

Citation: Tuncer A.İ. (2019), Bir İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler: Örgüt Ve Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi, BMIJ, (2019), 7(1): 203-223 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i1.1060>

BİR İLİŞKİ YÖNETİMİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER: ÖRGÜT VE KAMU İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ¹

Aslı İcil Tuncer²

Received Date (Başvuru Tarihi): 17/01/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 07/03/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2019

ÖZ

İlişki yönetimi paradigması halkla ilişkilerin merkezine ilişkileri koyar ve halkla ilişkiler bu merkezle terimsel olarak da karşılığını bulur. Halkla ilişkileri ilişkilerin yönetimi olarak açıklamak paydaşlar ve kamularla kurulan ilişkilerin yapısının çözümlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, örgütün kurduğu ilişki biçimleri, ilişkilerin örgütte nasıl algılandığı, bu ilişkileri yetiştirmek için kullanılan stratejileri ve örgütün beklediği ilişki sonuçlarını açığa çıkarmak için derinlemesine görüşmeler ile kamuların örgütün ilişkilerine yönelik deneyimleri, örgütün kurduğunu varsaydığı ilişkilerle kamuların algılamaları arasındaki ayınlık/farklılığı ve bu ilişki biçimlerinden doğan bulgular ise odak grup çalışmaları ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Tüm bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ilişkiler açıkça örgütün merkezindedir, kamular için de ilişkiler değerlidir. İlişkilerin yetiştirilmesindeki stratejiler sonucunda, örgütün umduğu ilişki sonuçları da kamuların değerlendirmelerinde farklıdır.

Anahtar Kelimeler: İlişki Yönetimi; Halkla İlişkiler; İlişki Yetiştirme Stratejileri; İlişki Sonuçları

JEL Kodları: L1, L2, M3

PUBLIC RELATIONS AS A RELATIONSHIP MANAGEMENT: ANALYSIS OF ORGANIZATION AND PUBLIC RELATIONS

ABSTRACT

The paradigm of relationship management puts the relations in the center of public relations and public relations are rewarded in terms of this center. Public relations as the management of relations requires the resolution of the structure of relations with stakeholders and the public. This research the forms of the relationship established by the organization, how the relations are perceived in the organization, the strategies used to train these relations and the in-depth interviews to reveal the results of the relationship that the organization expects, tried to solve with focus group studies. When all the findings are generally evaluated, the relations are clearly at the center of the organization, and the relations for the publics are valuable. The results of the relationship that the organization hopes as a result of the strategies in the training of the relations are different in the evaluations of the public.

Keywords: Relationship Management; Public Relations; Relationship Cultivation Strategies; Relationship Results

JEL Codes: L1, L2, M3

¹ Bu çalışma, Bir İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler: Örgüt Ve Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi Başlıklı Doktora Tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Adnan Menderes Üniversitesi, İletişim Fakültesi, atuncer@adu.edu.tr <http://orcid.org/0000-0003-3171-4682>

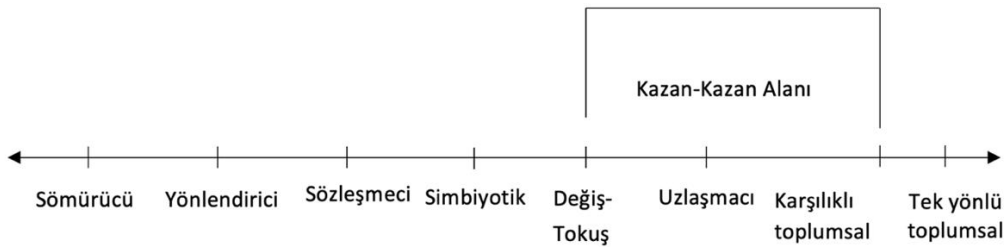
1. GİRİŞ

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, s.5) öncü çalışmasında, ilişkilere odaklanmanın halkla ilişkiler teorisinin gelişimine hız kazandıracak iyi bir fırsat sunduğuna işaret etmesi ile başlamaktadır. Ferguson’un (1984, s.5) işaret ettiği bu odaklanma, halkla ilişkileri kuramsal bağları ile yeniden bir araya getirebilecek bir çerçeveyi, ilişki yönetimi paradigmasını açıklamaktadır. İlişki yönetimi paradigması ilkin halkla ilişkilerin merkezine ilişkileri koymaktadır. Halkla ilişkiler bu merkezle terimsel olarak da karşılığını bulmaktadır. Bu tepeden halkla ilişkilerin misyonunu keşfetmek için farklı bir yöne bakmak gerekmektedir. 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.

Bu çalışmada 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’in (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 amaçlamaktadır. Bu çaba, hem kamuların hem de örgütün değerlendirmeleri dikkate alınması örgüt kamu ilişkilerinde örgütün öngördüğü ilişkileri kamuların farklı değerlendirebileceği varsayımı ile ilişkilidir. Buradan hareketle çalışma, her iki tarafın ilişki biçimine yönelik algılarını, başka bir ifadeyle ilişkilerin, tarafların zihninde nasıl yer aldığı sorusunun yanıtını ararken, ilişkilerdeki örgütün ve kamuların değerlendirmelerindeki farklılıkları ve aynılıkları açıklamaya çalışacaktır.

2. İLİŞKİLER VE İLİŞKİ BİÇİMLERİ

Ferguson (1984) halkla ilişkiler alanı için ilişkilerin merkez önemine dikkat çeken ilk araştırmacıdır. Ferguson (1984, s.6) ilişkilerin pek çok kavramla eş anlamda kullanıldığını vurgulamış, ilişkinin bazen dışsal bağlantılarla, bazen etkileşimle, bazen de karşılıklı bağımlılıkla açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Bunlar içinde karşılıklılık, tarafların birbirlerine yanıt verme olasılıklarına bağlı olarak birbirlerine adil davranma varsayımını da içerir. İlişkilerde bağımlıktan çok bağımlılık vurgusu değerlidir. Bağımlıklar kolay değişebilir, ancak iki taraf birbirine bağımlı olduğunda ilişki daha güçlü bağlarla ve etkileşimle yoğurulmuş demektir. O’Hair, Friedrich, Wiemann ve Wiemann (1995, s.113) 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. İlişkiler doğası gereği karmaşıktır, onları açıklamak ancak belirli sistematiklerle daha anlamlı ve açıklayıcı olabilir. Bu fikirden hareketle araştırmada Hung’in (2005, s.393) sömürücü, sözleşmeci, yönlendirici, uzlaşmacı, ve simbiyotik ilişkilerden oluşan beş ilişki biçimi açıklanmıştır. Hung (2002; 2005) ayrıca tek yönlü ve karşılıklı toplumsal, değişim ve yönlendirici ilişkileri de tanımlamaktadır.



Şekil 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 asimetricten en simetrik ilişkiye uzanmaktadır. 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 durum kamular ve örgütün ilişkilerinde dengenin de var olabileceğini kanıtlamaktadır. Kazan-kazan alanında hem örgütler hem de kamular çıkarları için mücadele ederken niceliksel kazanımlar değersizleşmekte, her iki taraf kendi faydası için diğerinin faydasını kabul etmektedir. Diğer yandan sömürücü ilişkiler

şirketlerin kar amacını sürdürdüğü sürece var olabilir, 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 barındırmaktadır. Tek yönlü toplumsal ilişkiler kamular tarafından değerlendirildiğinde, örgütler için son derece asimetriktir. İlişkileri bu yönüyle değerlendirmek önemlidir, zira bu bakış her iki taraf için de bazen asimetrik ilişkilerin var olabileceğini açıklamaktadır. Elbette örgüt, her ilişki biçimine ihtiyaç duymaktadır. Ancak halkla ilişkiler bu ilişki biçimlerinden tek yönlü olanlar yerine çift yönlü olanlara daha fazla yatırım yapmalıdır (Grunig ve Hunt, 1984; Sungun, 2005). Bunun yanı sıra hem sömürücü hem de yönlendirici ilişkilerin her ikisi de negatif ilişkiler olmasına rağmen hem sömürücü ilişkiler yönlendirici ilişkilerden önce yer almaktadır. 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 çabalamaktadır.

3. ÖRGÜTÜN İLİŞKİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ

Örgütün ilişki biçimlerini belirleyen ilişki yetiştirme stratejileri, halkla ilişkilerin ilişki yönetiminde ne yaptığını da açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmada daha önce de pek çok araştırmacı (Hung, 2002; Liu, 2012; Ki ve Hon 2006, 2008) tarafından kullanılmış sekiz ilişki yetiştirme stratejisi tartışılacaktır. Bu stratejilerden *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 açıklanmaktadır. *Açıklık*, tarafların davranışları ile ilgili bilgi sağlamasını ve ilişkinin durumuna yönelik tartışabilir olunmasını anlatmaktadır. Tartışmada taraflar duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde paylaşması (Hon ve J.Grunig, 1999:14) ve bu paylaşımın da gönüllü olması beklenmektedir. Aynı zamanda ilişkilerde açıklık, gücün dağılımını daha simetrik yapabilecek güce sahiptir.

Olumluluk, kamuların örgütlerle ilişkilerinde ilişkiye dahil olduklarını hissetmeye ihtiyaçları vardır. Stratejinin özünde, diğer tarafa yönelik eleştirilerden kaçınmak, ilişkiden mutlu olunduğunun göstermek ve diyalogda nazik davranmak yatmaktadır (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 etmektedir. Kişilerarası literatürde tartışılan ilişkilerde güvence (Canary ve Stafford, 1993;1994) birbirleri ile ilgili endişeleri olan tarafların birbirlerine güven vermek adına yaptıkları girişim olarak

tanımlanmaktadır. Güvence, tarafların ilişkiyi sürdürmeye yönelik olarak gösterdikleri taahhütleri ve sorumluluğu da içermektedir. *Güvence stratejisi* ise bu kabulün bir girişimidir ve ilişkide olan tarafların ilişkinin sürdürüleceğine olan bağlılıklarını göstermektedir.

Görevlerin paylaşımı, her ne pahasına olursa olsun sorumlulukların paylaşılmasıdır (Ki ve Hon, 2006). *Bütünleştirici strateji*, tarafların sorunu açık bir biçimde tartışarak ve ortak bir karar vererek birlikte çözmesi anlamındadır. Stratejinin amacı kazan-kazan çözümüne ulaşmaktır. Dolayısıyla sadece bütünleştirici strateji çatışmalarda "işbirliğine ve açıklığa" dayanmaktadır. Bütünleştirici stratejisinin aksine *dağıtıcı stratejide*, tek bir tarafın maksimum kazancı ve minimum kaybindan söz edilmektedir. Kazan-kazan yerine kazan-kaybet durumu ile açıklanan bu asimetrik strateji bir tarafın konumu ile ilgilidir. Dağıtıcı strateji, hükmetme, bir konuma ikna etmek için ısrar etme gibi ilişkiyi tek taraflı kontrol etme taktiklerini içermektedir (Hon ve J.Grunig, 1999). *Çift taraflı ilgi stratejileri*, örgütün çıkarları ile kamunun çıkarlarının dengelenmesi olarak açıklanabilir. Cameron'a (1997) göre, ilişkilerde salt uyum, kamuların talepleri ile örtüşmek için örgütün pozisyonunu değiştirmektir. Salt savunuculuk ise kamuların beklentilerine rağmen örgütün ihtiyaçlarına göre pozisyon almaktır.

4. ÖRGÜTÜN KURDUĞU İLİŞKİLERLE ULAŞILAN 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 varsaymaktadır. Buradan hareketle Huang (1997, 2001) ve Grunig ve Hon (2000) için örgüt kamu ilişkilerinde elde edilebilecek karşılıklı denetim, güven, tatmin ve bağlılık sonuçlarını tartışmaktadır.

Karşılıklı denetim, ilişkisel hedefler, tekrar eden davranışlar ve her iki tarafın diğeri üzerindeki etkiye ilişkin anlaşmaya varılması demektir. Karşılıklı denetimde gücün, eşit dağılması idealdir, ancak güç, çoğu zaman dengesiz kullanabilmektedir. *Bağlılıkta* ilişkideki taraflar ilişkiyi sürdürme, teşvik etme ve tatmini için enerji harcamaya degeceğine inanmaktadır. Taraflar diğere karşı olumlu hisseder çünkü ilişki beklentilerini güçlendirmiştir. *Tatmin*, ilişkideki tarafların birbirlerine ne ölçüde olumlu bir şey hissettiğine bağlıdır. Her bir taraf diğere ilişkin ilişkiyi sürdürmek için olumlu bir adım attığına inandığında tatmin de artmaktadır. *Güven* sonucu, iletişimdeki tarafların istekli bir biçimde davranışlarında açık olması ve birbirlerine duydukları inancın düzeyini anlatmaktadır.

5. METODOLOJİ

Araştırma, ilişkilerin yapısını çözümlerken yorumlayıcı bir yaklaşımla sosyal bir olguyu katılımcıların bakış açısından anlama ve yorumlama çabasıdır. Bu çabada araştırmacı, gerçeğin sosyal ortamda oluştuğuna, karmaşık olduğuna ve sürekli değiştiğine inanmaktadır. Gerçeklik sosyal olarak oluşturuluyorsa, örüntüler ancak etkileşim ile ortaya dökülebilir. Nitel araştırmaların sosyal yapılarla, deneyimlerle ve bunların arasındaki ilişkilerle ilgilenme eğilimi tezin ilişkilerin yapısına ilişkin gerçekleştirmeyi umduğu çözümlene için uygun görünmektedir. Araştırmada ilişkideki her iki tarafın, hem örgütün hem de kamuların ilişkileri “nasıl” algıladığı değerlendirilmiştir. Örgütün kurduğu ilişki biçimlerini, ilişkilerin örgütte nasıl algılandığı, bu ilişkileri yetiştirmek için kullanılan stratejileri ve örgütün beklediği ilişki sonuçlarını açığa çıkarmak için 3 yönetici ile derinlemesine görüşmeler ve yöneticilerin ifade ettiği birincil kamular ile 3 odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir.

5.1. Odak Grup ve Derinlemesine Görüşmeler

Derinlemesine görüşme 3 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin biri *stratejik planlama ve kurumsal pazarlama takım lideri*, diğeri *kurumsal iletişim direktörü ve sonuncusu Çukurova Bölgesi kurumsal iletişim yöneticisidir*. Yöneticilerin örgütle bağları en az 3 yıldır. Yüzyüze görüşmeler yöneticiler tarafından belirlenen tarihlerde, önce Adana’da sonra İstanbul’da ve en son İzmir’de gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin her birinin süresi ortalama 45 dakika ile 2 saat aralığındadır. Görüşmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş, kişisel notların yetersiz olacağı fikrinden hareketle ses kayıtları alınmış, bu kayıtların deşifresi yolu ile de bulgular açığa çıkarılmıştır. Görüşmelerde kullanılan açık uçlu görüşme formunun üç merkezi vardır; ilişki biçimlerinin, ilişki yetiştirme stratejilerinin ve sonunda beklenen ilişki sonuçlarını keşfetmek. 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), Grunig ve Huang (2002) çalışmaları takip edilerek kategorilendirilmiştir. 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 düzenlenmektedir (Russell, 1998). Yarı yapılandırılmış görüşmede bu esneklik önceden belirlenen açık uçlu sorularla sağlanmaktadır, bu sorular hem görüşmeyi sürekli canlı tutmakta, hem de görüşmeciye daha

ayrıntılı bilgilere ulaşmasının yolunu açmaktadır. Görüşmedeki bu aktif süreç, Holstein ve Gulbrium (1995, s.59) ifadesiyle “işbirlikçi yapıda anlamın inşası”, görüşmelerin katılımcıların verilerini yanlış yorumlanmasına yönelik dezavantajını azaltmayı sağlayabilmektedir.

Odak grup çalışmaları yöneticilerin öncelikli kamu grubu olarak işaret ettiği müşteriler ile gerçekleştirilmiştir. Müşteriler için de en ulaşılabilir yer, hizmet/ürün aldıkları yerler olarak belirlenmiştir. Sadece bir örgüt için bunu uygulamak mümkün olmamıştır, görüşmeler başka bir örgütün toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Her bir odak grupta yedi kişi yer almaktadır. Bu gruplar örgütle uzun ya da kısa süreli ilişki deneyimine sahip olanlardan oluşturulmuştur. Yöneticilerle benzer şekilde gizlilik kaygısı, odak gruplara katılanların ifadelerinin gerçek isimleri ile değil takma isimler kullanılarak aktarılmasına neden olmuştur. Tek moderatörlü 3 odak grup görüşmesinin her biri, yaklaşık 1-2 saat devam etmiş, her bir odak grupta 7 kişi yer almıştır. Hem odak grup hem de derinlemesine görüşmelerin bulguları aktarılırken, katılımcıların gerçek isimleri yerine kod isimleri kullanılmıştır.

5.2. Evrenin ve Örneklemin Belirlenmesi

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 beklenmektedir. Diğer yandan şirketlerin kar amacı, örgütsel meşruiyete de daha çok ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcı örgütler olarak şirketler, ilişki ağlarının daha net kavranmasında diğer örgütlerden daha çok fayda sağlayabilir. 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 yanısıra markalaşmaya yaptığı yatırım ve marka devamlılığı, sosyal sorumluk projelerine katkıları, çevre duyarlılığı, etik değerlere uyma ve vergi sıralamasındaki yerleri dikkate alınarak belirlenmektedir. Superbrands Türkiye araştırması için Nielsen 2014 yılında, 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.

Evrende örneklemin 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 örneklemin 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. 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 enstrümanlardan biri hala reklamdır. Dolayısıyla örneklem seçiminde şirketlerin reklam bütçelerine bakarak gerçekleştirilen sınıflama ilişkiler bağlamıyla anlamlı olabilir. Sınıflama araştırmacıya örneklemin alınacağı parçaları göstermek için elverişli bir yolunu 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. Üç grup içinden her bir gruptan araştırmacı için ulaşılabilir üç süper marka sektörel farklılıklar da gözetilerek örneklem olarak belirlenmiştir.

5.3. Katılımcıların Özellikleri

Örgütlerdeki katılımcıların belirlenmesinde, kendi iş geçmişlerinde ilişkilere ait deneyimlerin var olması ve kararlara katılım düzeyleri önkoşul olarak belirlenmiştir. Ancak departman çalışanlarının, örgütün ilişki biçimlerini, yetiştirme stratejilerini doğru yansıtmayabileceği görüşünden hareketle, katılımcıların departman yöneticisi, halkla ilişkiler uygulayıcısı ya da CEO olarak tek koşul zorunluluğu aranmamıştır. Bu tercihle, örgütte yönetim kademelerinde yer alan kişilerin, 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 gösterebileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın ikinci adımında yöneticiler, birincil öneme sahip kamular olarak tanımladığı gruplarla odak grup çalışması yapılmıştır. Bu grupların belirlenmesinde araştırmacının tespiti yerine yöneticilerin belirlemelerinden faydalanmak, araştırmaya karmaşık ilişkileri ve spesifik özelliklere sahip grupların daha net açıklanabilmesinde önemli rol oynamıştır. *Araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır; (1) Örgütün ilişkide olduğu farklı kamu grupları var mı? (2) Örgütler kamularıyla kurduğu ilişkileri nasıl tanımlıyor? (3) İlişki biçimlerini belirleyen ilişki yetiştirme stratejileri neler? (4) Kamular örgütün ilişki biçimlerini nasıl algılıyor? (5) Örgütün ilişkileri algılaması ile kamunun algılaması arasında aynılık/farklılık var mı? (6) Kamular ilişki sonuçlarını nasıl değerlendiriyor? (7) Örgüt hangi ilişki yetiştirme stratejileri ile hangi ilişki sonuçlarına ulaşıyor?*

6. BULGULAR

Örgütün ilişkilerini açıklarken söz edilmesi gereken ilk değerli bulgu, örgütün ilişkide olduğu farklı kamu grupları var mı? sorusunu aydınlatmıştır. Bu sorunun yanıtı açık biçimde “evet”dir; örgütler çoklu ilişkiler kurmaktadır. Dahası kurumsal iletişim direktörü Ahmet (44), bu ilişkileri örgütler için bu bir zorunluluk olarak açıklamaktadır: *“Çok geniş bir faaliyet alanımız var, bu da çok sayıda insan ve grupta 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 var olmasının yanı sıra örgütlerin çoklu ilişkileri nasıl örgütün merkezine yerleştirdiklerini de göstermektedir.

Diğer yandan açık ki, ilişkiler sürekli değişim halindedir ve örgüt ilişkilerine bağımlıdır. Yöneticilerden kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’ın (42) ilişkilerdeki değişen yapısına şöyle değinmiştir; *“İlişkilerimizin dünü ve bugünü aynı değil, her geçen gün yeni ilişkilerle daha çok kişiye ulaşıyoruz, ulaşmak için çabalıyoruz, ne kadar farklı grup varsa ilişki ağımızda yeterli değil diyoruz (...)*. İlişki 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 çalışmanın da ilişkileri halkla ilişkilerin merkezine yerleştirerek savunduğu, halkla ilişkilerin bugün “ne yapması gerektiği” ile ilgili ipuçları vermektedir. Öyle ki bu ipuçları, 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.

6.1. Örgütlerin Kamularıyla Kurdukları İlişki Biçimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yanıt aranan bir diğer soru, örgütlerin kamularıyla kurduğu ilişkileri nasıl tanımladıklarıdır. Bulgulara göre, 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”*. Görüldüğü gibi, örgütler uzlaşmacı ilişkileri literatürde açıklanan anlamından biraz farklı işletmektedir. Örgütlerin uzlaşmacı ilişkilerin arkasına gizledikleri meşruiyet derdi, neredeyse tüm zemini kaplamış durumdadır. 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 belirginleşmektedir. Öte tarafta örgütlerin en uzak durduğu ilişki biçimi olarak yönlendirici ilişkiler durmaktadır. Ne var ki katılımcıların ifadelerinin aksine, yönlendirici ilişki biçimine yönelik eğilimlerin sıklıkla var olduğu olduğuna ilişkin bir kanaat oluşmuştur. Kurumsal iletişim yöneticisi Hakan’ın (42) ifadesinde bu eğilimin izlerini farketmek zor değildir; *“(…) bazı zamanlarda kamularla uzlaşmak mümkün olmadığında mesela, ikna etmek istiyoruz, tabii ilk seçeneğimiz bu değil. Önce uzlaşmak isteriz, fakat bir yerde artık bazı kararları uygulamak zorunluysa bize de yapacak bir şey kalmıyor”*.

Tıpkı yönlendirici ilişkiler gibi, sömürücü ilişkiler de kaçınılan ilişki biçimlerinden biridir. Yöneticilerin hepsi için kamuların günümüz koşullarında sömürülmesi de zaten mümkün değildir. 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 terk edip 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 vardır: "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).

6.2. Örgütlerin İlişki Yetiştirme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin tamamı birden fazla ilişki yetiştirme stratejisine değinmiştir. Bu stratejilerden çift taraflı ilgi, örgütlerin ilişkilerini yetiştirirken en sık kullandıkları stratejidir. Bunun yanı sıra ağ oluşturma ve güvence stratejileri de kullanılmaktadır. Dağıtıcı strateji ise örgütlerin hiç kullanmadıkları bir stratejidir. Ancak yöneticiler stratejilerle ilgili bilgiler vermekte isteksizdir. Tam anlamıyla açıklamasalar da ifadelerle ilişkin detaylar bazı çıkarımlara varmaya yardımcı olmuştur. Kurumsal pazarlama takım lideri Cem (48), söz stratejilere geldiğinde *"bunlar aynı zamanda politikalarımızdır, 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 bu defa ikna tekniklerini kullanan örgüt, meşruiyet aramaya devam etmektedir. Diğer yandan dağıtıcı strateji, tıpkı sömürücü ilişki biçiminin reddedildiği gibi reddedilmiştir. 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 olmadığı asli kaygıyı oluşturmaz.

6.3. Örgütlerin İlişkilerden Bekledikleri Sonuçlara İlişkin Bulgular

Örgütün yetiştirdiği ilişkilerden beklentileri elbette vardır. Örgütlerin beklediği en önemli sonuç güvendir. Aslında güven tek sonuç olarak ifade edilmesine rağmen yöneticiler için diğer sonuçların varlığı için de tek gerekliliktir. Yöneticilere göre örgütleri dürüst, inandırıcı ve açıktır ve bu onları güvenilir yapan en önemli şeydir. Dolayısıyla örgütler için ilişki biçimlerindeki sonuç, güven “olmalı”dır ancak olmama olasılığı da varsa nedeni kendileriyle değil ancak kamular ile ilgili olabilir. Zira 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”*. 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.

6.4. Kamuların Örgütün İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri

Bu bölümde kamuların odak gruplar çalışmaları ile açığa çıkarılmış algıları açıklanmaktadır. Kamuların örgütün ilişki biçimine yönelik algılamaları ile yöneticilerin ifade ettiği ilişki biçimleri birbirinden farklıdır. 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

değnilmiştir. Yönlendirici ilişkilerde örgütün ikna yollarını kullanması kamuların beklemediği bir şey de değildir. Örneğin Gökhan'nın (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, ilişkiye tercih edilmeyi sağlamayı ifade etmektedir.

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 (...)*”. Dolayısıyla örgütler için kamuların isteklerini anlamanın, ilişkileri uzlaşma zeminine taşımaktan ziyade ilişkilerin aksi yönde seyrine katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Öyle ki örgütler, kamuları sadece ikna yollarını yeniden keşfetmek için dinlemektedir. Örgüt tarafından bakıldığında, kamuların aleyhine işler gibi görünen güçteki dengesizlik, aslında örgütü sorumluluklarını yerine getirmeye zorlamaktadır. Aslında 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 cayamıyoruz, ama onları koruyan pek çok madde var, onlar isterlerse cayabiliyor*”. İlişki yönetimi paradigması karşılıklı yarar getirecek şekilde olumlu ilişkilerin inşa edilmesini halkla ilişkilerin merkez rolü olarak tanımlamaktadır, 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. Değiş-tokuş ilişkiler kamular tarafından sözleşmeci ilişkilere göre daha olumlu algılanmaktadır. 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 yanda Hande'nin (38) 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, Mustafa (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.

Sözleşmeci ilişkiler ile ilgili müşteriler, örgütlerle kurdukları ilişkilerin "*kontrat imzalar gibi*" zorunluluklara tabi olduğundan bahsetmiştir. Ayrıca sözleşmeci ilişkilerin içinde Hasan'a (34) göre, zorlamada vardır: "*Sözleşmeci çünkü her şey sözleşmeye dayanıyor ve seni o sözleşmeyle bazı olumsuz şeylere zorluyorlar, mecbur kaldığımız zamanlar oluyor yani (...)*". Sözleşmenin sınırları ilişkinin sınırlarını da belirlemekle kalmaz, bu sınırlar içindeki oyuncuların hareketlerini belirlemektedir. Fakat burada kamularca bir sorun algılanmaktadır; sözleşmeci ilişkilerin yapısını gerçekte kim belirlemektedir? 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 ürünleriyle ilgili şu maddeyi ekle, eklemes (...)*" sözleriyle açıklamaktadır. Reyhan'da (48) benzer olarak sözleşmeci ilişkilerde örgütün işlevini anlatmaktadır; "*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. 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 alırı, önce bir değerlendirelim,*

oyalama taktikleri bu X örgütünün (...). Yasa bana hak vermiş ama yine de sömürüyorlar beni bir yolunu buluyorlar bir şekilde açık yakalıyorlar (...).

6.5. 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. Güven çıktısı örgütlerin en çok değer verdiği ilişki çıktılarında biri olmasına rağmen kamular için ilişkilerde bulunabilecek en son şeydir. İlk olarak ilişkide güven sonucunun yapısına ilişkin İlter'in (26) bir değerlendirmesinin vardığı çarpıcı bir sonucu açıklamak gerekmektedir; *"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 güven sonucu diğer sonuçlara göre daha kırılığandır.

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 yetiştirmeye 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 gerekmektedir. Tatmin, örgüt fiyat esnekliği ve ürün çeşitliliği sağlandığında gerçekleşebilecektir. Ceyda'nın (32) ve Kemal'in (39) ifadeleri de örgütün sunduğu farklı hizmetler çeşitlendikçe kamular için bir tatmin sonucu olabileceğini 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).*

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). Bu açıklama “büyük marka”ların ilişkileri daha olumsuz algılansa da tatmin sağlayabileceğini düşündürmüştür. Gerçekten de örgütlerle kamuların tüm olumsuz ilişkilerine rağmen kamuların örgütlerle ilişkilerine hala devam ediyor olması ancak bu şekilde açıklanabilir.

Kamuların örgüt ile ilişkilerinde örgütün ulaştığı bir diğer sonuç bağlılıktır. Bu sonuç beklenmediktir, 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. Tuğba (28) için 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. Piyasada hizmetin muadilinin olup olmaması da kamuların bağlılıklarının değişip değişmeyeceğini belirlemektedir. Şöyle ki Ceyda (32) için ürünün/hizmetin muadilinin bulunması örgütten vazgeçilebileceğini göstermektedir: “(...) Önce bakarım tabi aynı hizmetse değiştiririm, bazı uygulamalarından çok sıkıldım, 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” örgüt ile uzun süre ilişki kuranlardan oluşmaktadır. Ancak burada bağlılığın nasıl olduğu sorusunu sormak önemlidir. Zira yukarıdaki ifadeler, 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 sunmaktadır. 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.

Kamuların karşılıklı denetime yönelik değerlendirmelerinde kamular, örgütlerin kendilerini dinlediğini fikirlerinin örgütün uygulamalarına yansımadığını 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 dinlenmekte, ancak bunlar örgütün kendi davranışını değiştirmek için değil, kamuları ikna edecek yolları açmak için kullanılmaktadır. Diğer yandan Ayten’in (44) fikirleri dikkat çekicidir; *“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. Ayhan (42) karşılıklı denetimde örgütün kamu yararını dikkate almasına değinirken dikkat çekici bir vurgu yapmıştır: *“(...) 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 gerçekleştirebilecektir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlişkiler açıkça örgütün merkezindedir ve kamular için de değerlidir, ancak yine de örgütler ve kamular arasında örgütlerin yatırım yaptıkları kadar güçlü ilişkiler bulunmamaktadır. İlişkilerin yetiştirilmesindeki stratejiler sonucunda örgütün umduğu ilişki sonuçları da kamuların değerlendirmelerinde farklıdır. Halkla ilişkilerin örgüt adına ilişkileri geliştirmeye yönelik çabası ortadadır, ancak bu çabanın ilişkilerin geliştirilmesine ve olumlu bir biçimde sürdürülmesine katkısı tartışmaya açıktır. Zira kamular, örgütün görüntüde ne söylediğinden çok gerçekte ne yaptığı, ne vaat 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 var olması gerektiği ancak halkla ilişkiler ve ilişki yönetiminin henüz sadece yan yana durduğudur. Kamularla ilişkisel bağların nasıl yönetildiğine yönelik sonuçları aşağıdaki diyalog açıklamaktadır:

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, 1994:114).

Lakin yine de iletişim uygulamaları, buzdağının görünen kısmında, en parlak renklerle hala hüküm sürmektedir, buzdağının altında ise çok farklı ve karmaşık ilişkiler yatmaktadır. 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 gerekmektedir. Fakat örgütler için bu yollar henüz belirsizdir. 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 savunucusu olarak görünmektedir. Buna rağmen, uzlaşmaya verdikleri değer de kayda değer şekilde görünmektedir.

Örgütlerin kurduğu 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 kullanmaktadır. Halkla ilişkiler bir ilişki yönetimi olarak tanımlanmalıdır, kavramın yan yana gelmiş olması bugün yetersiz gibi görünse de, ilişkilere ve uzlaşmaya verilen değer, ilişkilerin karşılıklı fayda özülüyle, ilişki yönetimi stratejilerine yansiyebileceğine yönelik bir ışık gibidir. Araştırmada örgütün ilişkilerinin “nasıl” olduğuna yönelik soru, ilişki biçimlerine yönelik gerçekleştirilen analizlerle yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Örgüt kamu ilişkileri 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.

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 farklı gerçekleri yanyana durmaktadır.

Ortamın değişken yapısı, ilişkideki bağların sürekli yeniden kurulmasına neden olduğundan ilişkilerin de yeniden tanımlanması bir gereklilik olmaktadır. Bu nedenle ortamın yapısı ile değişen ilişkileri analiz etmek, yeni araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak açıklanabilir. Diğer yandan 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 veriler sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. New York: Guilford.
- Broom, M.G. (1977). Coorientational measurement of public issues, *Public Relations Review*, 3(4), 110-119.
- 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.
- 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, In M.E. Roloff ve G.D.Paulson (Eds), *Communication Yearbook 23*, pp.305-340. Tousand Oaks, CA: Sage
- Canary, D.J. & 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. & Stafford, L. (1994). Maintaining Relationships Through Strategic And Routine Interaction, in Canary, D.J. & Stafford, L. (Eds), *Communication and Relational Maintenance*, Academic Press, San Diego, CA.
- Coyne, I.T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: Merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, (26), 623-630.
- Donio, J, (2006). Customer satisfaction and loyalty in a digital environment: An empirical test. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 445-557.
- 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.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gabarro, J. J. (1978), The development of trust, influence, and expectations. In A.G. Athos & J.J. Gabarro (eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, , pp.290–303.
- Hon, L.C. & Grunig, J.E. (1999). *Measuring Relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Huang, Y. H. (1997). *Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Huang, Y. H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization–public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13, 61–90.
- 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.
- Hung, C. J. F. (2002). *The interplays of relationship types, relationship cultivation, and relationship outcomes: How multinational and Taiwanese companies practice public relations and organization-public relationship management in China*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Ki, J.E & 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. & Hon C.L. (2008). A measure of relationship cultivation strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21 (1), 1-24.
- 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), 35-48.
- 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.

McCracken, G. (1988). *The Long Interview*, Sage, Newbury Park, CA

O'Hair, D., Friedrich, G.W., Wiemann, J.M. & Wiemann, M.O (1995). *Component Communication*, New York: St.Martin's Press.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York.

Shoemaker, S. & Lewis, C.R. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.

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.

Sungun, Y. (2005). *The effects of organization-public relationships on organizational reputation from the perspective of publics*. Unpublished Doctoral Dissertation. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland: Maryland.