazgeçilebileceğini gösterir; *"(...) Önce bakarım tabi aynı hizmetse"*

değiştiririm, bazı uygulamalarından çok sıkıldım çünkü, değiştirebilirim öyle takıntılı derecede bağlı falan değilim, bence bazıları takıntı yağıyor markayı, kötü bile üretse hizmeti yine de değiştirmiyor". Ceyda'nın (32) işaret ettiği "takıntılı derecede örgüte bağlılar" kamu ile uzun süre ilişki kuranlardan oluşmaktadır. Pervin (41) için sorun *her zaman çözülüyor, aynı hizmeti daha düşük fiyata alabilecek olsa da örgüt ile ilişkileri aynı bağlılıkla devam edebilir, "(...) ben bağlı bir müşteriyim, alıştım buranın her şeyine. Neyi nasıl yaparlar biliyorum. Benim başıma burada söylenenler gibi de kötü şeyler gelmedi, bence gelseydi de çözüldü, herkesi tanıyorum, iyi niyetliler bir kere*". Buradan hareketle örgütün çalışanlarının kişisel ilişkilerinin örgüte bağlılığa etki etmiş olduğunu söylemek yanlış olmaz. Demek ki örgütün, ilişkide bağlılıkları sürdürmek için ürün/hizmet kalitesini değiştirmemesine ama arttırmasına, yine yeniden tartışılan haksızlık yapmamasına, başarabilirse mümkün olduğunca uzun ilişkiler kurmaya ve muadili olmayan ürünlere ihtiyacı var. Bu izleri kaybetmeden, örgütün sözleşmeci, yönlendirici ve değiş-tokuş ilişkilerinin nasıl bağlılık yarattığı sorusunu tartışmaya başlanabilir.

Açıkça örgütlerin sözleşmeci, yönlendirici ve değiş-tokuş ilişkileri gibi olumsuz ilişkiler kurduğu varsayıldığında, kamuların algıladığı bağlılık beklenmedik bir sonuç gibi okunabilir. Fakat burada bağlılığın nasıl olduğu sorusunu sormak değerlidir. Zira yukarıdaki bu ifadelerde kamuların örgüte duygusal bağlılıktan çok işlevsel bağlar ile bağlı olduğunun açık kanıtı sayılabilir. Dolayısıyla Shoemaker ve Lewis'in (1999) "sahte bağlılıklar" olarak açıkladığı bir bağlılık türü, olumsuz ilişkilere rağmen olumlu sonuçların oluşmuş olmasını anlamaya imkan sunabilir. Sahte ya da başka bir ifadeyle yüzeysel bağlılıklarda kamular örgütü tercih ederler ancak duygusal bağlara sahip olmadıklarından bağlılıkları her an değişebilir. Zira bağlılıklarını alışkanlıkları ile değil durumsal faktörler yönlendirmektedir. Sahte alışkanlıkların durumsallığına karşıt olarak mutlak bağlılıkları da açıklamak, uzun süreli ilişkilerin çıktılarını da açıklaması bağlamıyla değerli olabilir. Mutlak bağlılık örgütlerin ulaşmayı istedikleri gerçek bağlılıklardır. Kamular bu bağlılıkla pazarda diğer örgütlerin ilişki çabalarına da direnirler. Bu çok küçük bir azınlık sayılsa da örgütlerin uzun süreli ilişkilerinde mutlak bağımlılığı yakalamış olduğuna yönelik bir kanaat oluşmuştur.

SONUÇ

Bu bölümde örgütler ve kamular tarafından ilişkilerin nasıl algılandığına dolayısıyla ilişkilerin çözümlenmesine yönelik ortaya çıkarılan bulguların genel değerlendirmesi yapılacaktır. İlişkilerin yapısına ilişkin değerlendirmeler örgüt ve kamu ilişkileri ile ilgili başlıkta, tezin dayandığı ilişki yönetimi paradigmasının Türkiye’deki örgütlere yansımaları, halkla ilişkiler ve ilişki yönetimi başlığında tartışılacaktır. Son olarak bu bölüm, yeni araştırmalar için bazı öneriler de sunmaya çalışacaktır.

Örgüt ve Kamu İlişkileri

İlişki yönetimi paradigmasının ve bu tezin temel meselesi başlıkta durmaktadır. Başlıktaki iki kavram ilişkileri çözümlmek için tezin hareket aldığı merkezleri de açıklar; ilişkilerin biçimi, stratejiler ve ilişkilerden doğan sonuçlar. İlişkileri çözümlmeye yönelik bu çabada varılan sonuçları değerlendirirken ilişkilerin ne olduğu sorusu, nasıl olduğu sorusundan önce tartışılmalıdır. İlişkilere atfedilen anlamlar, ilişki biçimlerine yönelik ulaşılan sonuçlarını daha anlamlı kılabilir.

Zira halkla ilişkiler bir ilişki yönetimi olarak açıklandığında, olması gereken ilişkileri merkeze almaktır ki, bu durum gerçekte de karşılık bulmuştur; ilişkiler açıkça örgütün merkezindedir. Örgütler ilişkileri yönlendirir, bazı zamanlarda da ilişkiler örgütleri bir noktaya kadar değiştirir, sürdürülebilirliklerine katkı sağlar. Ancak hemen başta ilişkilerin karmaşıklığına yönelik bir sonuçtan söz etmek gerekir. Örgütün ilişki ağı geniştir, ilişkiler durumsaldır, bu da beklendiği gibi ilişkileri daha da karmaşılaştırır. Ortak algılara ulaşmanın çok zaman mümkün ol(a)mamasının nedeni olarak da bu karmaşıklık görünmektedir.

Araştırmada çoklu ilişkilere dair bulgular aranırken, bu ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olan unsurlar da görünür olmuştur. Neticede söylenebilir ki, ilişkilerin değişken, içiçe geçmiş, durumsal doğası ve kamuların girift yapılarının bir sonucu olarak örgüt, farklı farklı gruplarla temas eder, çoklu ilişkiler kurar. Bu durum örgütün ilişkilerine yönelik söz edilebilecek en net sonuçlardan da biridir. Tam da burada bir yöneticinin bu ilişkilere sahip olmayan “asosyal örgütler” olarak tanımlaması önemli bir sonuçtur.

Tezin örgütlerin ortamlarıyla etkileşim içinde olmalarına yönelik sistem teorisine gönderme yapan iddiası da desteklenmiştir. Esasen politikalar ve felsefe ekseninde var olan örgütsel sınırlarda örgütlerin açığa vurulmuş ya da örtük hedeflerine gerçekleştirme isteği, elbette etkileşime engel olacak biçimde katı görünmemektedir. Neticede örgütün gizli ve

görünmez duvarları, kamularca aşılır gibi görünse de hala son derece güçlü durmaktadır. Bu nedenle ilişkilerde etkileşimin anlamını yeniden tanımlamak faydalı olabilir.

Etkileşim kurmak, temas etmek örgüt için bir zorunluluk olmakla birlikte bu tezin çerçeve edindiği ilişki yönetimi paradigmasının önermelerinde yer aldığı gibi her iki tarafın da ilişkide fayda sağlaması, iki tarafında beklentilerini açıkça ortaya dökmesi bağlamıyla farklı işlemektedir. Etkileşim kurmak, yani karşılıklı etki, örgüt için kamuların ne istediğini anlayarak eğer gerekliyse ikna yollarına başvurmayı, hangi ilişkilerden vazgeçileceğini anlamayı ifade ederken, kamular için örgütten istediğini, çoğu zaman zorla almak için verilen sürekli çabaları açıklar. Etkileşim kavramı, halkla ilişkilerin misyonu açıklanırken ya da alana ilişkin tanımlarda belki de en sık rastlanabilecek kavramlardan biridir, ne var ki özünde ne anlattığı, neyi açıkladığı bu sonuç ile anlam kazanmış olabilir. Bu sonuç tezin literatüre katkı sağlamayı beklediği alanlardan da birini işaret eder. Öyle ki etkileşimin nasıl işlediğini anlatmak halkla ilişkilere ilişki yönetimi sürecinde yol gösterebilir. Etkileşimin bu biçimiyle sonuçlara yansımaya öncelikli ilişkilerin varlığına da neden olmuştur. Örgütün bazı grupları daha öncelikleyerek ilişki kurması faydayı maksimize etmek içindir. Böylece, hem zamanın etkin yönetimi hem de maddi kaynakların daha rafine kullanımı sağlanır. Maksimize edilmiş faydanın da ağırlıklı olarak örgüt yanlı olduğunu söylemek mümkündür. Buradaki tek istisna kamuların kriz dönemlerinde örgüt üzerinde artan gücüdür. Açıkça ifade edilebilir ki, bu tek istisna belki de dengenin gerçek anlamını bulduğu anı açıklamaktadır. Bu anda örgüt hedeflerine ulaşmak için kurduğu tüm ilişkilerde denge yaratan tek bir unsur göze çarpar; çatışma maliyetlerinin artması. Maliyetlerin arttıkça kamuların gücü daha da kestirilemez olur, işte bu durum ilişkide denge yaratır. Çatışma maliyeti arttıkça, örgütün denge aramaktan başka yapacağı daha iyi bir şey yoktur. Fakat tam aksi bir durum da söz konusudur. Bu bakımdan çatışma maliyetleri artmadıkça, ya da kamular ilişkilerin karakterine etki edecek unsurlara örgüt ve kamu ilişkilerinde dengeden söz etmek bir hayli zor görünüyor.

İlişkilerde dengenin varolmasına duyulan inanç, ilişki yönetimi paradigmasıyla sıkı sıkıya bağlanmıştır. Ancak görünen o ki, güç, eleştirel yazarların sıklıkla değindiği gibi (L'Etang ve Pieczka, 2002; Motion ve Weaver 2005) gerçek bir dengenin oluşmasının önündeki en büyük engel olarak durmaktadır. Örgüt gücünü kamuların algıladığı kadar baskın algılamaz, fakat bu yine de daha simetrik ilişkilere neden olmaz. Örgüt konumunu baskın algılamasa da kamuların örgütleri çok güçlü aktörler olarak görmeleri ve ne yaparlarsa yapsınlar örgütün politikalarına etki edemeyeceklerini düşünmeleri örgüt üzerinde baskıyı azaltıyor. Baskının az ya da çok oluşu Türkiye özelinde kültürel bağlamlara dayanarak, Hofstede'in (1984) Türkiye'ye ilişkin ifade ettiği dişil ve kolektif kültür özellikleri ile tartışılabilir. Bu kültürlerde

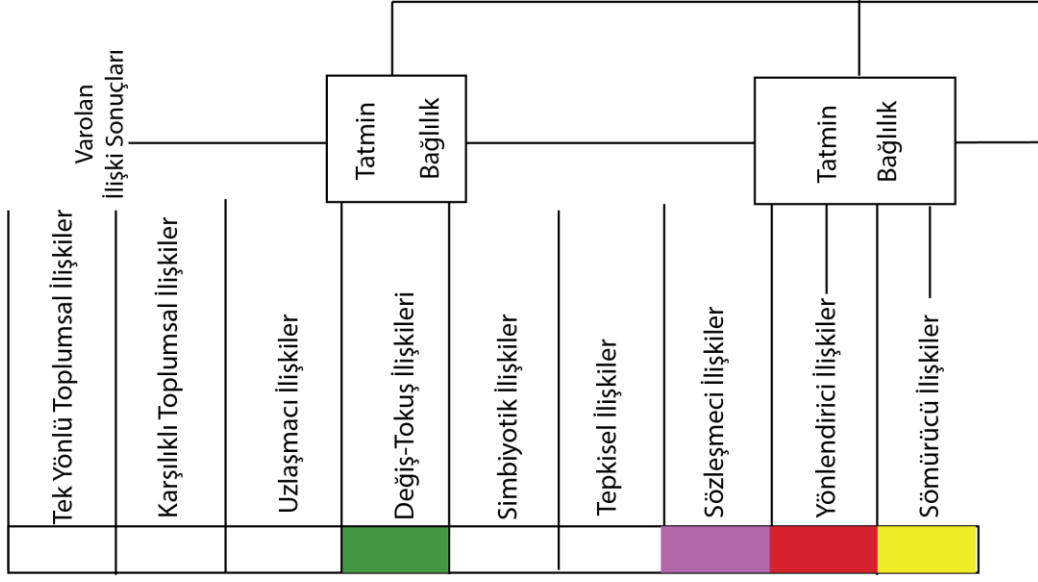
alçakgönüllü olmak yüceltilen bir değerdir, kişiler ait hissettikleri gruplara karşı yükümlülük hissederler, ancak bu yükümlülük sadece ait olunan gruplarla sınırlı kalır, toplumsal konuları kapsamaz. Kültürün bu özellikleri eylemci grupların baskın bir biçimde varolmasını da engeller.

Her şeye rağmen elbette çift yönlü faydanın, gerçek simetrinin örgütün bu baskıları hissetmeden oluşması beklenir, fakat uygulamada karşılık bulan haliyle simetri örgütlerin aşırı baskı ile karşılaştıklarında mecbur kalarak başvurdukları ilişkileri anlatıyor. İlişkilere ilişkin tüm sonuçlar şunu gösteriyor; ilişkilerin doğası nadiren simetrik, çoğunlukla da asimetriktir. O halde ilişkilere yönelik bir sonuç daha ortaya çıkmış gibi görünüyor; uzlaşılı ilişkileri, kazan-kazan alanı, gerçek denge ve karşılıklılık sadece normatif bir idealdir. Fakat sıklıkla söz edildiği gibi ilişkiler son derece karmaşıktır, dolayısıyla ilişkilerin içkin özelliklerine böyle keskin tanımlamak hatalı da olabilir. Gerçekten de ilişkilerin gerçekte ne olduğu, örgüt ve kamular arasında nasıl işlediği, yani anlamını açıklayacak yol hala çok karanlıktır, tezin ortaya döktüğü sonuçlar ancak bu yolu aydınlatabilecek küçük ışıklar yakabilir.

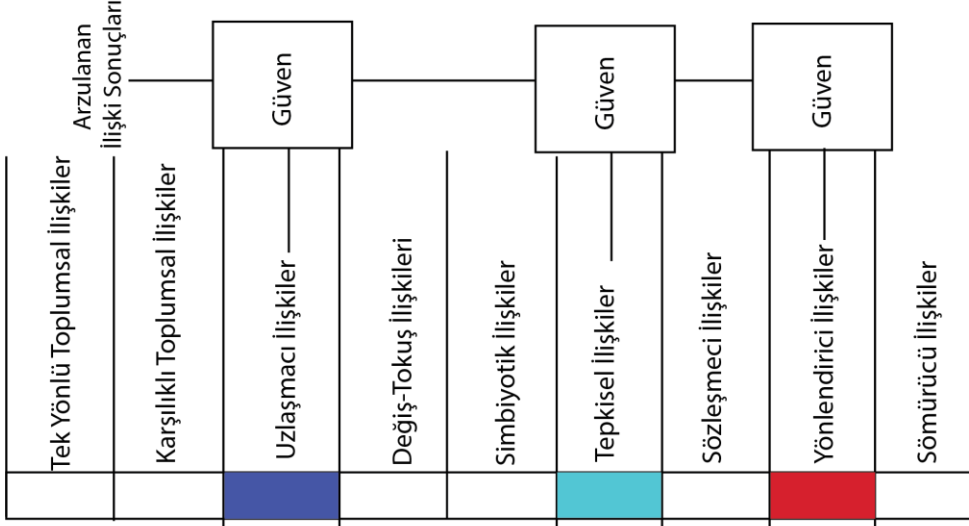
Buraya kadar yanıt aranan sorular, çoklu kamular, ilişkilerin özellikleri, ilişkilerdeki önceliklerin nedenleri ve nasılları kısaca örgütün ilişkilere yaklaşımını açıklayan tartışmaları kapsamaktadır. Bundan sonra örgütün ilişki biçimlerine ilişkin sonuçlar değerlendirilecektir. Tezde örgütün ilişkilerinin “nasıl” olduğuna yönelik soru, ilişki biçimlerine yönelik gerçekleştirilen analizlerle yanıtlanmaya çalışılmıştır. Tüm değerlendirmelerin sonucu, örgüt kamu ilişkilerinin nasıl çözümlendiği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Örgüt Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi

KAMULARIN ÖRGÜTLERİN İLİŞKİ BİÇİMLERİNE YÖNELİK ALGILARI



ÖRGÜTÜN İLİŞKİ BİÇİMLERİ



ÖRGÜTÜN İLİŞKİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ



Örgüt kamu ilişkilerinin çözümlendiğinde, sömürücü, sözleşmeci, simbiyotik, değişim, uzlaşmacı, karşılıklı toplumsal, tek yönlü toplumsal ilişkiler ile ilgili analizlerin sonucunda üç ilişki biçimi ortaya çıkmıştır; uzlaşmacı, sıklığı daha az olmakla birlikte yönlendirici ilişkiler ve Türkiye'deki örgütler için yeni bir ilişki biçimi olan tepkisel ilişkiler. Ancak kamuların algılamaları incelenecek olursa bu ilişkiler yerine yönlendirici, sözleşmeci ve sömürücü ilişkilerin varlığından söz edilebilir. Diğer yandan yetiştirme stratejilerine rağmen örgütün güven olarak beklediği ilişki sonucu kamulara tatmin ve bağlılık olarak yansımıştır. En yalın haliyle ifade edilecek olursa, ilişkilerde örgütün hayal ettikleri ve kamuların başka gerçekleri yanyana durmaktadır.

Yöneticilerin tamamı birden fazla ilişki yetiştirme stratejisine değinmiştir. Çift taraflı ilgi örgütlerin ilişkilerini yetiştirirken en sık kullandıkları stratejidir. Bunun yanı sıra ağ oluşturma ve güvence stratejilerinden de söz edilmiştir. Tam aksine dağıtıcı strateji ise örgütlerin hiç kullanmadıkları bir stratejidir. İlişkilerden beklenen sonuç da güvendir. Öyle ki çift taraflı ilgi stratejileri içinde işbirliği, kaçınma, uyumlaştırıcı, uzlaşmacı stratejiler olduğu gibi, ağ oluşturma ve güvence stratejileri de örgütlerin güven sonucuna ulaşmada kullandıkları stratejilerdir. Ancak kamular için örgütlerle ilişkilerindeki sonuçlar örgütlerin beklentisinin aksine tatmin ve bağlılıktır. Şekle ilişkin bu kısa okumadan sonra, artık ilişkilere yönelik çözümlemede ortaya çıkan sonuçlar detaylandırılarak değerlendirilebilir.

Örgütün ilişkilerini biçimlendirme çabası açıktır ve ilişki biçimlerine yönelik bulgularda hep olumlu biçimlere yönelik eğilim dikkat çekmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi ilişkiler uzlaşma, yönlendirme ekseninde ilerlemektedir. Her ne kadar diğer gruplarla ilişkilerinin biçimine ilişkin yetersiz veri olsa da sözleşmeci ve değiş tokuş ilişkilerine dair sonuçlarda tespit edilmiştir. Farklı ilişki biçimleri farklı örgütler için mümkün görünse de, sömürücü ilişkiler keskin biçimde reddedilmiştir. –fakat bu, kamuların algıları ile taban tabana terstir-. Kamularla farklı ilişki biçimleri varolduğu gibi aynı kamu grupları içinde de farklı ilişkiler varolabilirdi. Kamuların algılamaları ile oldukça farklıdır. Öyle ki kamular için örgütün ilişki biçimi sadece uzlaşmadan uzak değildir, aynı zamanda yönlendiricidir de. Sözleşmeci ve değiş-tokuş ilişkileri de örgütün algılanan ilişki biçimleridir. Buradan hareketle örgütlerin ilişkileri biçimlendirmeye yönelik çabası sadece bir çaba olarak görünmektedir, zira kurduğunu iddia ettiği ilişki biçimleri kamuların algılarına yansımamaktadır. Gerçekte ilişkideki beklenti ve ihtiyaçların yöneticilerin ifade ettiği ölçüde giderilmediği açık bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Ne var ki, bunun nedeni beklentilerin ne olduğunun bilinmemesi değil, bu beklentilerin makul sınırların çok dışında hatta aşırı olarak algılamasıdır.

Neticede tezde varılan sonuçlarla, değerlendirmeler arasındaki farklılıklar pek çok merkezden hareketle açıklanabilir. Örgütün politikaları ile çizdiği sınırlar, meşruiyet için mücadelesi ilişki biçimlerine etki etmektedir, elbette ilişkilerin özellikleri de. Ancak ilişkilerin yönetiminde belirlediği stratejiler belli ki kamular için olumlu ilişki biçimlerinin varolduğuna yönelik inancın oluşmamasına neden olmaktadır. Örgütlerin, kamuları bir güç olarak görse de kendi başına hareket etmeye yönelik hevesleri güçlüdür. Buna ek olarak şeffaflığı bir dereceye kadar mümkün görmeleri de olumlu ilişkilerin oluşmamasının altında yatan bir sebep olarak açıklanabilir. Tam aksi şekilde kamular da örgütleri son derece baskın aktörler olarak değerlendirmektedir. Hemen burada bir sonucu daha vurgulamak gereklidir. Zira kamuların eylemci gruplara neden dönüşmedikleri de tam da burada anlaşılmaktadır; kamular örgütlerin gücü karşısında beklediklerini almanın mümkün olamayacağını düşünmektedir. Bu değerlendirme güçlü olanın zayıf olana her daim dayatacağı bir şeylerin varolduğuna, ilişkide güçlü olan kimse gücünü güçsüz lehine kullanacağına kadar uzanır. Gücün dağılımındaki eşitsizlik ilişkilerin olumsuz algılanmasına da etki edebilir.

Örgütün kamu gruplarının özelliklerine yönelik değerlendirmeleri de günümüzdeki kamuların içiçe geçmiş yapılarını açıklamada yetersizdir. Böylece örgütler sabit hedef kitle setlerine bağlı ilişkiler ve iletişim uygulamaları daha en başta sekteye uğramaktadır. Hedef kitlelere sıkı sıkıya bağlı uygulamalarda bu nedenle ilişkilere örgütün beklediği katkıyı sağlamamaktadır.

Örgütlerin etik tavrının farklı algılanması da ilişkilerin farklı algılanmasına neden olan faktörlerden biridir. Örgütler elbette etik davrandıklarını iddia etmektedir, ancak kamular için örgütler dürüst davranmazlar, çoğu zaman sundukları ürün ve hizmetler hakkında da yalan söylerler. Buna aracı ise reklamlarıdır. Tüm bunlara karşın örgüt ve kamuların ilişki biçimlerinin algılanmasında aynılıkları besleyen unsur, ilişkilerdeki geçmiş deneyimlerin süresidir. İlişki süresi uzadıkça kamular örgütün ilişkilerini örgütün olmasını istediği biçimleri ile algılamaktadır.

Diğer taraftan tıpkı güç gibi örgütlerin içrekliği kamuların ilişkileri olumsuz algılamasında da büyük bir etken olarak durmaktadır. Örgütlerin şeffaflığa bakış açıları kamulardan farklıdır, yöneticiler için şeffaflık tartışmasız biçimde önemlidir ve fakat yine belirli sınırlar aşılmadan gerçekleşirse. Ne var ki kamular için şeffaflık, örgütün inandırıcılığı ve güvenilir ilişkiler için bir önkoşul gibidir. Örgütün şeffaflığa yapacağı her yatırım kamuların ilişkileri olumlu algılaması için önemli olabilir. Ancak bu şimdilik örgütlerin yatırım yapacağı bir alan gibi görünmemektedir, çünkü şeffaflığa duyulan beklenti de kamuların diğer beklentileri gibi aşırı algılanmaktadır.

Kamular için başka başka kişilerin de değerlendirmeleri örgütün olumlu ilişkilerine değil olumsuz ilişkilerine referans olmaktadır. Bu değerlendirmelerin kişiselliği, ilişkilerin öznel değerlendirmeler ile ilişkili yönüne de vurgu yapar. Burada ağızda ağıza iletişimin kitle iletişiminin katettiği onca yola rağmen ne derece etkili olduğu da göze çarpmaktadır. Öyle ki kamuların örgüte yönelik her değerlendirmesinde deneyimler bir anda bütünlenir ya bir arkadaş, ya bir tanıdık, hatta tanıdığının tanıdığı örgüt tarafından benzer “*haksızlıklara*” uğramıştır. Açıkça görülüyor ki, örgütler kamular tarafından yaptıklarından çok yapmadıklarıyla hatırlanmaktadır.

Örgütlerin ilişkilerde ilk aradığı şey uzlaşmadır, ancak bu arayışta beklentinin aksine fazla bir çabanın gösterilmediğini söylemek yanlış olmaz. Zira örgüt tarafından bakıldığında kamuların aşırı beklenti içinde olmaları ve örgütün politikalarının sınırları tam bir uzlaşma sağlamanın mümkün olmamasını açıklamaktadır. Elbette bu açıklamalar uzlaşmacı ilişkilerin aslında kimin çıkarına hizmet ettiğine de işaret eder, uzlaşma demek örgütler için giderek artan itirazın seyrini değiştirmek için “taviz” vermektir. Ne var ki örgütlerin bazı sınırları oldukça belirgindir. Sınırları bozuma uğradıkça stratejik ikna tekniklerini kullanmaktan da bir çekince duymazlar. Yine de tavizleri vermemek için direnmeleri ve böylece ortak görüşlere meydan okumaları meşruiyetlerini kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Gerçekten de örgütlerin uzlaşma ve işbirliğinin esaslarını değerlendirmede başarısız olduklarını açıkça ifade edilebilir. Uzlaşmaya yönelik bu sonuçlar, karşılıklı faydanın muğlaklığının da belirgin bir habercisidir.

Yönlendirici ilişkiler, yöneticilerin açık seçik kabul etmediği ancak ifadelerinde netleşen ilişki biçimidir. Örgütlerin, ilişkilerde tek kontrol sahibi olmanın gerekliliğine içtenlikle inanmaları bu ilişkilerin varlığına ilişkin bir kanaatin oluşmasını desteklemiştir. Örgütler yönlendirici ilişkilerde kendi sınırlarından kamulara doğru bir manüplatif bir alan yaratmakla kalmaz, kamuları yönlendirecek enstürmanları da senkronize eder. Ancak örgütleri hem çatışma maliyetlerini azaltacak, hem de kamular için “doğru” kararlar almalarına olanak tanıyabilecek bu ilişkilere zorlayan asıl neden bizzat kamuların kendileridir. Yöneticilerin hissettiği bu zorunluluk gerçekte olumsuz ilişkileri örtbas etmenin meşru bir şekline benzemektedir. Dikkat çekici bir biçimde kamular için de yönlendirici ilişki biçimine uygun olarak ikna yollarını kullanmak, örgütlerin yapabileceği dahası yapması gerektir. Holtzhausen’in (2009) bunu tampon strateji olarak da açıklar, örgüt köprü kurma stratejisinin aksine tampon strateji ile kamuları etkilemeye çalışırken iç işleyişine ortamı karıştırmamaya özen gösterir. Yöneticiler bu ilişki biçiminin gerçekte ne anlama geldiğinin farkında olsalar da örgütün ilişkiyi yönlendirmesi, ilişkide tercih edilmeyi sağlamak için kullanılan olumlu bir

ilişki biçimidir. Yönlendirici ilişkilerde hem örgüt baskındır hem de örgüt kamulardan fayda sağlar; halbuki kamular için bu tek taraflı kontrol vaadler gerçekse normaldir. Bu açıklamalar kamuların eylemci ol(a)madıklarında, örgütün yönlendirici ilişkileri daha sık kullandığına ilişkin görüşleri de (J.Grunig, 1997) doğrudur gibidir.

Sözleşmeci ilişkiler örgütler için müşterileri ile değil diğer kamu grupları ile ilişkilerini açıklıyordu. Ancak kamular için örgütün en sık kurduğu ilişki biçimlerinden biri sözleşmeci ilişkilerdir. Örgüt tarafından bakıldığında, sözleşmeci ilişkiler kamuların aksine, olumlu bir ilişki biçimi olabilirdi. Kamular için bu ilişki biçiminin olumlu olabilmesi sözleşmenin koşullarına her iki tarafında etki etmesi ve hatta kendi etkilerinin daha baskın olması ile oluşabilir. Ne var ki örgütler sözleşmeci ilişkilerin sınırları kendi başlarına belirlemektedir. Kamuların kağıt üstünde görünen ancak örgütlerin gerçekte yerine getirmediği sorumluluklar ise kamuların bu ilişkileri olumsuz algılamasına neden olmaktadır. Ancak bir başka sonuç, kamuların sözleşmeci ilişkilerdeki tarafların ne yapıp ne yapamayacağını belirlemeye istekli oluşlarıdır. Elbette bu da gücün asimetrik dağılımı anlamına gelmektedir. İlişki biçimleri içinde ilişkilere belki de en katı zemini sözleşmeci ilişkiler sunar. Bu katı zeminde, ilişkilerin esnek olmayan yapısının kamuların ilişki biçimine yönelik olumsuz algılamaları ile bir bağı olabilir. Şöyle ki, ilişkilerin doğasında varolan durumsallık sözleşmeci ilişkilerde kısa süreli oluşamaz. Neticede sözleşmelerin şartları önceden belirlenmiştir, her iki taraf için de hızlıca değiştirilmez. Bu ilişki biçimi için genel kaide bu şartlara her iki tarafında uyacağına ilişkin uzlaşıya taraflardan biri şartları bozduğunda –ki örgütler bunun sadece kamular tarafından yapıldığına inanıyor- ya bir taraf yeniden uzlaşma için zemin arayacak ya da bu süre ilişkiyi zedeleyecektir.

Kamular sözleşmeci ilişkilerde ya da yönlendirildiklerinde sömürüldüklerini hissetmektedir. Tam da burada sömürü ilişkilere yönelik de bazı sonuçlardan söz edilebilir. Bu ilişki biçimi örgütlerin çok net biçimde var olmadığını açıkladıkları bir ilişki biçimidir. Bu ilişki biçimi son derece asimetrik biçimi ile örgütlerin kamulara verdikleri değer ile ters bir yönü işaret etmesi bakımından kaçınılması gereken bir ilişkidir. Kamular ve örgütleri karşı karşıya getirebilecek kadar da olumsuzdur.

Örgütlerin aksine kamuların algıladığı ilişki biçimlerine ait bir diğer sonuç değiş-tokuş ilişkileri ile ilgilidir. Bu ilişki biçimi kamular için örgütlerle ilişkilerini açıklamada da yeterlidir. Örgütler ürün hizmet üretirler, onlar da satın alarak örgütleri tercih ederler. Neticede uzlaşmacı ilişkilerde de oluşması beklenen karşılıklı fayda daha çok değiş-tokuş ilişkilerinde oluşmuştur. Burada örgütün fazlaca anlam yüklediği duygusal bağların tüm ilişki biçimlerinden daha zayıf biçimde değiş-tokuş ilişkilerinde varolduğuna yönelik sonuç kritik

önemdedir. Kamular örgütlerin duygusal mesajlarla, gerçekleri gizlediğine inanmaktadır. Örgütlerin duygusal bağlar yaratmak üzere kullandıkları iletişim uygulamalarının yüksek frekansı da kamuları tam anlamıyla bunaltmaktadır. Öyle ki belki de en güçlü duygusal bağı oluşturabilecek sosyal sorumluluk uygulamaları da dahil olmak üzere iletişim uygulamalarına yüklenen duygusal mesajları kamular artık inandırıcı bulmuyor. Özellikle de ilişkilerde güven sonucunun varolmaması olmaması bu durumu açıklamaktadır. Yine de aksi bir seyirle örgütler ise duygusal bağların, kamularla ilişkilerde kendilerini kamulara yakınlaştırdığına ilişkin bir algıya sahiptir. İletişim uygulamalarının örgütün beklediği etkiden bu derece uzak oluşu bu uygulamaların ilişkilere etkileri yerine sadece kampanya hedeflerine ulaşmadaki yüzeysel verilerle hareket alan halkla ilişkilerin hala hüküm sürdüğü bir alanı göstermektedir.

Kamuların ilişkilere yönelik algılamalarında dikkat çekici bir sonuç daha ortaya çıkmıştır. Kamular da en az örgütler kadar ilişkileri yönlendirmek, denetlemek ve daha da ileriye giderek örgütün kar amacına tamamen aykırı davranmasını isteyerek ilişki kurmaktadır. Böylece, ilişkiler aşılması zor bir çıkmaza girmiş gibi görünmektedir. Bu çıkmazı açabilecek yol, örgütlerin gerçek uzlaşya ve işbirliğine yatırım yapmaları ve kazan-kazan alanında örtük hedefleri için bir biçimde silahlarını saklayarak mücadele etmemeleridir. Gerçekten de oyunu tek başına yönetmeye çalışmak ilişkilerdeki dengeyi temelden sarsmaktadır. Ancak gücün dağılımda sağlanabilecek daha eşit dağılım kamuların da ilişkilere yönelik olumsuz algılarını kırabilir. Elbette bu sonuç, örgütlerin ne meşruiyet arama çabasını dışlar ne de kar amacına bağlı varlığını. Bu sonuç sadece örgütlerin çıkmazda görünen ilişkileri için kurtuluşu baskın algılanan örgütlerin, gönüllü tavizler vererek gücü paylaşması ile kazanılabilecek olumlu ilişkileri açıklar. Örgütlerden aşırı tavizler vermesini ya da sadece kamu yararını düşünerek hareket etmesini beklemek de bu sistem içinde mümkün görünmemektedir. Bu tek yönlü toplumsal ilişkilerin de neden varolamayacağını açıkça gösteren bir sonuçtur.

Bu tezin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri de tepkisel ilişkiler olarak adlandırılan ilişkilere ilişkindir. Örgütlerin kamuların davranışlarına göre kendi pozisyonuna kamular ile paralel bir yön vermesi, olarak tanımlanabilecek tepkisel ilişkiler iki açıdan kritik bir önem taşımaktadır. İlki, Türkiye özelindeki örgütlerin literatürde tanımlanan ilişki biçimlerinden farklı olarak kamularıyla ilişkilerini açıklayan bir ilişki biçimi saptanmıştır. Bir diğeri ise tepkisel ilişkilerin işaret ettiği, kamular ve örgüt arasındaki etki eden tepki verenin kim olduğu ve nasıl işlediğidir. Tepkisel ilişkiler örgüte, kamuların etkisi olmadan varol(a)mayan ilişkilerdir. Bu etki bir meseleyi bazen protesto etmek, eyleme geçmek ya da sessiz kalmak şeklinde gerçekleşebilir. Bir konuda çoğunlukla da bir sorunda kamuların örgüte karşı tavırları örgütün de ilişkilerdeki tavrını belirlemektedir. Burada dikkati çeken bir

sonuç daha vardır; örgütler özellikle eylemci kamuların sesleri yükseldiği kadar kendi seslerini de yükseltmektedir. Çatışma maliyetlerine yönelik bir hesap mutlaka gözetilmektedir. Örgüt, ödeyemeyeceği kadar yüksek bir maliyetle karşılaşmadan geri adım atmaz. Kamuları tıpkı onların da örgütlere yaptığı gibi şiddetle reddeder. Bu ilişkilerden vazgeçilmesi anlamıyla da okunabilecek bir sonuçtur. Zira bu denli aşınmış ilişkileri onarmak, sürdürmek veya yeniden yetiştirmek de güç olabilir. Ancak tepkisel ilişkiler kamular tarafına yansımamıştır.

İlişkilerin biçimlerinden sonra tezde bu biçimleri oluşturan ve ilişkideki sonuçlara etki eden ilişki yetiştirme stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır. İlişkileri yetiştiren çift taraflı ilgi, ağ oluşturma ve güvence stratejileridir. Bu farklı ilişki biçimleri farklı stratejileri doğuran en önemli nedendir. Örgütün tüm ilişki yetiştirme stratejilerinden beklentisi olumlu ilişkiler yaratması, sürdürmesi ve geliştirmesidir. Ancak bu beklenti karşılık bulmamaktadır. Bu durumu ortaya çıkaran neden, bu stratejilerde gerçekte varolanın değil olması gerekenin tartışılmış olması ile ilgili olabilir. Yöneticilerin ilişki yetiştirme stratejileri olarak işaret ettiği her bir strateji son derece uzlaşmacı, işbirlikçi, örgütlerin ortamlarında tek ses olmadıklarına, her iki tarafın beklentilerinin karşılanmasına odaklanan stratejilerdir. Ancak izleri net biçimde sürülebiyecek bir sonuç da örgütlerin kendi pozisyonlarını korumak ya da etki alanını genişletmeye yönelik amacına sadık kalarak bu stratejileri tercih etmektedir. İlişki yetiştirme stratejileri ile ilgili bu tezin ortaya çıkardığı çarpıcı bir gerçek de dağıtıcı strateji ile ilgilidir. Yetiştirme stratejileri içinde yöneticiler sömürücü ilişkileri yetiştiren bu strateji, etik olmaması ile değil işe yaramayacak kadar bugünün koşullarına uyum sağlamaması ile açıklanmıştır. Açıkça örgütler için etik olmasa da kamularla ilişkileri istenildiği biçimde yetiştirecek stratejiler daha değerli görünmektedir.

Tez ilişki yetiştirme stratejileri ile doğan ilişki biçimlerini açıkladığı gibi ilişki sonuçlarını da ortaya çıkarmaya çalışmıştır. İlişkilerin kendiliğinden de oluşabilmesine yönelik bulgular, hangi ilişki yetiştirme stratejileri sonucunda hangi ilişki çıktısını sağlayabileceğine yönelik cevapları muğlak kılmasına rağmen örgütlerin olmasını beklediği ilişki sonuçları güven, tatmin ve bağlılıktır. Ancak ilişki biçimlerinin algılanmasındaki örgüt ve kamuların değerlendirmelerinin farklılığı sonuçların da örgütün beklediğinden farklı yönde oluşmasına zemin hazırlamıştır. Öyle ki kamular için örgütlerin kendileriyle kurduğu ilişkide karşılıklı denetim, tatmin ve sınırlı da olsa bağlılık sonuçları oluşmuştur.

Bu sonuçlardan güven, örgütün uzlaşmacı ilişkilerin sonunda beklediği en kritik ilişki sonucudur. Zira örgütler için her şeyin temelinde güven vardır ve örgütün dürüst, inandırıcı ve açık uygulamalarla beslenir. Oysa bunlar aynı zamanda bizzat kamular tarafından aşındırılmış

ve artık örgütleri köşeye sıkıştırmada kullanılır olmuştur. Ancak kamular için güven son derece kırılmıştır, örgütün şeffaflığına, inandırıcılığına ve dürüstlüğüne de sıkı sıkıya bağlıdır. Ayrıca kamuların güvenini elde etmek için sadece dürüst davranmak da yetmez aynı zamanda kamular için kendilerinin çıkarlarını gözeticek kararlar aldığına inanmaları güvenin önkoşuludur. Bunlar belki de güveni elde edilmesi en zor ilişki çıktısı olarak tanımlamaya neden olabilecek argümanlardır. Gerçekten de güveni oluşturan dürüstlük ve açıklık daha en başından hem örgüt hem de kamular için farklı anlamlara gelmektedir. Diğer taraftan kamuların örgütün adil ve dürüst olmasını maddi faydalar üzerinden değerlendirmeleri değiş-tokuş ilişkileri ve sözleşmecî ilişki biçimlerinin varolduğuna ilişkin görüşleri ile de bir tezat oluşturmamıştır. Değiş-tokuş ilişkilerinde tatmin sonucunun varlığı da, kamuların bu ilişkileri yeterli görmeleri ile ilişik açıklanabilir.

Karşılıklı denetim varolması istenen ancak ilişkilerde ulaşılamayan bir sonuçtur. Ancak çok kritik iki sonucun varlığı diğer ideal durumların aksine onu tartışılabilir kılmaktadır; birincisi karşılıklı denetim kamuların ilişkide örgütlerin baskın gücünü kırabilecek bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Her ne kadar kamular karşılıklı denetim ile ilişkilerde örgütün baskın rolünü aşabileceklerini umuyor olsa da, gerçekte ilişkilerde en az örgütler kadar belirleyici olma konusunda isteklidir. Karşılıklı denetimin özündeki birinin kendi faydası için diğerinin sağladığı faydayı da kabullenmesi yerine kamular tıpkı örgütler gibi tek taraflı faydaya önem vermektedir. Oysa, güç tek bir tarafın elinde toplandığında bu taraf ister kamular ister örgüt olsun karşılıklı denetim için bu bir asimetriyi ifade eder. Ancak önemli olan ilişkilerin istikrarında rolü olan karşılıklı denetimin, her iki tarafında faydası üzerinde uzlaşma sağlanarak gerçekleştirilmesidir. İkincisi, kamuların fikirlerinin örgütler tarafından dinlendiği ancak uygulamalara yansıtılmadığıdır. Bu yönelendirici ilişkilerin yöneticiler söz etmese bile varlığının açık bir kanıtıdır. Neticede karşılıklı denetimde gücün eşit dağılmaması, örgütün politikaları dışındaki beklentilerine karşılık verme zorunluluğu hissetmemesine neden olmuş olabilir. Bu nedenle örgütlerin karşılıklı denetim sonucu için kamuların fikirlerini uygulamalara yansıtması denge için bir yol yaratabilir.

Örgütlerin kamularını dinleyen fakat dikkate almayan karar ve davranışları aynı zamanda tatmin sonucunun oluşmasına da bir engeldir. Ancak örgütlerin bu sonuca ulaşmak diğer sonuçlardan daha zahmetsiz gibi durmaktadır. Zira kamular için tatmin, fiyat, ürün çeşitliliği gibi rasyonel beklentilerle ilişkisidir. Diğer yandan tatmin sonucu için kamular yeniden dürüstlüğü ve şeffaflığı işaret etmişlerdir. Ancak burada ortaya çıkan başka bir sonuç örgütleri bekleyen bir sorunu ya da belki de bir fırsatı da işaret ediyor olabilir. Demek ki, örgütler güven sağlayamadıkları bir ilişkide kamuların tatmin olmamakta ya da aksine tatmin

olmadıkları ilişkilere güvenmemektedir. Sonuçlar arasındaki bu ilişki örgütün ya iki sonucu da birlikte kazanabileceğinin ya da her ikisini de kaybedebileceğinin habercisidir.

Bağlılık sonucunda da kamular, tıpkı tatmin sonucunda olduğu gibi daha rasyonel sayılabilecek unsurlara dayanmışlardır. Bu sonuç, bağlılığın tarafların diğerine karşı olumlu hissetmeleri ve ilişkiyi sürdürme isteğine yönelik anlamı düşünüldüğünde beklenmedik bir sonuçtur. Fakat bu bağlılıkların kamuların koşullara ve örgütün yerini alabilecek başka örgütlerin varlığında ilişkiden vazgeçebilecek kadar yüzeysel olduğu sonucuna varılabilir. Neticede kamuların sahte bağımlılıklarına ilişkin bu sonuçlar kamuların algıladığı bağlar değiş-tokuş, sözleşmecî ve dahası yönlendirici ilişkilerin doğası ile tutarlıdır.

Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi

Türkiye'deki örgütler ve kamuları arasındaki ilişkilerinin yapısını çözümlyerek, ilişkilerin nasıl kurulduğunu, hangi stratejilerle yetiştirildiğini ve ilişkilerin sonuçları neler olduğunu anlamlandırarak, halkla ilişkileri kuramsal bir çerçevede açıklamaya çalışmaktadır. Bu çaba, halkla ilişkiler alanına farklı bir yaklaşım getirerek, literatürdeki boşluğu kapamaya yönelik bir girişimdir. Zira halkla ilişkileri kuramsal bağlardan kopararak, sadece uygulamalar, modeller ya da çıktılarla anlatmanın, örgütsel davranışı açıklayan en değerli şeyi, örgütün ilişkilerini gözden kaçırmaya neden olduğu düşünülmektedir. İlişkiler açıkça örgütün merkezindedir, kamular için de ilişkiler değerlidir, ancak yine de aralarında örgütlerin yatırım yaptıkları kadar güçlü ilişkiler bulunmamaktadır. İlişkilerin yetiştirilmesindeki stratejiler sonucunda örgütün umduğu ilişki sonuçları da kamuların değerlendirmelerinde farklıdır.

Aslında ilişkideki taraflardan birinin ilişkinin sürdürülmesinde diğerinden daha az çaba göstermesi olağandır. Bu tarafın kamular olması da daha beklenen bir sonuçtur. Buradan hareketle tezde varılan bir sonuçlardan biri, ilişkilerde örgütün kamulara bağımlılıkları varken kamular örgütlere sadece bağlıdır. Halkla ilişkilerin örgüt adına ilişkileri geliştirmeye yönelik çabası ortadadır, ancak bu çabanın ilişkilerin geliştirilmesine ve olumlu bir biçimde sürdürülmesine katkısı tartışmaya açıktır. Zira örgütlerin, iletişim uygulamalarına yükledikleri mesajların görünür olmasından daha fazlasına ihtiyacı olduğu açıktır. Kamular, örgütün görüntüde ne söylediğinden çok gerçekte ne yaptığı, ne vaad ettiği, kısacası söyledikleri ile yaptıklarının örtüşüp örtüşmediği ile ilgilenmektedir. Bu, artık kamularla iletişim uygulamaları yoluyla etkileşim yaratan bir halkla ilişkiler anlayışının yerini örgüt ile kamuların özüne, ilişkilerine dokunabilecek, örgütün gerçekleri ile kamuların beklentilerini örtüştürürken ilişkilerin yapısına odaklanacak bir anlayışa bırakması gerektiğini görünür kılmaktadır. Ancak şimdi halihazırda duran gerçek halkla ilişkilerin bir ilişki yönetimi olarak

varolması gerektiği ancak halkla ilişkiler ve ilişki yönetiminin henüz sadece yanyana durduğudur.

Tezin halkla ilişkilerin uygulamaları yönetmekten daha fazlasına, ilişki ağındaki aktörlerle kurulan bağların yönetilmesine dönük iddiası da netleşmiştir. Bu bağların nasıl yönetildiğine yönelik sonuçları aşağıdaki diyalog açıklar;

Doktor: Neden kollarınızı sürekli iki yana savuruyorsunuz?

Hasta: Vahşi filleri kovalamak için

Doktor: Ama buralarda vahşi filler yok ki

Hasta: Haklısınız, yöntemim çok etkili değil mi?

(Madevar, 1994, s.114)

Yöneticiler, ilişkileri işte tam da böyle yönetmektedirler. İletişim uygulamalarının hedeflenenlerden uzaklara düşen sonuçları ve ilişkilerdeki gerçekler arasındaki bağ kopuktur. Süpermarkalar olarak reklama ve araştırmada tespit edildiği üzere iletişimin diğer uygulamalarına diğer pek çok örgütten çok daha fazla değer veren, verdiği değeri de yaptığı yatırımlarla gerçek kılan bu örgütlerin ilişkilerinin sonuçlarına bakıldığında tezat bir görüntü göze çarpmaktadır. Bu durum, tezin en temel iddiasına, halkla ilişkilerin bir ilişki yönetimi olarak açıklanması gerektiğine yönelik güçlü kanıtları göstermektedir.

Zira örgütün beklediği olumlu ilişkileri, sadece –ki çok zaman yersiz gerçekleştirilen- bu uygulamalar sağlamaz ya da sağlayamaz. İletişim uygulamaları buzdağının görünen kısmında, en parlak renklerle olarak hala hüküm sürmektedir, ancak buzdağının altında çok farklı ve karmaşık ilişkiler yatmaktadır. Uygulamalar ilişkileri çözümlenmeden varolmaktadır. Bugün uygulayıcıların çok sayıda iletişim uygulamaları gerçekleştirmelerine rağmen, neden bekledikleri sonucu alamadıkları, ilişki yönetimi paradigmasının dışında, muhtemelen frekans, yanlış mecra ya da kitleler ile açıklanacaktır. Ancak bu tezin işaret ettiği buzdağının altındaki ilişkiler dikkate alınır, sorunun yanıtı daha doğru bir yolda aranabilir. Böylece, iletişime bu tez çerçevesinde biçilen araçsal değer daha da görünür olmaktadır. Neticede halkla ilişkiler buzdağının altını görmedikçe, kamular ve örgüt arasındaki kopukluk neredeyse kamuların ve örgütlerin ayrı dünyalarda yaşadığını söyleyecek kadar ileri gitmemize neden olabilir.

Halkla ilişkilerin özünde ilişkiler varsa, bu ilişkilerin korunması ve sürdürülmesinde ilişkin yolların peşine düşmek gerekir. Fakat örgütler için bu yollar henüz belirsizdir. Çünkü, örgütün gerçekliği kamuların beklentileri ile örtüşmemektedir. Kamular için ilişkilerde güveni, adaleti, inandırıcılığı, bunların hepsini ve daha ötesini ifade eden etik uygulamalarda halkla

ilişkiler kendi özünü kaybetmiş duruş sergilemektedir. Zira halkla ilişkiler tam da kötü şöhretine layık olacak biçimde örgütün bir sesi, hatta en yüksek sesli savunucusudur. Öyle ki halkla ilişkiler uygulayıcılarının kamuların ilişkilerde kendi yararına olacak politikaları anlayamadıklarını, dahası yönlendirici ilişkilerin makul olabileceğini düşünecek kadar farklı bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Örgütün etik olduğunu iddia ettiği her uygulamayı savunma durumu bu tezde varılan sonuçlara göre, halkla ilişkileri kamulardan oldukça uzaklaştırmıştır. Ancak aksine, uzlaşmaya verdikleri değer de kayda değer şekilde görünmektedir. Nitekim halkla ilişkilerin kamularla uzlaşma ve örgütü savunma arasındaki çelişkileri derin görünmektedir.

Halkla ilişkiler bu biçimiyle, işten atılanlar ya da bozuk ürün yiyen müşteri adına çekinmeden konuşabilir, dahası adalet arayabilir mi? Tarafsızlık ve nesnelliği tüm gücüyle vurgulayan bu iddia bugün oldukça mistik görünüyor. Tarafsızlık ve nesnellik aynı zamanda halkla ilişkilerin etik tavrına da vurgu yapmaktadır. Kamuların da en büyük beklentilerinden biri örgütün etik davranışlarıdır. Bu davranışlar ilişkilerin olumlu ya da olumsuz algılanmasını doğrudan etkileyen unsurlardan biri olarak durmaktadır. Ancak çok bilindik bir ifade ile ilişkilerde etik, kuramda doğru olabilir, ancak uygulamada fazlaca normatif kalmaktadır.

Halkla ilişkileri etiğe rehberlik etmesi için hazırlanmış mesleki kodlar fazla genel ve mantıksal çelişkilerle dolu olduğu (Wright, 1993) ve etik karar alımı için ahlaki yeterliliklerin gelişiminde lisans derslerinin yetersiz kaldığı da (Pratt, 1991) tartışılmaktadır. Bu tartışmalara Pratt'ın (1991) etiğin halkla ilişkiler uygulayıcıları için sıkıcı bir seçenek olduğuna ilişkin iddiası da eklendiğinde, ilişkilerde nasıl etik kararlar alınabileceği sorusuna verilecek yanıtlar daha da belirsiz bir hal almaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkilerin daha en başta diğer kapsayıcı etik çerçevelere dayanmak yerine kendi etiğini arayışta yol katetmesi daha anlamlı olabilir.

Örgütün etik uygulamalarının ilişkilere neden bu kadar etki ettiğinin altında yatan en kritik neden, kamular ve örgüt arasındaki güç farklılığıdır. Örgüt ve kamular arasındaki güç farklılıkları güçlü olanın aldığı karşılığını vermeden yarar sağlamasına neden olabilmektedir. Zira güçlü olana karşı zayıf olan etik çerçeve ile korunabilir. Bu, kamuların da inandığı, örgütlerin baskın aktörler olduğu görüşünden hareket alan bir sonuçtur. Örgütlerin baskın güçlerine denge getirebilecek unsurlardan biri, halkla ilişkilerin örgütün içinde bir aktivist olarak varolması olabilir. Gerçekte uygulayıcılar, ilişkilerin esas amacının, uzlaşma zemini yaratmak, anlayış ve işbirliğine odaklanmak olduğuna inanmalarına rağmen, kamularla baş etmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Kamular örgüt adına konuşmaya, eyleme geçmeye başladıkları andan itibaren hala örgütlerde büyük problem olarak görülmektedir.

Fakat bunun aksine, postmodernist görüşler, halkla ilişkiler alanı için yeni sayılabilecek bir bakış açısı sunabilir. Postmodernistler değişimi benimsemeyi, çatışmalardan yeni fikirler ortaya çıkabileceğini ve görüş ayrılığının düşünmeyi genişlettiğine inanır (Docherty,1993). Bu inançla hareket edilirse halkla ilişkilerin de ilişkilerin nasıl yönetileceğine ilişkin misyonu çok farklı olabilir. Öyle ki, Lyotard'ın (1997, s.159) “*gelin bütünlüğe karşı bir savaş başlatalım, gelin sunulamayana tanıklık edelim, farklılıkları etkin kılalım*” sözleri halkla ilişkiler için şimdilik fazlaca iddialı olsa da farklılıkları etkin kılma fikri, alanı başka bir noktaya taşıyabilir. Öyle ki, halkla ilişkilerin ilişkilerdeki misyonu, görüş birliği için çabalamaktan çok farklılıkları işaret eden noktaları açıklamaya uzanabilir. Örgütte güç-kırıcı bir pozisyon, halkla ilişkilerin örgüt içinde farklı sesler için bir alan yaratarak ilişkilerin sürdürülebilirliğine katkı sağlamasına imkan sunabilir. Bu alanlar, kamuların isteklerini resmileştirmekle kalmaz halkla ilişkiler uygulayıcısını da bir çeşit “sosyal eylemci”ye (Holtzhausen, 1999; 2000) dönüştürür. Ne var ki, halkla ilişkiler uygulayıcısının en başta kendisinin sorun algısı yüksek, kısıt algısı düşük kişiler olmaları kısaca kendilerinin de eylemcilik kültüründen beslenmeleri önemli bir nokta olabilir.

Bu çalışmada, ilişki yönetimi olarak halkla ilişkileri açıklamak için ilişkilerin yapısı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Kamular ve örgütler arasındaki ilişki her iki tarafın algılarındaki hem benzerlikleri hem de farklılıkları tespit edilerek değerlendirilmiştir. Örgütlerin hangi ilişkileri nasıl kurduğunu, bu ilişkileri nasıl yetiştirdiği ve sonuçlarından ne beklediği tartışılmıştır. Aynı zamanda bu soruların kamularda nasıl yankı bulduğunu, kamuların örgütlerle ilişkileri nasıl algıladıklarını, ilişki biçimleri ve sonuçları nasıl algıladıklarına bağlı kalınarak açıklanmıştır. Buradan hareketle örgütlerin kurduğunu ilişkiler, kamuların algılamalarında farklıdır. Örgütün iletişim uygulamalarına beklediği katkı, ilişkileri merkeze almasına rağmen, ilişkileri yetiştirecek stratejiler gerçekte var olmadığından sınırlı kalmaktadır. halkla ilişkilerin kamularla uzlaşma ve örgütü savunma arasındaki çelişkileri derin görünmektedir. Halkla ilişkiler bugün, ilişkilerin yönetimindeki müzakere ve iknayı, örgütler için oyun alanındaki engelleri kaldırmak için kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler bir ilişki yönetimi olarak tanımlanmalıdır, kavramın yanyana gelmiş olması bugün yetersiz gibi görünse de, ilişkilere ve uzlaşmaya verilen değer, ilişkilerin karşılıklı fayda özülüyle, ilişki yönetimi stratejilerine yansıtılabileceğine yönelik bir ışık gibidir.

Yeni Araştırmaların Başlangıç Noktaları İçin Öneriler

Tez çalışması Türkiye’de henüz pek ilgi çekmeyen bir paradigma ekseninde halkla ilişkileri bir ilişki yönetimi olarak açıklamaktadır. Bu paradigma ve diğer paradigmatları merkez alarak bir halkla ilişkiler anlayışı geliştirmek, literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Zira kuramsal temellerle inşa edilmiş çalışmalar, halkla ilişkilerin değişen rollerini açıklamada uygulayıcılar için de değerli birer kaynak olacaktır. Halkla ilişkiler alanında ilişkilerin nasıl işlediğine dair teorik ve ampirik çok sayıda araştırma için pek çok başlangıç noktasından söz etmek mümkündür.

Ortamın değişken yapısı, ilişkideki bağların sürekli yeniden kurulmasına neden olduğundan ilişkilerin de yeniden tanımlanması bir gereklilik olmaktadır. Bu nedenle bu da yeni araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak açıklanabilir. Farklı örgütlerin ilişkilerine ilişkin nasıl sorusuna verilecek yanıtların artması örgütler arasındaki karşılaştırmaları da mümkün kılacak verileri sağlayabilir. Gerçekten de sektörel farklılıkların ilişki ağlarında hem kamuların önceliklendirilmesine hem de ilişkilerin yapısına etkisi olup olmadığı merak konusudur. Özellikle ulus aşırı örgütlerin ilişki yapılarına ilişkin çözümler ilişkilerde kültürel anlamları açığa çıkaracak zengin verilerle dolu olabilir.

Dünya görüşleri üzerinden örgütün ilişkileri nasıl algıladığına yönelik araştırmalar da ilgi çekebilir. Zira araştırmacının örgütlerin farklı dünya görüşlerinde farklı ilişki biçimlerinin var olabileceğine ilişkin bir öngörüsü bulunmaktadır. Dünya görüşlerinin etkilerini ampirik olarak araştırmak, ilişkilerin yapısına ilişkin daha sistematik değerlendirmelerin yapılmasına da olanak sağlayabilir.

Tez çalışmasında örgütlerin ilişkilere ve uzlaşmaya değer verdikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu, karşılıklı faydanın oluşabileceği bir zeminin varolabileceğine ilişkin bir kannatin oluşmasına neden olmuştur. Buradan hareketle bu uzlaşmanın ve kazan-kazan alanında ilişkilerin nasıl varolduğu sorusu yeni araştırmalar için başka bir başlangıç noktası olarak önerilebilir. Halkla ilişkiler alanı için özellikle uzlaşmacı ilişkilerin nasıl varolabileceğine ilişkin yanıtlar çok değerlidir; hem kamuların faydasını hem de örgütsel faydayı birleştirebilecek teorilerin eksikliğinin halkla ilişkileri getirdiği nokta açıktır.

Çalışmada ayrıca ilişkilerin geçmişine ilişkin bazı bulgular tespit edilmiştir. Özellikle uzun dönemli ilişkilerin olumlu ilişkilerin algılanmasına neden olduğuna dair silik izler mevcuttur. Bu izleri netleştirecek, ilişkilerdeki geçmişin sadece ilişki biçimlerine değil stratejilere de nasıl yansiyabileceğini araştırmak da anlamlı olabilir.

Diğer yandan ilişki yönetiminde sezgilerin değerine ilişkin çalışmalara ihtiyaç duymaktadır. Zira, ilişki yönetimindeki sezgilerin değerini bu çalışmanın bulguları ile açıklamak zordur. Bu halkla ilişkiler için de amaçlı/amaçsız halkla ilişkiler, rutin uygulamaların değeri/değersizliği gibi soruların yanıtlanması bağlamıyla değer taşıyabilir. Yeni araştırmaları için farklı kamularla ilişkilerin nasıl işlediğine ilişkin sorular hala yanıt beklemektedir. Öncelikli gruplar kaynakların rafine kullanımı için bir gereklilik olabilir, fakat

örgütlerin genel ilişki ağlarının nasıl varolduğu bu yolla ortaya çıkarılabilir. Son olarak yeni araştırmalar için örgüt kamu ilişkilerinde, halkla ilişkilerin aktivist bir ses olarak örgütün gücünü nasıl kırabileceğine ilişkin tartışmalarda bir başlangıç noktası olabilir.

KAYNAKÇA

- Aldoory, L., Sha, B., (2009). The Situational Theory of Publics: Practical Applications, Methodological Challenges, and Theoretical Horizons. In, *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, (ed) E.L. Toth, New Jersey ,
- Allport, G., W., (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Holt.
- Atabek N.,(1997). "Gündem Belirleme Araştırmaları", *İletişim Fakültesi Dergisi*, (5), s.155-174.
- Atabek, N., Dağtaş, E., (1998). *Kamuoyu ve İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESBAV Yayınları No: 14.
- Babbie, E.,(2001). *The Practice of Social Research*, Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bell, S., Bell, E.C., (1976). Public Relations: Functional or Functionary? *Public Relations Review*, 2(2).
- Bem, J., D., Allen, A., (1974). On Predicting some of The People Some of The Time: The Search For Cross-Situational Consistencies in Behavior, *Psychological Review*, 81 (6), pp.506-520.
- Bernays, E., (1923). *Crystallizing Public Opinion Boni and Liveright*, New York.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blumer, H., (1946). The Mass, The Public and Public Opinion, in Bernard Berelson (ed.), *Public Opinion and Communication*, New York: Free Press.
- Bridges, J.A., (2004). Corporate Issues Campaings, Six Theoretical Approaches, *Communication Theory*, 14(1), pp.51-77
- Botan, C. (1997). Ethics in Strategic Communication Campaings: The Case For A New Approach to Public Relations, *Journal of Business Communication* 34 pp. 188–202.
- Rawlins, B.L. (2006). Prioritizing Stakeholders for Public Relations, This is a Gold Standard paper of the Commission on Public Relations Measurement & Evaluation.
- Broom, G. M., Casey, S., Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organizationpublic relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 3-22), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Broom, G., Casey, S., Ritchey, J. (1997). Toward A Concept and Theory of Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations*, 9(2), p.p 83-98.

- Broom, G.M., (1977). Coorientational measurement of public issues. *Public Relations Review*, 3(4), pp.110-119.
- Cameron, G. T. (1997). The contingency theory of conflict management in public relations. In *Proceedings of the Norwegian Information Service*, Oslo, Norway.
- Canary, D.,J., Zelle, E., D., (2000). Current Research Programs on Relational Maintenance Behaviors, içinde M.E. Roloff ve G.D.Paulson, *Communication Yearbook* 23, pp.305-340. Thousand Oaks, CA: Sage
- Canary, D.J. and Stafford, L. (1992). Relational Maintenance Strategies and Equity in Marriage, *Communication Monographs*, 59 (3), pp. 239-67.
- Canary, D.J. and Stafford, L. (1993). Preservation of Relational Characteristics: Maintenance Strategies, Equity, And Locus of Control, in Kalbfleisch, P.J. (Ed.), *Interpersonal Communication: Evolving Interpersonal Relationships*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Canary, D.J. and Stafford, L. (1994). Maintaining Relationships Through Strategic And Routine Interaction, in Canary, D.J. and Stafford, L. (Eds), *Communication and Relational Maintenance*, Academic Press, San Diego, CA.
- Center, A.H., Jackson, P. (1995), *Public Relation Practices: Management Case Studies and Problems*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Cutlip, M.S., Center, H.A., Broom, M.G., (1985). *Effective Public Relations*, New Jersey, Newyork.
- Coyne, I.T. (1997). Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling: Merging Or Clear Boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, (26), 623-630.
- Day, G., S. (1970). *Buyer attitudes and Brand Choice Behavior*, Free Press, New York, NY.
- Daymon, C., Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- De Fleur, Melvin L. Ball-Rokeach, S., (1989). *Theories of Mass Communication*, Longman, New York, USA
- Dewey, J., (1939). *Theory of Valuation*, Chicago: University of Chicago Press.
- Dewey, J., (1910). *How we think*, New York, Heath.
- Dewey, J., (1927). *The Public and Its Problems* (Athens, Ohio: Swallow Press,), H. Holt and Company
- Dewey, J., (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: Henry Holt.
- Dockery, T., M., Bedeian, A.G., (1989). Attitudes Versus Actions: LaPiere's (1934) Classic Study Revisited, *Social Behavior and Personality*, 17 (1), pp.9-16.
- Docherty, T., (1993). *Postmodernism: A Reader*, New York : Columbia University Press.

- Donaldson, L., (1996), *The Normal Science of Structural Contingency Theory*, içinde: *Handbook of Organization Studies*, Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., R., Sage Publications, London.
- Donaldson, L., (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Inc., California.
- Donio, J, (2006). *Customer Satisfaction and Loyalty in a Digital Environment: an Empirical Test*, *Journal of Consumer Marketing*, 23(7).
- Dozier, D. M., Grunig, J. E., Grunig, L.A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Durkheim, E., (2006). *Toplumsal İşbölümü, (Çev) Ozankaya,Ö., Cem Yayınevi, İstanbul.*
- Erdoğan, İ., Alemdar, K., (2005). *Öteki Kuram: Kitle İletişim Kuram ve Araştırmalarının Tarihsel ve Eleştirel bir Değerlendirmesi*, Erk, Ankara.
- Ewen, S., (1996). *PR! A Social History of Spin*, New York: Basic Books.
- Fayol, H., (1949). *General and Industrial Management*, Pitmann Press, London, 3.Baskı.
- Fee, F.,Jr. (2005). *Reconnecting with the Body Politic: Toward Disconnecting Muckrakers and Public Journalists*, *American Journalism* 22 (3), pp.77–102.
- Ferguson, M. A. (1984). *Building theory in public relations: Inter-organizational relationships*. Paper presented to the Public Relations Division, at the annual conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL, August.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Forer, B.R, (1949). *The Fallacy of Personal Validation: A Classroom Demonstration of Gullibility*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, pp.118-123.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Pres, Boston, MA.
- Freeman, R.E., Reed, D.L. 1983. "Stockholders and stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance." *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106
- Gabarro, J. J. (1978), *The development of trust, influence, and expectations*. In A.G. Athos and J.J. Gabarro (eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, , pp.290–303.
- Given, L. (Editor) (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, SAGE Publications.

- Glesne, C., Peshkin, A. (1992). *Becoming Qualitative Researchers an Introduction*. London: Longman Group Ltd.
- Goodman, M.B., (2001). "Current Trends in Corporate Communication", *Corporate Communication*, 6(3), pp.117-123.
- Greenberg, J., (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 16 (2), pp.9-22
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, 91(2), pp.121-139.
- Grunig, J. E. , Repper, F. C. 1992. Strategic Management, Publics, and Issues, In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., (2000), Collobration, Collectivizm and Social Corporatism as Core Proffesional Values in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 12, pp.23-48.
- Grunig, J. E., Huang, Y.H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In John A. Ledingham and Steve D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grunig, J. E., Huang, Y.H., (2000). From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 23-54). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E and Ipes, D. A. (1983). The Anatomy of A Campaign Against Drunk Driving, *Public Relations Review*, 9(3), pp.36-53.
- Grunig, J.E, (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations theory. In . C. H. Botan&V. Hazelton, Jr. (Eds), *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J.E, Hunt, T., (1984). *Managing Public Relations*, NY Hold, Newyork.
- Grunig, J.E. (1966). The Role of Information in Economic Decision Making. *Journalism Monographs*, (3).
- Grunig, J.E. (1968). *Information, Entrepreneurship, and Economic Development: A Study of The Decision-Making Process Of Colombian Latifundistas*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison.

- Grunig, J.E., (2006a). Research in Public Relations: Current Status and New Directions, *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34).
- Grunig, J.E., (2006b). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function, *Journal Of Public Relations Research*, 18(2), pp.151–176.
- Grunig, J.E., (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations And Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E., Hung, C.J. (2002). The Effect Of Relationships On Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioural Study. Paper Presented to The Public Relations Society Of America Educator's Academy, Miami, Florida.
- Grunig, J.E. ve Grunig, L.A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Research From The IABC Excellence Project, *Journalism Studies*, (1), pp.303-321.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., Dozier, D.M. (2002). *Excellent Public Relations And Effective Organizations: A Study Of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. (1992). Activizm: How Limits the Effectiveness of Organizations and how excellent public relations Departments Respond. In J.E.Grunig (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Savage GT, Nix, TW, Whitehead, CJ Blair, JD., (1991). Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders, *Academy of Management Executive* 5 (2), pp.61-75.
- Guerrero, L.K., Andersen, P.A., Afifi, W.A. (2007). *Close Encounters, Communication in Relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guerrero, L.K., Eloy, S.V., Wabnik, A.L. (1993). “Linking maintenance strategies to relationship development and disengagement: a reconceptualization”, *Journal of Social and Personal Relationships*, 10, pp. 273-83.
- Habemas, J., (2001). *İletişimsel Eylem Kuramı Çev*. Mustafa Tüzel, Kabalcı Yayınevi,
- Habemas, J., (1998). *Sosyal Bilimlerin Mantığı Üzerine, Çev*. Mustafa Tüzel, Kabalcı Yayınevi, İstanbul
- Hainsworth, B., Meng, M., (1988). How Corporations Define Issue Management, *Public Relations Review*, 14(4).
- Hallahan, K., (2000). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations, *Public Relations Review*, 26(4), pp.499–515.

- Hampden, C., Trompenaars, A. (1993). *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, çev: Doruker, F., Sabah Yayınevi, İstanbul.
- Heath, R., (2005), *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Inc.Teller Road Thousand Oaks, California.
- Heath, R.L. (1992). *Critical Perspective on Public Relations*. içinde E.L. Toth, R.L. Heath v.d., *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, pp.37-64. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herbert Blumer, (1946). *The Mass, The Public and Public Opinion*, in Bernard Berelson Herbert Blumer, op. cit., pp.186–187.
- Hill, J.W. (1958). *Corporate public relations: Arm of modern management*. New York: Harper & Brothers.
- Hon, L.C., Grunig, J.E. (1999). *Measuring Relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Hofstede, G. (1984). *The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept*. *Academy of Management Review*, (9), pp.389–398.
- Houston, M. ve Rothschild, M. (1978). “Conceptual and Methodological Perspectives on Involvement”, In S.Jain (Ed.), *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Chicago:American Marketing Association
- Jo, S. (2006). *Measurement of Organization-Public Relationships: Validation of Measurement Using A Manufacturer-Retailer Relationship*. *Journal of Public Relations Research*, 18, pp.225–248.
- John Dewey, (1927). *The Public and Its Problems* Athens, Ohio: Swallow Press.
- Katz, D., Kahn, R.L., (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, TODAİE Yayın No: 167, Ankara.
- Kazancı, Metin (2009). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Sekizinci Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kelley, H., (1979). *Personal Relationships: Their Structure and Processes*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kent, M.L, Taylor, M. (2002). *Toward A Dialogic Theory of Public Relations*, *Public Relations Review* 28 pp. 21–37.
- Ki, J.E and Hon C.L, (2006). *Relationship Maintenance Strategies on Fortune 500 Company Web Sites*, *Journal of Communication Management*, 10(1), pp. 27-43.
- Ki, J.E and Hon C.L, (2008). *A Measure of Relationship Cultivation Strategies*, *Journal of Public Relations Research*, 21 (1).

- Kim, J., Morris, J.D., and Swait J. ,(2008). “Antecedents of True Brand Loyalty”, *Journal Of Advertising*, 37 (2).
- Kim, Y. (2009). “Professionalism and diversification: The evaluation of public relations in South Korea”, *The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)*. Ed. K. Sriramesh ve D. Vercic, 140-154, NY: Routledge, New York.
- Klapper, J., (1960). *The Effects of Mass Communication*, New York: Free Press.
- Kreps, G.L., (1989), *Organizational Communication: Theory and Practice*, Longman:NY.
- Krugman, H.E., (1965). *The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement*, *Public Opinion Quarterly*, (29), pp. 349-356
- Kümbetoğlu, B., (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- L'Etang, J., (2004). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the Twentieth Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- L'Etang , J. (2005). *Critical Public Relations: Some Reflections*, *Public Relations Review*, 31 (4), pp.521–526.
- L'Etang, J., Pieczka, M., (2002). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, Vadi Yayınları,
- Lattimore,D., Baskin,O., Heiman,S.,Toth E., (2004). *Public Relations: The Profession and the Practice*, Mc Grow-Hill Rayerson.
- Lawrence, Paul R., and J. W. Lorsch. (1986). *Organization and Environment*. Boston, Mass.: HBS Division of Research, 1967, Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press.
- Ledingham, J.A. (2001). *Government-Community Relationships: Extending The Relational Perspective of Public Relations*, *Public Relations Review*, 27(3), pp.285-295.
- Ledingham, J.A., Bruning, S. D. (2001). *Community Relations*. in R. L. Heath (Ed.),*Handbook of Public Relations (527-534)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ledingham, J.A. Bruning, S.D. (1998). *Relationship Management in Public Relations: Dimensions Of An Organization–Public Relationship*, *Public Relations Review* 24 (1).
- Ledingham, J.A., Bruning, S.D. (2000). *A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: Defining the role of communication in the practice f relationship management*. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations (pp. 55-70)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lee, J., Feick, L., (2001). “The impact of switching costs on the customer satisfactionloyalty link: mobile phone service in France”, *Journal of Services Marketing*, 15(1).

- Leeper, K.A., (1996). Public Relations Ethics and Communitarianizm: A Preliminary Investigation. *Public Relations Review*, (22).
- Leichty, G., & Springston, J. (1993). Reconsidering Public Relations Models, *Public Relations Review*, 19, pp.327–339.
- Lewis, J.D., and Weigert, A.J. (1985), Social atomism, holism, and trust. *Sociological Quarterly*, 26, (4), pp. 455–471.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*, McGraw-Hill: NY.
- Likert, R., (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill: NY.
- Lim, S.; Goh, J.; Sriramesh, K. (2005). “Applicability of The Generic Principles of Excellent Public Relations in a Different Cultural Context: The Case Study of Singapore”, *Journal of Public Relations Research*, 17(4). 315-340.
- Lippmann, W. (1998). *Public Opinion*, With a New Introduction by Micheal Curtis, New Brunswick and London: Transaction Publishers, (Original work published 1922)
- Liu, Z. Q., (2012). *Effects Of Message Interactivity Upon Relational Maintenance Strategy in Digital Communications Between Organizations and The Public*, Doctor of Philosophy Dissertation Presented to The College of Graduate and Professional Studies PhD in Technology Management Program Indiana State University, Terre Haute, Indiana.
- Long, G., T., Calhoun, L., G., Selby, J., W., (1977). Personality Characteristics Related to Cross-Situational Consistency of Interpersonal Distance, *Journal of Personality Assessment*, 41 (3).
- Lorsch, J.W., Lawrence, P.R. (1973). *Organization and Environment*, Richard Irwin: IL.
- Lovelock, C.H., Weinberg, C.B. (1984). *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Lunt, P. and Livingstone, S. (1996). Rethinking The Focus Group in Media and Communications Research. *Journal of Communication*, 46 (2). pp. 79-98.
- Lyotard, J.F. (1997). *Postmodern Durum*, Çev:Ahmet Çiğdem, Vadi Yayınları, , Ankara.
- Marshall C., Rossman G., (1999). *Designing Qualitative Research*, London: Sage Publications, Inc.
- Madevar, B.P., (1995). *Genç Bilim Adamına Öğütler*, Tübitak Yayınları.
- March, J.G., H.A. Simon, (1958). *Organizations*, New York: John Willey & Sons.
- Marvasti, A.B. (2004). *Qualitative Research in Sociology*. London: Sage Publications Ltd.
- Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, C., L. (1998). Relationship Marketing: a High-Involvement Product Attribute Approach, *Journal of Product & Brand Management*, 7 (1), pp. 6-26.

- McCoy, M., Hargie, O., (2003). "Implications of Mass Communication Theory for Asymmetric Public Relations Evaluation", *Journal of Communication Management*, 7(4).
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Millar, D., Dinan, W., (2008). *A Century of Spin How Public Relations Became the Cutting Edge of Corporate Power*, Pluto Press, London.
- Miller, K., (1999a). *Issues Management: The Link Between Organization Reality And Public Perception*, *Public Relations Quarterly*, Summer; 44 (2).
- Miller, K., (1999b). *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Wadsworth Publishing, CA.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). *Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who or What Really Counts*. *Academy of Management Review*, 22(4).
- Miyamoto, T., Rexha, N., (2004). *Determinants of Three Facts Of Customer Trust, A Marketing Model of Japanese Buyer-Supplier Relationships*, *Journal of Business Research*, 57.
- Moorman, Deshpandé, R., Zaltman, G. (1993). *Factors Affecting Trust in Marketing Relationships*, *Journal of Marketing*, 57, pp.81-101.
- Mullins, L.J. (2010). *Management and Organizational Behaviour*, 7th edn, FT Prentice Hall: Harlow
- Murphy, P., (1991). *The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations*, Ed. by Larissa A. Grunig and James E. Grunig. *Public Relations Research Annual*. Volume 3. Hillsdale, New Jersey, Hove and London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Newell, S.J., Goldsmith, R.E., (2001). *The Development of A Scale to Measure Perceived Corporate Credibility*, *Journal of Business Research*, 52(3).
- O'Hair, D., Friedrich, G.W., Wiemann, J.M. and Wiemann, M.O (1995), *Component Communication*, New York: St.Martin's Press.
- Patton, M.Q., (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications, Inc.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Pimlott, J.A.R (1951). *Public Relations and American Democracy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

- Plowman, K. D. (1998). Power in Conflict For Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 10, pp.237–261.
- Pratt, C. (1991). Public Relations: The Empirical Research on Practitioner Ethics, *Journal of Business Ethics*, 10, pp.229-236.
- Rijkenberg, J., (2009). *Concepting, İletişim-Odaklı Çağın Başarılı Markalarını Yaratmak*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Rhee, Y. (2004). *The Employee-Public-Organization Chain In Relationship Management: A Case Study of A Government Organization*, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Roberts, K., Varki, S., Rod Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing* 37(1), pp.169-196.
- Roethlisberger, F.J. ve Dickson, W.J. (1959). *Management and The Worker*, Harward University Press: MA.
- Roloff, M. E. (1981). *Interpersonal Communication: A Social Exchange Approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Russell, K., M., Bishop, C.O., (2009). Understanding Ivy Lee's Declaration of Principles: U.S. Newspaper and Magazine Coverage of Publicity And Press Agency, 1865–1904, *Public Relations Review*, 35, pp.91-101.
- Sako, M., (1992), “Prices, Quality and Trust”, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Scott, W.R. (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.
- Searle, Mark S., Is Leisure Theory Needed for Leisure Studies?, *Journal of Leisure Research*, 32 (1), pp.138-139.
- Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). Social Exchange In Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.219-227.
- Shaw, D., L., McCombs, M.,E., (1977). *The Emergence of American Political Issues: The Agenda Setting Function of the Press*, West Publishing Company.
- Shen H., (2011). Organization-Employee Relationship Maintance Strategies: A New Measurinings Instrument, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Junary (1).
- Shin, J. H., Cheng, I., Jin, Y., Cameron, G. T. (2003). Going head to head: Content analysis of the high profile conflicts as played out in the press. Paper Presented at the International Communication Association Annual Conference, San Diego.

- Shockley-Zalabak, Pamela (1999). *Classics of Organizational Theory*, The Dorsey Press:IL.
- Shomaker, S., Lewis R.C., (1999). "Customer Loyalty:The Future of Hospitality Marketing", *International Journal of Hospitality Management*, 18(4).
- Simmons, J. (2004). "Managing in the post-managerialist era: towards socially responsible corporate governance", *Management Decision*, (42)
- Simon, H. (1957). *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Willey.
- Simon, H., A., (1956). İdaredeki Ata Sözlere, çev: Mümtaz Soysal, *Amme İdaresi Dergisi*, 85/105, s:85-109.
- Simon, H., A., Smithburgi D., W., Thompson, (1973). *Kamu Yönetimi*, çev: Cemal Mihçioğlu, SBF Yayınları, No:354: Ankara.
- Stafford, L., Canary, D. J. (1991). Maintenance Strategies and Romantic Relationship Type, Gender, and Relational Characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.
- Stewart, K.J. (1999). Transference as a means of building trust in world wide Web sites. In P. De and J.I. DeGross (eds.), *Proceedings of the Twentieth International Conference on Information Systems*. Charlotte, NC: Omnipress, pp. 459–464.
- Taylor, F., W., (1947). *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers Publishers, 3.Baskı, N.Y.
- Tekel, S., (2011). Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, s.1-18.
- Thibaut, J., W., Kelley, H., (1959). *Social Psychology of Groups*, New York: Willey
- Thomlison, T.D. (2000). An interpersonal primer with implications for public relations. In J.A. Ledingham, S.D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 177-204). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomlison, T. D. (2000). An Interpersonal Primer With Implications For Public Relations. In Ledingham, J. A. & Bruning, S. D.(Eds.), *Public Relations as Relationship Management:A Relational Approach to Public Relations* (pp. 177-203), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tkalac, A., (2007). *The Application of Situational Theory in Croatia*, içinde Toth, E., (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, London.
- Toth, E. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management.In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations As*

- Relationship Management: A Relational Approach to Public Relations (pp. 205–219). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tuleja, T., (1985). *Beyond The Bottom Line*. New York: Facts on file
- Vercic, D., Grunig, L., Grunig, J., (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In H. Culbertson, N. Chen, vd., *International Public Relations: A Comparative Analysis* (pp.31-66), Mahwah, NJ: Erlbaaum.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The Role Of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*.
- Weaver, DH., (1984). Medya Gündem Kurması ve Kamuoyu: Bir Bağlantı Var mı?, İçinde Selçuk İletişim Dergisi, 1999,140-147, Çev: Zülfi Kar Damlapınar.
- Weber, M., (1986). *Sosyoloji Yazıları*, Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Weber, M., (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Weber, M., (2002). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, P.H., and Agee, W.K (2003). *Public Relations: Strategies and Tactics 7th ed.*, Pearson Education, Boston.
- Woodward, J., (1958). *Management and Technology*. London: Her Majesty's Stationary Office
- Woodward, J., (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wright, D.K. (1995). "The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications", *Public Relations Review*. 21(3), pp.181-198.
- Wright, D.K. (1996). Can Age Predict the Moral Values of Public Relations Practitioners? *Public Relations Review*,19.
- Wu, M., Taylor, M., Chen, M. (2001). Exploring societal and cultural influences on Taiwanese public relations. *Public Relations Review*, 27, 317-336.
- Yarbrough, C. R., Cameron, G. T., Sallot, L. M., McWilliams, A. (1998). Tough calls to make: Contingency theory and the Centennial Olympic Games. *Journal of Communication Management*, 3 (1), pp.39-56.

EKLER

EK 1- STANDARTLAŞTIRILMIŞ AÇIK UÇLU GÖRÜŞME FORMU (YÖNETİCİLER İÇİN)

Kişisel Bilgiler

1. Örgütteki iş pozisyonunuz ve işinizi açıkla mısınız?

Çoklu Kamular

1. Örgüt ilişkide olduğu gruplarla sıklıkla iletişim kurar. Sizin örgütünüz için ilişki kurmada öncelikli verdiği gruplar var mı ? bu grupların spesifik özelliklerini (yaş, cinsiyet, yaşam biçimi vb. özelliklerle) tanımlar mısınız?

2. Neden bu gruplar öncelikli? Bu önceliği ne gibi faktörler belirliyor/etkiliyor?

3. Kamularla kurduğunuz ilişkiler olumlu anlamıyla örgütü nasıl etkiliyor. Örneklerle açıkla mısınız?

4. Kamularla kurduğunuz ilişkilerde olumsuzluklar örgütü nasıl etkiliyor?

5. Kurduğunuz bu ilişkilerin sonuçları örgüt politikalarını etkiliyor mu /nasıl?

Örgütün İlişki Biçimleri

1. Az önce tartıştığımız kamuları düşünerek bu örgütün ne tür ilişkiler kurduğunu düşünün. Burada size farklı ilişki türlerini açıklamak istiyorum. (her bir türün sadece açıklaması sunulur). Bu ilişki biçimlerinden hangisi genel olarak bu örgütün kamularıyla ilişkilerini tanımlıyor?

3. Bunlardan hiçbiri ilişki biçimini tanımlamıyor ise siz ne tür ilişkiler kurduğunuzu düşünüyorsunuz?

2. Her bir kamu grubu için aynı tür ilişkilerden bahsetmek mümkün mü? Değil ise sizce ilişki türünü değiştiren nedenler neler?

3. Sizce bu ilişki biçimi/leri ne tür sonuçlar doğurabilir?

4. Kurduğunuz ilişkileri ölçmek ya da değerlendirmeniz istendiğinde nasıl bir yol izliyorsunuz?

İlişki Yetiştirme Stratejileri

1. İlişki biçimlerini tartıştık. Sizce bu ilişki biçimleri örgütünüzün kamularıyla ilişkilerini inşa etmeyi ve sürdürmeyi nasıl etkiliyor? Örneğin çatışmalarda ya da çatışma çözümlerinde ya da kamuların ilgilerini dikkate aldığımız nasıl gösteriyorsunuz? (stratejiler anlatılır).

Örneklerle açıklar mısınız?

2. Kamularla ilişkilerinizde kullandığınız stratejiler bunlardan hangisi/leri? Bu stratejileri belirlemenizi etkileyen faktörler neler?

3. Konulara ya da durumlara bağlı farklı stratejiler kullanıyor musunuz? Hangi durumlarda/konularda hangi stratejileri kullanıyorsunuz?

4. İlişkilere zarar veren ya da destekleyen farklı stratejileriniz varsa neler açıklar mısınız?

5. Bahsettiğiniz stratejilerden beklediğiniz sonuçlar neler?

EK 2- ODAK GRUP GÖRÜŞME KILAVUZU (KAMU GRUBU İÇİN)

Giriş

Moderatörün kendini tanıtmayı

Amacın açıklanması

Moderatörün rolünün açıklanması

Çalışmadaki kuralların hatırlatılması (kayıt için her konuşmada isim vb. bilgi ile başlanması, sırayla konuşma gibi...)

Açılış: Katılımcıların Demografik bilgileri

Katılımcıların her biri yaş, meslek, cinsiyet ve isimlerini açıklar.

Tanıma soruları:

Katılımcılara bu örgütlerle ilgili kısa değerlendirmeler yapmaları istenir. (4-5 dakika)

Anahtar sorular 1. Örgütlerin kurdukları ilişkiler

Katılımcılara ilişki biçimlerinden kastedilenler ile ilgili bilgi verilir. Katılımcıların belirtilen örgütlerin kendileri ile ilişkilerini değerlendirmeleri istenir. Değerlendirmede örnekler üzerinden açıklamalar istenir. Bir ya da birden çok ilişki biçimi tartışılıyor ya da farklı bir ilişki biçimine yönelik değerlendirmeler var ise ayrıntılanır. (15-20 dakika)

Anahtar sorular 2. İlişkilerin çıktıları

Katılımcılar örgütün ilişki biçiminin doğurduğu sonuçları tartışır. Bu sonuçların ilişkilere etkisi değerlendirilir. (15-20 dakika)

Güven

Bu örgütün size yönelik davranışlarında adil ve dürüst olduğunu ya da olmadığını her hangi bir örnek üzerinden tanımlar mısınız?

Örgütün sözlerine sadık kaldığına ya da kalamadığına yönelik bir örnek var mı ? Açıklar mısınız?

Örgütün söylediklerini yapabilme yeteneğine ne kadar güveniyorsunuz? Size böyle hissettiren birkaç örnek verir misiniz?

Karşılıklı denetim

Bu örgütün kamuların ne söylediğini dikkate aldığına inanıyor musunuz? Neden?

Örgütün kamu yararını dikkate alan karar ve davranışlarından memnun musunuz?
Örneklemlerle açıklar mısınız?

Bağlılık

Bu örgüt uzun dönemli bir bağlılığı sürdürmeye yönelik ne yapar ya da bağlılığı sürdürmek istemiyorsa ne yapar?

Tatmin

Örgütle kamular ilişkilerden nasıl memnun olur? Lütfen neden memnun olduğunuzu ya da olmadığınıza açıklayın.

Kapanış Sorusu: Katılımcılardan genel bir son değerlendirme yapmaları beklenir. (5-7 dakika)

Final Sorusu: Katılımcılara değinilmeyen bir başka durum varsa bununla ilgili bir değerlendirme yapmaları beklenir.

EK 3- SÜPER MARKALARIN FAALİYET ALANLARI

Sağlık ve Sosyal Hizmetler

1. Abdi İbrahim
2. Acıbadem Hastanesi
3. Dünya Göz Hastanesi
4. Medical Park
5. Memorial

Finans

6. Akbank
7. Avivasa Emeklilik ve Hayat
8. Axess
9. Bonus Card
10. Denizbank
11. Garanti Bankası
12. İş Bankası
13. World Card
14. Yapı Kredi Bankası

Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme

15. Yurt İçi Kargo
16. Sabiha Gökçen Havalimanı
17. Thy
18. Atlas Jet
19. Pegasus
20. Ulusoy
21. Türk Telekom
22. Avea
23. Turkcell

Gıda Sektörü

24. Sek (65)
25. Sütaş
26. Tadım
27. Tamek
28. Tat
29. Tikveşli
30. Tuborg
31. Uludağ Gazoz / Soda
32. Ülker Çikolatalı Gofret / Çokokrem / Çamlıca Gazoz / İçim Süt
33. Yeni Rakı
34. Yudum
35. Banvit
36. Dimes
37. Divan

38. Doğuş Çay
39. Efes
40. Erikli
41. Eti
42. Hayat Su
43. Güllüoğlu Baklava
44. Kahve Dünyası
45. Kavaklıdere
46. Kent Şekerleme
47. Komili
48. Kurukahveci Mehmet Efendi
49. Olips
50. Pınar
51. Maret
52. Migros
53. Bim
54. Pelit Pastanesi

Enerji

55. Aygaz
56. Opet
57. Petrol Ofisi

Tekstil, Hazır Giyim

58. Damat
59. Mavi Jeans
60. Sarar

Mobilya

61. Bellona
62. Yataş
63. İstikbal

Elektrik ve Elektronik

64. Teknosa
65. Aselsan
66. Arçelik
67. Arzum
68. Beko
69. Vestel

Ticaret (Satış ve Pazarlama)

70. Gittigidiyor.Com
71. Hepsiburada.Com
72. Sahibinden.Com
73. Markafoni.Com
74. Yemeksepeti.Com

- 75. Cevahir Alışveriş Merkezi
- 76. İstinye Park
- 77. Koçtaş

Otomotiv

- 78. Doğuş Otomotiv

Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik

- 79. Pakpen
- 80. Pimapen
- 81. Lassa
- 82. Hacı Şakir
- 83. Dalin

İnşaat

- 84. Ağaoğlu İnşaat
- 85. Vitra
- 86. E.C.A

Kültür, Sanat

- 87. Lütfi Kırdar

Maden

- 88. Atasay

Turizm, Konaklama

- 89. The Marmara
- 90. Turkuazoo

Medya, İletişim ve Yayıncılık

- 91. Power Fm

Adalet ve Güvenlik

- 92. Kale Kilit

Metal

- 93. Jumbo

EK 4- SÜPER MARKALARIN REKLAM BÜTÇELERINE GÖRE DAĞILIMLARI

<p>Turkcell Arçelik İş Bankası AVEA Denizbank Eti Migros THY Ülker Doğuş Otomotiv</p>	<p>30 Milyondan Fazla</p>
<p>Akbank /Axess Doğuş Otomotiv Opet Atlasjet Pegasus Avivasa Emeklilik Sek Garanti Bankası /Bonus Card Koçtaş Yapı Kredi/World Card Sütaş Tat Vestel Ağaoğlu Aygaz Teknosa Tamek Yurt İçi Kargo Dimes Uludağ Gazoz/Soda Tadım Mavi Jeans Arzum Beko Erikli Hayat Su Vestel Banvit</p>	<p>5-30 Milyon</p>

<p>Doğuş Çay Komili Tikveşli Lassa Tadım Bellona Yataş İstikbal Maret Aygaz Opet Teknosa Ağaoğlu İnşaat Vittra Atasay E.C.A</p>	<p>5-30 Milyon</p>
<p>Pınar Sabiha Gökçen Havalimanı Lütfi Kırdar Kongre Merkezi The Marmara Oteli Aselsan Ulusoy Divan Kavaklıdere Güllüoğlu Baklava Tuborg Efes Aselsan Abdi İbrahim Acıbadem Hastanesi Dünya Göz Hastanesi Medical Park Memorial Kahve Dünyası Kent Şekerleme Olips Uludağ Gazoz / Soda Migros Bim Pelit Pastanesi Tamek Yeni Raki</p>	<p>5 Milyondan Az</p>

Yudum Kurukahveci Mehmet Efendi Petrol Ofisi Damat Sarar Pakpen Pimapen Hacı Şakir Dalin Gittigidiyor.Com Hepsiburada.Com Sahibinden.Com Markafoni.Com Yemeksepeti.Com Cevahir Alışveriş Merkezi Kale Kilit Jumbo Power Fm İstinye Park The Marmara Turkuazoo	5 Milyondan Az
---	----------------

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Aslı İCİL TUNCER

Doğum Tarihi ve Yeri : 13.03.1982 - İzmir

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Karşıyaka Şemikler Lisesi, İzmir, 2000

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Antalya, 2005

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Antalya, 2009

Tez Konusu : Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015

Tez Konusu : Bir İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler: Örgüt ve Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi

Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Araştırma Görevlisi (2005-2015)

E-Posta : asliicil@gmail.com