



DEĞER OLUŞTURMADA İLİŞKİ YÖNETİMİ

Arş. Gör. Sezgin SAVAŐ

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
sezgin.savas@hotmail.com

Ahmet SÜRÜCÜ

İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü,
Yüksek Lisans Öğrencisi
ahmtsurucu@gmail.com

Öz

Bu çalışmanın amacı değer oluşturmada ilişki yönetiminin önemini ele almaktır. Çalışmanın ilk aşamasında değer kavramı açıklanırken; ikinci aşamada ilişki yönetimi kavramı üzerinde durulacak; üçüncü aşamada ise değer oluşturmada ilişki yönetimi perspektifinin temellerine değinilecektir. Elde edilen veriler ışığında çalışmanın sonucunda kurumların değer oluşturabilmeleri için ilişki yönetimi kapsamında hangi yaklaşımları kullanmaları gerektiği tartişılmıştır. Çalışma kapsamında değer oluşturma kavramının kurumların paydaşlarının gözünde iyi bir itibara sahip olmak için önemli bir olgu olduğu sonucuna ulaşılırken, kurumların çift yönlü iletişimi benimseyerek paydaşlarını önemli görmesi ve buna uygun yaklaşımları kullanmasının günümüzde bir seçenekten çok zorunluluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz olarak paydaşlarına ihtiyacı olduğu ve bu bağlamda çevreye uyum sağlamaları gerekliliğinin de altı çizilmiştir. Kurumların paydaşlarının görüşlerini önemsemeleri ve onlarla uyum sağlama yoluna gittiklerinde ise değer oluşturma aşamasında olumlu yol kat edecekleri vurgulanarak ilişki yönetimi perspektifinin söz konusu gereklilikleri yerine getirebilecek çok önemli bir anlayış olduğu ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değer Oluşturma, İlişki Yönetimi, Paydaşlarla İlişkiler

RELATIONSHIP MANAGEMENT ON VALUE MAKING

Abstract

The aim of this study is to handle the importance of relationship management in value-making. In the first part, value concept is explained; in the second part, relationship management is clarified; in the third part, fundamentals of relationship management in value-making are mentioned. As a result, it is discussed that which approaches corporates should adopt in relationship management to create value. It is deducted that value-making is an important asset to have a good reputation in stakeholders' view, and it's not a choice but an obligation for corporates to adopt two-way communication and use appropriate approaches to achieve it nowadays. Also it is underlined that, corporates unavoidably need their stakeholders to survive and it is a necessity to harmonise with environment. It is emphasized that corporates will gain favor in value-making process if they pay attention to their stakeholders' opinions and harmonise with them, and relationship management is the only way to achieve those.

Keywords: Value-making, Relationship Management, Relations With Stakeholders

Giriş

Değer kavramı tüm toplumsal kurumlara nüfuz etmiş ve günlük yaşantımızda sıklıkla karşılaştığımız bir kavramdır. Özellikle sosyal bilimlerin üzerinde sıklıkla durduğu söz konusu kavram nesne ve öznenin etkileşimi sonucu var olmaktadır. Bu bağlamda değer bir ilişkiler bütünü sonunda oluştuğunu ve toplumsal kurumların etkileşimiyle sürekliliğini sağladığı söylenebilir.

Değerler ideal davranış örüntüleridir. Dolayısıyla değerlerin oluşturduğu bir kültür vardır. Kurumsal perspektifle oluşturulan kültürün kurumsal kültür olduğunu göz önüne aldığımızda değerler kurumların davranışlarını ve kendilerini dışa vurmalarını doğrudan etkilemektedir. Bir yargılama kıstası olarak değerler, bu çerçevede hangi davranışların doğru ve kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilebilir olmadığına yönelik standart yaratma işlevi sergiler.

Değişen yaşam koşullarıyla şekillenen sosyal çevre kurumlara çağa ayak uydurmaları yönünde baskı yaparken bir yandan da tüketici lehine sonuçlanacak gelişmeleri mümkün kılmaktadır. Kurumlar yaşamlarını sürdürebilmek için paydaşlara ihtiyaç duyar. Söz konusu paydaşlar arasında müşteri, tedarikçi, hisse sahipleri, rakipler, medya, çalışanlar, yasa koyucular gibi çevredeki tüm aktörler sayılabilir.

Paydaşlarla girilen etkileşimin niteliğinin bu denli önemli bir konuma yükseldiği düşünüldüğünde de paydaşlarla ilişkilerde yeni yaklaşımların gündeme gelmesi kaçınılmazdır. Kurumların iletişim stratejilerine yönelik pek çok geçmiş yaklaşım bazı önemli noktaları ihmal ettiğinden günümüzde karşımıza paydaşlarla kurulan etkileşime yönelik en güncel ve önemli yaklaşım olarak ‘ilişki yönetimi’ yaklaşımı çıkmaktadır.

İlişki yönetimi yaklaşımı ile birlikte kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin kısa süreli ve ani etkilerle değil, uzun dönemli kurulması anlayışı hâkim olmuştur. Ani etkiden çok kurulan uzun süreli ve sürdürülebilir ilişkilerin kurumlara yönelik daha olumlu sonuç doğuracağı ve bunun sonucu olarak paydaşlarla kurumun çift taraflı olarak bir ‘kazan-kazan’ sürecine gireceği öngörülürken, halkla ilişkilerin başarısının kurulan ilişkilerin niteliğiyle ölçülmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Rekabet ortamında rakiplerinden farklılaşmak zorunda olan kurumlar çevrelerini etkiler ve ondan etkilenirler. Bu yüzden de çevre ile olan ilişkilerin stratejik bir planın ürünü olması gerekliliği ortaya çıkar. Kurulan ilişkinin niteliğinin ölçülmesi yani bir başka deyişle başarılı ilişki yönetimi, oldukça önem atfedilmesi gereken bir yaklaşım görünümüne bürünür. Kaynakların artık tek bir kişinin elinde toplanmadığı, çokça aktöre dağıldığı günümüzde ilişki kurma ihtiyacının ne denli önemli olduğu da açıkça ortadadır.

Değer konusuna odaklanan geçmiş çalışmalar değer oluşumu ve kurumsal kültürü farklı bağlamlarda değerlendirerek, değer oluşumuna yönelik detaylı bakış açısı sunmamaktadır. İlişki yönetimine odaklanan çokça çalışma ise ilişki yönetimi kapsamında değer oluşturma kavramını ihmal ederek, yönetim perspektifiyle bir yönetim yaklaşımı olarak ilişki yönetimine odaklanmaktadır. Bu çalışmada ise değer oluşturmada ilişki yönetiminin önemine odaklanılırken, ilişki yönetiminin sahip olması gereken üç perspektif ortaya koyulmaktadır. Bu bağlamda ilişki yönetimi kapsamında, geçmiş çalışmalarda yer verilmemiş yeni bir bakış açısı sunan çalışma değer oluşturmada ilişki yönetiminin niteliğine odaklanmaktadır.

Değer Kavramı ve Kurumlar Açısından Anlamı

Değer, pek çok farklı disiplin tarafından ele alınmış olsa da sosyal bilimler açısından hala tanımında belirsizlikler olan, kesin çizgilerle tanımlanmamış bir kavramdır. Söz konusu kavram genel olarak bilgi, inanç, davranış, hayat görüşü gibi değişkenlerle ilişkilendirilirken bazen de 'etik' ile karıştırılmaktadır. Ancak "etik, bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanabileceği gibi, insanın doğru ile yanlış ayırt ederken kullandığı kişisel kriterler" (İşgüden ve Çabuk, 2006: 61) olarak da tanımlanabilirken değerler, ahlaktan çok toplumsal uyum ile ilintilidir.

Değerler hem küçük hem de büyük çapta anlamlara sahiptirler. Bunun sebebi değerlerin insanların kişisel yaşamlarını düzenlediği gibi genel çapta da toplumsal yaşamı düzenlemesinden kaynaklanmaktadır. Değerler en açık ifadeyle insanların bir eyleme kalkışırken temel aldıkları unsurlar olduklarından yol gösterici bir niteliğe sahiptirler. Diğer bir ifadeyle "değerler, bireylere neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü, neyin güzel, neyin çirkin ve neyin adil olduğu konusunda genel yargılara varma olanağını tanımaktadırlar" (Ceylan, 2012: 52).

Değer kavramının temelinde şüphesiz iletişim yatmaktadır. Topluluk içinde yaşayan ve dış çevre ile kaçınılmaz olarak etkileşim kurmak zorunda olan insan, söz konusu iletişim faaliyetleri sonucunda belirli çerçeveler yaratmaktadır. Bu çerçevelerin oluşumunda kişinin kendi inanç ve düşünce sisteminin etkisi olduğu gibi sosyal etkileşimin de olduğu söylenebilir. Değerler bir toplumun işleyişinin devamının sağlanması açısından üyelerin çoğunluğu tarafından kabul görmüş düşünce, amaç ve ilkeler olarak tanımlanabilmektedir (Canatan, 2008: 63).

"Değerler soyut kavramlar olmalarına rağmen sonuçları somut olmakta ve inandıklarımız ile davranışlarımız arasında bir köprü oluşturmaktadırlar" (Vurgun ve Öztop, 2011: 219). Dolayısıyla değer kavramı, toplumsal, ortak bir sistemin oluşumu ve devamına

işaret eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda insanın toplumsal değerler tarafından şekillendirildiği gibi toplumsal değerleri de şekillendirdiğinden bahsedebiliriz. Toplumun oluşmasında ve değerler yaratılmasında temel etken iletişimdir. Her sistem kendini iletişim ile var eder, hatta sosyal sistemin kurulması ve devamlılığının sağlanması iletişim olduğu sürece mümkün olur. Benzer şekilde “Luhmann da iletişimin toplum; toplumun da iletişim olduğunu, yani iki olgunun birbiriyle bütünleşik olduğunu öne sürer. Luhmann’a göre iletişim, devam eden kendi kendini yeniden üreten kesintisiz operasyonlardır. İletişim operasyonlarının süregelen üst üste binmeleri sonuç olarak sosyal sistemleri geliştirir. Sosyal sistemler bu nedenle durağan yapılar değildir, kolayca değişen eylemlerden oluşur” (aktaran Mattheis, 2012: 628). Yani sosyal sistemler etkileşimin ürünü olup, değişime dahası gelişime açık bir yapıyı temsil eder. Her bir alt sistemin ana sistemi etkilediğini düşündüğümüzde iletişimin bu süreçte değişmez bir rolü olduğu açıktır.

Sistemin oluşumunu ve devamını insan sağlamaktadır. “Yapıp-eden bir varlık olarak insanın bütün yapıp-etmeleri de mutlaka bir ‘değer’ ile ilgilidir. O halde değer; ‘insanın yapıp-etmelerini determine eden ilke ya da ilkeler’ olarak tanımlanabilir” (Uysal, 2003: 52). Her eylem kendine karşılık olarak ortaya bir tepki çıkarmaktadır. Dolayısıyla her bir eylem değerler güdümünde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu eylemler de genel olarak değerlerin bir sonucu olduğundan toplumsal kurumların devamlılığını veya gelişimlerini sağlamaktadır.

En genel anlamıyla “değer, özel eylemleri ve amaçları yargılamada temel bir standart sağlayan ve bir grubun üyelerinin güçlü duygusal bağlılıklarıyla oluşmuş soyut, genelleştirilmiş davranış prensipleri olarak anlaşılabilir” (Pulat, 2011: 365). Yani değerler, insanların bilinç yapılarını, algılama, dünyayı anlamlandırma biçimlerini ve yeni davranışlar kurgularken referans alabilecekleri yapıları işaret eder. Sosyal bir inşacı olarak aktörün eyleme yeteneğinin kaynağıdır.

Ancak değer kavramı yalnızca insanlar bağlamında söz konusu olan bir kavram olma özelliği taşımamaktadır. Yaşayan birer organizma olarak değerlendirdiğimiz kurumlar için de ‘değer’ kavramı önemli bir konumdadır. Ancak yine de her kurum kendi değerlerine sahiptir ve bu durumun paydaşlarının gözünde kuruma ayrıcalık kazandıran bir durumdur.

“Kurum olarak değer yaratmak, tüketiciyle iletişimi sağlıklı ve sürekli tutarak firma imajı oluşturmayı” gerekli kırmaktadır” (Kurtuldu, 2007: 100). Bu noktada da kurumsal iletişimden yararlanma ve kurumsal iletişim uygulayıcılarına önem verme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. “Konu, pazar-tüketici bazında ele alındığında ise değer yaratmada, etkin rekabet edebilme ve tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederek tatmin sağlama ön plana çıkmaktadır” (Kurtuldu, 2007: 100). Dolayısıyla değer yaratma aşamasında yalnızca

iletişim faaliyetlerinin değil, kurumsal bazda bazı gerekliliklerin de olduğunu ileri sürebiliriz. Bunların en başında da üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi gelmektedir.

“Görelî olarak değer ‘ürün ve rekabetçi teklifleri hakkında tam bilgi aldıkları varsayılarak müşterilerin ödemeye gönüllü oldukları maksimum tutar’ şeklinde kavramsallaştırılabilir” (Smith vd., 2006: 3-4). Dolayısıyla iletişim bağlamında değer oluşturmak iletişim sürecinde tüketicinin daha fazla, yani maksimum oranda fayda elde etmesi anlamına gelir.

“Her eylemin değer koruyarak, değer çığneyerek, ya da her ikisini birden yaparak hep değerlerle ilgili olduğunu görürüz. Bu nedenle her eylemde bulunan, kendisinin ya da karşısındakilerin değerini koruyacak biçimde eylemde bulunabileceği gibi, onların insan olarak değerine zarar verecek biçimde de eylemde bulunabilir. Bunun için her eylem değerle, insanın değeriyle ilgilidir” (Tepe, 2009: 7). Kurumlar da tüketicileri, daha doğru bir ifadeyle paydaşlarıyla sıkça benzer sosyal ilişkiler kurduğundan, söz konusu etkileşimde değerlerin korunması veya zarar verilmesi önemli görülmektedir. Paydaşlarının değerlerini çığnemeyi alışkanlık haline getirmiş kurumların sıklıkla başarısızlıkla karşılaştığını, itibarlarını yitirdiklerini görebiliriz. Buna karşın paydaşlarının düşüncelerini önemli gören, onların değerlerini benimseyen kurumlar daha olumlu bir imaja sahip olmaktadır.

“Kurumsal kültürün örgüt çalışanlarının, bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı konusundaki ortak anlayış” (Grunig, 2005: 607) olduğunu düşündüğümüzde kurumların değerlerini kurumsal kültürlerinde ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Açık sistemi kullanan kurumlar çevresiyle etkileşim halinde bulunarak paydaşlarıyla ortak değerler inşa ederken; kapalı sistemi kullanan kurumlar değerlerini paydaşları ile bütünleştirememektedir. “Bir sistemin – örneğin bir kurumun- çok sayıda alt sistemden oluşabileceği; parçalarının, kısımlarının toplamı olabileceği; ama bunun yanı sıra toplamdan da fazlası edeceği” (Okay ve Okay, 2012: 92) göz önüne alındığında etkileşim sürecine kendini açık tutan kurumların çevresine uyum sağlayarak eskisinden de daha güçlü bir konuma ulaşabileceği söylenebilir. “Açık sistemlerde kaynakların çevredeki diğer alt sistemler çevresinde geçirgen veya yarı geçirgen sınırlar boyunca değiştirildiğini, kapalı sistemlerde ise çevredeki diğer alt sistemler arasındaki sınırın mühürlü ve kaynak paylaşımının imkânsız” (Hung, 2001: 8) olduğu gerçeğine atıfla zaten bu düşüncenin aksini iddia etmek anlamsız bir hale gelmektedir.

Değer kavramı temelde paydaşların zihnindeki algılama biçimini kapsamaktadır. Bu bağlamda güven, imaj gibi kavramların da birer değer olduğunu, konumuz açısından da bu durumun önemli bir nokta olduğunu belirtmek gerekir. Değer oluşturma süreci kurumun ürün veya hizmet üretme sürecinden başlayıp iletişim faaliyetlerine kadar uzandığından kurumsal

anlamda tüm unsurları kapsamakta ve bu yüzden de halkla ilişkiler mesleğinin ilgi alanına girmektedir.

Kısaca değer kavramının farklı tanımlamaları olsa da değer in iletişim süreci ile bütünlük içinde olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İletişim, etkileşim sonucu oluşturulan değerler davranışlarımızın niteliğini belirlerken bir yandan da dünyayı algılayış biçimimizi şekillendirmektedir. Tıpkı her bir insanın farklı değerlere sahip olması gibi kurumlar da birbirinden farklıdır ve kendi içlerinde taşıdıkları farklı değerler onları benzersiz kılar. Rekabetin yükselişe geçtiği günümüzde değerler özellikle tüketici açısından kurum tercihinde; kurumlar açısından da rekabet üstünlüğü sağlama açısından önem teşkil etmektedir. Yine benzer şekilde içsel paydaşlar açısından ise motivasyon sağlayıcı bir işleve sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda değer kavramının ilişki yönetimi ile yakından ilişkili bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

İlişki Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

İlişki kurma kuşkusuz günlük hayatımız boyunca sıkça tekrarladığımız bir girişimi ifade eden bir kavramdır. Kişilerarası ilişkilerin kurulup geliştirildiği gibi kurumların da paydaşlarıyla ilişki kurduğu, hatta bu ilişkinin kurumların faydası için kaçınılmaz olarak kurulması gerekliliği de bir gerçektir.

İlişki kavramına özellikle halkla ilişkiler perspektifinden baktığımızda, kavramın halkla ilişkiler için son derece önemli bir yeri olduğunu söyleyebiliriz. Kurumun çevresi ile etkileşimi sağlama görevi üstlenen halkla ilişkilerin ilişki kurma gereğini yerine getirmesi onun temel amaçları arasında yer almaktadır. “Cutlip, Center ve Broom halkla ilişkileri ‘kurumun başarı ve başarısızlığının bağlı olduğu çeşitli paydaşlar ve kurum arasında karşılıklı yararlı ilişkileri tanımlayan, kuran ve koruyan yönetim fonksiyonu’ olarak tanımlamaktadır” (Aktaran Bruning ve Ralston, 2000: 428). Bu doğrultuda “Bruning halkla ilişkiler uygulayıcılarının anahtar kamu üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için ilişki kurma girişimleri göstermesi gerektiğinin altını çizmiştir” (Bruning ve Hatfield, 2002: 5). Dolayısıyla söz konusu araştırmacılar halkla ilişkilerin temel görevleri arasında ilişki yönetimini tanımlamış ve halkla ilişkilere ilişki kurucu bir görev atfetmiştir.

“Genellikle halkla ilişkilerin temel hedefinin anahtar paydaşlarla ilişki kurmak ve sürdürmek olduğu öne sürülmektedir” (Cho ve Huh, 2010: 33). Ancak, tabii ki ilişki kurma girişimleri yalnızca anahtar paydaşlarla sınırlı kalmamaktadır. Kurumlar paydaşlarının dışında, çevreye, yaşadıkları dünyaya karşı sorumlu olduklarını da her fırsatta kanıtlamaya çalışmakta, paydaşlarının dışında kendisine şu an ilgisiz olan ama ileride ilgili olabilecek kitleler üzerinde de sempati yaratmaya çalışmaktadır. Söz konusu doğrultudaki faaliyetleri de

ilişki kurma boyutunun bir uzantısı olarak değerlendirdiğimizde ilişki yönetimi kapsamında Cho ve Huh'un iddia ettiği temel hedefler yanında yan hedeflerin de varlığının altını çizme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Paydaşlarla ilişki kurmak, karşılıklı anlayış ve etkileşim ile uyum sağlamak amacıyla hareket etmeyi gerektirmektedir. Diğer bir deyişle "ilişki inşası ilişkideki taraflar arasındaki 'al ve ver' anlamına gelmektedir ve Grunig'in halkla ilişkiler modellerinden çift yönlü simetrik model ile uyumlu bir yapıdadır" (Bruning, 2002: 40). Çift yönlü iletişim güdümlü olmayan ilişki kurma çabaları başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkumdur. Bu nedenle karşı tarafın görüşünü yok sayma girişimleri manipülatif iletişime işaret etmekte ve ilişki kurmanın doğası ile çelişmektedir. Söz konusu yapı da paydaşları etkilemeye, kurumların onların düşüncelerini kendi istekleri doğrultusunda değiştirmeye çalıştığı ilkel halkla ilişkiler uygulamalarına işaret etmektedir.

"Bugünün dünyasında insanlar ilgili olduğuna inandıkları bilgileri aktif olarak arıyorlar. İnsanlar pasif birer süngerden çok devam eden bir iletişim sürecinin aktif, interaktif ve eşit katılımcıdır. İletişimcinin rolü zorla bilgi kabul ettirmek ve bilgi aktarımdan ve hatta mevcut yürümekte olan iletişimi desteklemekten çok giderek kullanıcı dostu bir şekilde bilgileri paydaşlar için mevcut hale getirmek olmaktadır" (Bruning ve Ledingham, 2000: 86).

Dolayısıyla tek yönlü iletişim biçiminin yok olmaya yüz tuttuğunu söylemek mümkündür. Halkla ilişkiler her şeyden önce karşılıklı anlayış hedefi ile hareket ettiğinden Grunig'in idealize ettiği çift yönlü iletişim anlayışının kurumlarda benimsenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Karşılıklı anlayış iyi bir imaj oluşumu için temel oluşturur. "Birçok uygulayıcı, gelişmiş kurumsal imajın anahtar kamuların davranışına bağlı olduğu çıkarımıyla, efektif basın ilişkileri ve sözde iyi niyetin, pozitif olarak etkilenmiş anahtar paydaşların kuruma doğru olumlu yatkınlığı ile sonuçlanacağına inanmaktadır" (Bruning ve Ledingham, 2000: 86). Ancak bu oldukça basite indirgenmiş bir düşünce yapısıdır ve içinde eksiklikler barındırır. Bu bağlamda imaj inşası aşamasında ilişki yönetiminin geleneksel basın ilişkileri gibi olgulardan çok daha değerli olduğunu iddia edebiliriz. Sözde iyi niyet er ya da geç yerini memnuniyetsizliğe bırakacağından tarafların zoraki olarak ve çıkar amacı güderek katıldığı iletişim etkinlikleri temelde değer ifade etmekte yetersiz kalacaktır. Bu bağlamda "Grunig de halkla ilişkilerin hizmet ettiği kurum tarafından değerli görülmesi için uygulayıcıların yalnızca kurumsal imajı geliştirmek için tasarlanmış sembolik aktivitelere güvenmek yerine, eforlarını organizasyon ve organizasyonun kilit paydaşları arasında uzun dönemli davranışsal ilişkiler geliştirmek üzerine odaklamaları gerektiğini söylemektedir" (Ledingham ve Bruning,

1998: 56-57). Bu noktada da ilişki yönetimi kapsamında önem atfedilen belirli kavramların iletişim sürecinde olması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.

“Dört kavram –güven, memnuniyet, bağlılık ve karşılıklı kontrol- çeşitli ilişki yönetimi araştırmacıları tarafından ortaya koyulmuştur” (Waters ve Bortree, 2012: 124). Bu bağlamda ilişki yönetimi konusunda genel anlamda araştırmacıların birleştiği bu dört kavram oldukça önemlidir. Bunlara ek olarak ilişki yönetiminde açıklık kavramının önemi de bulunmaktadır. “Açıklık, ilişkideki taraflar arasındaki kendini açığa vurma ve serbestçe konuşmaya atıf yapmaktadır” (Cho ve Huh, 2010: 34). Bu bağlamda kurulan ilişkide her iki tarafın da kendini açıkça ortaya koyması –özellikle niyetini- ilişkinin sürdürülebilir kılınması açısından belki de en önemli gerekliliktir. Çünkü açıklık iletişim bağlamında –hem içsel hem de dışsal paydaşlarda- güven oluşturabilmek için en önemli gerekliliklerden biridir. Bunun yanında güven “ilişkiye dahil olanların hepsinin adaletle olan inancını temel alan dürüstlük; öncelikli kaygısı ilişkiye dahil olan tarafların söyledikleri ile eylemlerinin örtüşüp örtüşmediğine odaklanan güvenilirlik; tarafların söylediklerini yapabilecekleri kabiliyetleri olup olmadığına odaklanan yetkinlik” (Waters, 2008: 76) ile de yakından ilişkili bir kavramdır.

“Memnuniyetin boyutu tarafların birbiri hakkında olumlu düşünceye sahip olup olmadığını ölçmeye hizmet eder” (Waters, 2008: 77). Dolayısıyla birbiri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmayan, yani önyargılara sahip olan tarafların nitelikli iletişim kurmaları oldukça zor bir çabayı ifade etmektedir. Bağlılık, “tarafların ‘ilişki kurma ve geliştirme’ konusunun ne ölçüde enerji harcamaya değer olduğuna yönelik inanış ve hislerinin derecesidir” (Hon ve Grunig, 1999: 3). Bu bağlamda taraflar bir olguyu ne kadar enerji harcamaya değer görüyorsa o denli bağlılıkları olacağını söylemek mümkündür. “Karşılıklı kontrol ise güç dengesi içerir. Bu bileşen hangi tarafın diğeri üzerinde daha fazla güce sahip olduğunu değerlendirmeye çalışır” (Waters, 2008: 77). Söz konusu düşünceden hareketle etkili bir iletişim için tarafların güç anlamında eşit olması, birbirleri üzerinde eşit yaptırımlara sahip olmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Geleneksel yönetim anlayışlarına göre genel olarak kurum ve paydaş ilişkisinde belirleyici olanın kurum olduğu varsayılmaktadır. Bu düşünce yapısı sarsılmaz olarak kuruma yönlendirici işlevi verirken paydaşlara pasif rol atfetmektedir. Ancak “kurum ve kurumun kilit paydaşları arasındaki herhangi bir eylemin diğerrinin ekonomik, sosyal, kültürel ve politik olarak iyiliği üzerinde etkileri olabilir” (Bruning vd., 2004: 436). Dolayısıyla her iki tarafın da birbirine eşit ve diğerrinin üzerinde yaptırım gücüne sahip olduğu söylenebilir. Bu düşünce kurumların paydaşsız, paydaşların ise kurumsuz var olamayacağı varsayımıyla desteklenebilir. Bu durum da ilişki yönetimi ve söz konusu anlayışa yönelik atfedilmiş

kavramların öneminin ve ‘birbirine uyum sağlama’ gereğinin altını çizmektedir. Benzer şekilde” Broom ve Dozier da kurumun ve kurumun kilit paydaşlarının ilgilerini bir araya getirmek üzere ilişki denetimlerinde eşyönelimli –uyumlu- yaklaşımlar kullanılmasını önermektedir” (Ledingham ve Bruning, 1998: 57).

Ancak kurumların yalnızca kendi paydaşlarına odaklanıp sosyal çevrenin iletişim faaliyetlerinin önemli bir değişkeni konumunda olduğunu unutmamaları gerekmektedir. “Kurum ve paydaşların ikisi için de var olan sosyal çevreyi anlama gereğinin” (Ledingham, 2001: 287) altını çizerek kurumun bir bütün olarak sosyal sisteme entegre olmasının ve uyum sağlamanın yaşam ömrünü uzatacağı, dahası başarısını arttıracaklarını söyleyebiliriz. İlişki yönetimi anlayışı paydaşlar ve çevre ile uzun dönemli ilişkiler geliştirme düşüncesinden hareket ederek tüm sistemin tüm parçaları dahilinde etkileşim kurarak olası sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda ilişki yönetiminin bütüncül bir yaklaşımı temsil ettiğini söyleyebiliriz. “Dahası ilişki yönetimi teorisi sadece sonuçları ve bu sonuçları meydana getiren koşulları tahmin etmekle kalmayıp ayrıca bütün süreci değil, ama sürecin bir kısmını açıklayabilen alt kuramları bağdaştırmaktadır” (Ledingham, 2003: 192).

“Geleneksel olarak halkla ilişkiler bir iletişim aktivitesi olarak görülmekte ve ilişki yönetimi stratejik iletişimi kullanan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır” (Boie, 2012: 7). Ancak buna rağmen, “Toth’a göre halkla ilişkilere bir yönetim fonksiyonu olarak çok fazla odaklanılmış ve halkla ilişkilerde ilişki iletişimine yeteri kadar vurgu yapılmamıştır” (Taylor vd., 2001: 265). Bu durum da halkla ilişkilerin yalnızca iletişim yönetimi perspektifi ile sınırlı kalmasına ve ‘ilişki kurma’ olgusunu nispeten geri plana atmasına neden olmuştur. Bunun bir sebebi kurumların iletişim yönetimi bağlamında paydaşlarıyla girdikleri iletişimde tek yönlü iletişim biçimini olağan karşılımlarıdır. İletişim yönetimi perspektifini –ancak burada tabii Grunig’in ortaya koyduğu çift yönlü ideal iletişim yönetimi anlayışından bahsetmemekteyiz- kendi anlayışlarına göre değerlendiren bazı kurumlar kimi durumlarda iletişimi yönettiklerini iddia ederek manipülasyon hedefini gerçekleştirmek üzere çift yönlü asimetrik modelden yararlanırken bunun ideal, kurumun iyiliğini sağlayıcı ve devam ettirici bir yönetim biçimi olduğunu düşünmektedirler.

Ancak tüm bunların ışığında şu da unutulmamalıdır ki; “efektif kurumlar uygun hedefler seçerler ve bunları başarırlar, çünkü söz konusu kurumlar halkla ilişkiler uygulayıcılarının tipik olarak paydaş –kamu- diye bahsettiği müşterileriyle ilişki geliştirirler” (Hon ve Grunig, 1999: 8). Bu temel etken, yani ilişki geliştirme ve sürdürme gereği kurumsal başarıyı doğrudan etkilediğinden yönetim işlevini doğru olarak kavramayı başarmış kurumlar tarafından önemli görülmektedir. Çünkü paydaşlar olmadan kurumlar var olamaz ve rekabet

düzeninde değer görmeyen paydaşlar kolayca kurum ile olan bağını koparabilir. Manipülasyon ve tek yönlü iletişim paydaşlar ile kurum arasından güven bağını zedelerken iletişim bağlamında kuruma ciddi zararlar verebilmektedir. Bu etkinin devamı olarak da kurumun yaşam süresi etkilenmekte ve geri adım atılmayan yanlış faaliyetler kurumların sonunu getirebilmektedir.

Kısaca ilişki yönetimi kavramı, iletişim yönetiminin üzerini net olarak çizmediği noktalara odaklanmaktadır. Kurumların iletişimlerini sistematik olarak yönetmek oldukça önemlidir, ancak bu yönetimi paydaşlarla etkileşim ve iyi ilişkiler kurarak sürdürmek tüm her şeyden daha önemlidir. İlişki içindeki taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi anlayabildiğinden, sürdürülebilir şekilde kurulan ilişkilerin kurumlara zarar vermekten çok onların iyiliği ile sonuçlanacağı görülebilir. Bu bağlamda paydaşların isteklerinin gereksiz olduğu ve kurumun karlılığı üzerinde olumsuz etki yaratacağı yönünde görüşe sahip olan, artık miladını doldurmuş yönetim anlayışlarının sonunda başarısızlıkla karşılaşacağı, bunun sonucunda da yaşam sürelerini dolduracağı unutulmamalıdır.

Değer Oluşturmada İlişki Yönetimi

Değerler kurumların temel ilkeleridir. Bu yüzden ilişki yönetiminde söz konusu değerler sürdürülebilir, kalıcı ve değişmez ilişkiler tesis etmekte en önemli gerekliliklerden biridir. Kurumların iç ve dış paydaşları ile kurduğu ilişkilerde güven ve uzlaşma gibi değerlerden yararlanmaları onları çevreye daha olumlu yansıtmakta, çevre üzerinde sempati kurmalarını sağlamaktadır.

Kurum açısından akla uygunluk, paydaşlar tarafından ise duygusallıkla ilişkilendirilebilecek değer kavramı çoğu zaman kurumsal ve paydaşsal bağlamda örtüşmemektedir. Bu durumu giderici görev de iletişim faaliyetlerini yöneten kurumsal iletişim uygulayıcılarına düşmektedir.

“Kurumsal kültür bir yandan baskın koalisyondaki güç sahiplerinden etkilenir ve bir yandan da baskın koalisyona girecek gücü hangi yöneticilerin kazanacağı üzerinde etkili olur” (Grunig, 2005: 605). Dolayısıyla “baskın koalisyon yapılandırılmış halkla ilişkiler fonksiyonunun uygulanış şeklini etkileyebilir” (Rhee, 2004: 21). Bu bağlamda kullanılan yaklaşımların yönetimin düşünce biçiminin izin verdiği ölçüde olacağı bir gerçektir. Vizyonu olmayan yönetimler özgürlükçü ve inisiyatifin bir kısmını karşı tarafa veren yaklaşımları reddederken gerçekçi hedeflere sahip yönetimler etkileşime açık yaklaşımları benimsemektedir.

Tüm bu düşünceler ışığında da –etkileşimin önemi göz önünde tutularak- değer oluşturmada ilişki yönetimi kullanılması aşamasında karşımıza üç yaklaşımın çıkmaktadır; ağ oluşturma, etkileşimsel yaklaşım ve paydaş yaklaşımı.

“Bilgi (enformasyon) teknolojilerini merkez alan teknoloji devrimi, ivme kazanan bir hızla toplumun maddi temelini yeniden şekillendirmeye başladı. Dünyanın dört bir köşesinde ekonomiler, ekonomi, devlet ve toplum arasında değişken bir geometri sisteminin devreye girmesiyle birlikte, küresel olarak birbirine bağımlı hale geldi” (Castells, 2013: 1). Bunun sonucunda da toplumsal kurumların birbirine bağlanması, birbiri üzerinde etki elde etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Ağ yönetimi yaklaşımı da söz konusu karmaşık toplumdaki en önemli belirleyicinin aktörlerin ellerinde tuttuğu güç olduğu noktasından hareket etmektedir. Ancak ağ yaklaşımının önemi, ilgili kaynakların belirli kişilerin elinde toplanmasından ziyade aktörler arasında dağıldığına değinmesinden kaynaklanmaktadır.

Üretim sisteminin değişmesiyle geleneksel yapılanmaya sahip kurumların kendi varlıklarını sorgulama ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kendi eksikliklerini görüp kendini yenileyen kurumlar başarılı olurken, geleneksel yapılarının başarı sağladığını düşününler başarısızlıkla yüz yüze kalma noktasına gelmiştir. “İşgücünün ve örgütlenmelerin değer yaratma potansiyelleri büyük ölçüde bilgili işgücünün gerçek zamanda karar alma özerkliğine dayalıdır; işgücünün geleneksel disiplin anlayışı çerçevesinde yönetilmesi, yeni üretim sistemine uygun değildir” (Castells, 2013: 580). Dolayısıyla kurumlar yeni üretim sistemine adapte olurken yeni iletişim sistemi geliştirme zorunluluğu ile de karşı karşıya gelmiştir.

“Esnek yönetim biçimleri, sabit sermayeden sürekli yararlanılması, işgücünün performansının yoğunlaşması, stratejik ittifaklar ve örgüt içi bağlantıların tümü bir tek operasyona harcanan zamanın kısaltılmasını, kaynakların geri dönüşünün hızlandırılmasını amaçlar” (Castells, 2013: 580). Dolayısıyla esnek yönetim biçimlerinin kendini çevreye adapte etmek için çaba harcadığını, gelişimin önemine dikkat ettiklerini söyleyebiliriz. “Kurumların hem kendi içlerinde hem de başka şirketlerle ilişkilerinde ağlar oluşturmaları da” (Castells, 2013: 1) söz konusu esnek yönetim anlayışının bir uzantısı olarak kurumun çevresi ile karşılıklı, sürdürülebilir ilişki kurmasına atıf yapmaktadır.

“Ağlar içinde yer alan bir şirketin, piyasanın taleplerine ve teknolojik değişime uyarlanabilmesinin zaman çerçevesi de rekabet gücünün temelinde yer alır. İtalyan çokuluslu örgü giyim firması Benetton’ın, 1995’te Amerikalı rakibi Gap’in gerisinde kalmasının sebebi, müşterilerinin değişen zevkine uygun yeni modeller çıkarmakta Gap’in hızına yetişememesiydi” (Castells, 2013: 581). Dolayısıyla ‘ağ oluşturma’nın çevrenin ve paydaşların

ilgi ve isteklerini takip etmekle, onları önemsemekle ilgili olduğu söylenebilir. Bir kurum çevresini ve paydaşlarını umursadığı ölçüde başarılı olabilir. Paydaşlarını görmezden gelen kurumlar kendilerini yenileyemezler ve zamanla başarılarını kaybederler. Ağ oluşturma yaklaşımı da kurumsal bağlamda buna atıf yaparak, toplumsal işleyişin bir ağ sistemi çevresinde örgütlenen, yani sistem yaklaşımıyla benzer olarak birbirini etkileyen parçaların varlığından oluşan bir bütünsel yapıdan söz eder.

Ağ oluşturmada “zaman bir kaynak olarak yönetilir; kitlesel üretimin çizgisel, kronolojik tavrıyla değil, başka şirketlerin, ağların, süreçlerin ve ürünlerin geçiciliğine atıfla. Örgütlenmenin ancak ağlar oluşturulmuş biçimi ve daha güçlü mobil bilgi işlem makineleri, yüksek performans gösteren şirketleri yeni cephesi olan esnek zaman yönetimini gerçekleştirebilir” (Castells, 2013: 581). Bu noktada ağ oluşturma yaklaşımının çağımızın kurumsal bağlamda en önemli kavramlarından biri olan ‘zaman’ kavramına atıf yaptığını söyleyebiliriz. İlişki yönetiminde ‘zaman’ ilişkilerin sürekliliğini ifade eder. Etkileşime girilen çevre ile kurulan ilişkinin sürdürülebilirliği kurumun varlığını doğrudan etkilerken, kurulan ağlar bu temel gerekliliğe uygun ortamı yaratmakta geçerli bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir stratejik yönetim kavramı olan R. Edward Freeman’ın görüşlerini temel alan paydaş yaklaşımına göre ise rekabet ortamında öne çıkabilmek için kurumlar paydaşları ile olan ilişkilerini güçlendirmek zorundadır. “Paydaş Teorisi, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin izlenmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır” (Ertuğrul, 2008: 200).

Rekabetin arttığı, mevcut konuların ve sorunların çeşitlendiği günümüzde “çoklu konu üzerinde çoklu paydaşlarla başa çıkmak için entegre yaklaşımlar veren konseptler ve süreçlere ihtiyacımız vardır” (Freeman, 2010: 26). Kurumun çevresi ve bu çevrede konumlanmış olan her bir paydaş kurumun gücünü oluşturan yapbozun birer parçası niteliğindedir. Dolayısıyla söz konusu paydaşlardan (müşteri, tedarikçi, hükümet, çalışanlar, medya vb.) birinin yokluğu, daha doğrusu söz konusu paydaşla kötü ilişkiler kurumu doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden de kurumsal anlamda “her büyük stratejik konunun çeşitli sayıdaki paydaşa etkilerini düşünmeliyiz ve buna bağlı olarak çeşitli grupların endişelerini dikkate alan süreçlere ihtiyacımız vardır” (Freeman, 2010: 26).

Paydaşların endişelerinin dikkate alınması paydaş yaklaşımında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle halkla ilişkilerin eylemci gruplarla ilişki kurma görevinden hareketle, “henüz harekete geçmemiş ve eylemci gruplarla başa çıkabilmek için yeni alanlarda uzmanlık geliştirmeliyiz” (Freeman, 2010: 26). Bu bağlamda “paydaş gruplarının ve her bir konunun

nasıl başladığını, anahtar konuların önemini ve grupların (şirkete fayda veya zarar sağlayabilir) kaynaklarını tüketmedeki isteklerini anlamalıyız” (Freeman, 2010: 26). Bu gereklilikleri sağlamanın temeli de paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurmakta yatmaktadır.

“Her büyük paydaş için, paydaş ilişkilerinden sorumlu yöneticilerin paydaşları etkileyen stratejik konuları belirlemesi ve bu konuları nasıl formüle etmesi, uygulaması ve izlemesi gerektiğini anlamalıdır. Birçok organizasyon bunu bir paydaş ile iyi yapar,” (Freeman, 2010: 26) ancak bu durumun tüm paydaşlarla geçerli olması gerekmektedir. Her bir paydaşın kurumların üzerinde önemli etkileri ve yaptırım güçleri olduğundan bahsetmiştik. Ağ yaklaşımına benzer olarak, modern düzende güç bir aktörün elinde değildir. Dolayısıyla her bir paydaş elinde belirli kaynaklar bulundurulur. Kurumlar tüketicilerden para kazanırken; tedarikçilerden mal alımı sağlar. Bu süreçteki bir aksaklık tüm süreci bozabilir. Örnek olarak tüketicilerle iyi ilişkiler kuran bir kurum tedarikçilerinin isteklerini görmezden geldiği takdirde tüketicilerine ulaştıracak bir ürüne sahip olamadığından satış işlemini gerçekleştiremeyecektir. “İşletmelerin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi aynı zamanda operasyonel, finansal ve çevresel performansları konusunda yaptıkları inceleme ve bu inceleme sonucu sağladıkları geribildirime bağlıdır” (Dönmez, 2008: 94-95). Dolayısıyla ilişki yönetimi kapsamında paydaşların tüm düşüncelerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu noktada da paydaş yaklaşımını içerisinde barındırır.

Son olarak ilişki yönetimi kapsamında önemli olan diğer bir yaklaşım ise etkileşimsel yaklaşımdır. Luhmann’ın ortaya koyduğu etkileşimsel sistem karşılıklı ilişkiler kurulması sonucu oluşmaktadır. Luhmann’a göre üç tüp sosyal sistem vardır; etkileşim sistemleri, organizasyon sistemleri ve fonksiyon sistemleri.

“Sistem, kısımları yapı itibarıyla birbirine bağlı ve parçalarının birisi üzerinde meydana gelen değişikliğin diğer parçalarının üzerinde de etki yaptığı, birbiriyle etki-tepki ilişkisi içinde bulunan unsurlardan oluşmuş bir toplumdur” (Çelik, 2007: 53). Parsons’un yaklaşımını temel alan söz konusu sistem tanımı Luhmann için ise görece farklılık içerir. Luhmann sistemlerin birbiri ile bağlı olduğu ve sistemler arasında etki-tepki ilişkisinin bulunduğu görüşünü kabul ederken, bir parçanın üzerinde yapılan değişimin farklılığı zedelediğini, bu sebeple dengesi bozulan çevre sistemin kendini tekrar farklılaştırma yoluna gittiğini savunur. Bu noktada da iletişimi temel alır. “Göz yalnızca çevreyi görür, ancak çevre içinde hareket etmez. Toplum sadece çevre hakkında iletişim kurabilir, tıpkı göz gibi. Eğer çevre ile iletişim olsaydı, çevre hakkında iletişim kurmak için gerekli olan mesafe kaybedilirdi” (Luhmann, 1995: 411). Dolayısıyla sistemler çevre hakkında kurdukları iletişim ile kendi içyapılarını

düzenlerler. Bu bağlamda hem içe doğru kapalı bir görünüm sergilerler hem de çevrenin etkisine açık bir görünüm.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi “bir sistem içinde farklılaşma ise çevrede olan değişimlerle baş etme yoludur. Çevredeki değişim, yapıdaki değişime dönüşür ve karmaşıklık artar. Çünkü her alt sistem diğerleriyle yeni bağlantılar kurar” (Ertong, 2011: 11). Bu bağlantının sonucunda da sistem çevredeki karmaşayı azaltma eğilimine girerek varlığını sürdürmeye devam eder. Karmaşıklığa cevap veremeyen yapılar varlığını yitirirken, değişime ayak uydurarak kendini farklılaştıran sistemler varlığını güçlendirerek yaşamlarını sürdürme imkanına erişirler.

Kurumsal perspektifle çevre, kurumlar üzerinde yaptırım gücüne sahip aktörleri ifade eder. Söz konusu aktörlerin –aktör kelimesi yalnızca insan olarak algılanmamalıdır- her biri kurumun oluşumunu dolaylı olarak etkileyen farklı birer alt sistem olduğundan ilgili sistemlerdeki değişiklikler kurumu doğrudan etkilemektedir. “Çevresiyle takas ilişkisinde bulunan ve ilişkide kendini var etme başarısını gösteren sistemler, çevrenin karmaşıklığından daha az karmaşıklığa sahiptirler. Eğer çevrenin karmaşıklığına karşı geliştirilen seçme stratejilerinde başarı yoksa, sistemin varlığı güvence altına alınamaz” (Çelik, 2007: 60). Dolayısıyla sistem çevresinin etkisine açıktır, ancak bu açıklık çevre ile bütünleşme şeklinde değil kendini çevre ile farklılaştırma biçiminde gerçekleşmektedir. İşlevsel farklılık sistemin devamlılığını sağlamaktadır, değişim de bu yüzden gerçekleşmektedir. Sistem ve alt sistemler arasındaki çizgiler belirlenerek, sistem bağımsızlığını sürdürerek bir yandan da kendini diğer sistemler içinde var edebilmektedir. “Örneğin siyaset sistemi hukuku etkileyebilir ama kendisi hukuk olamaz” (Ertong, 2011: 12). Bu bağlamda her bir sistemin kapalı kendi operasyonel fonksiyonları vardır. Çevredeki değişim karmaşıklığı arttırdığından sistemde de değişim zorunluluğu ortaya çıkarır. Bunun sonucunda da tekrar farklılaşmak için değişim gerçekleşir. Her bir sistemin kendi içinde bir gerçekliği ve işlevi vardır ve tüm sistemler birbirinin çevresinde konumlanmıştır. “Ancak her sistemin çevresi farklıdır ve böylece çevrenin bütünlüğü sistem tarafından oluşturulur” (Luhmann, 1995: 182). Dolayısıyla Luhmann’ın teorisi farklılıkların bir arada barınması anlamına geldiğinden özellikle sistem ve çevrenin farklılaşmasına vurgu yaparken bu iki kavramı birbirine bağlı ve belirli düzeyde etkileşim içinde inceler.

“Luhmann’ın ele aldığı autopoietik sistemler, aynı zamanda hem açık hem de kapalı sistemlerdir. Açıktyrlar çünkü çevrelerinden etkilenirler, kapalıdırlar çünkü çevreleri direkt olarak sistemlerin yapılarını ve temel süreçlerini etkileyemezler” (Ertong, 2011: 10). Dolayısıyla “tüm sistemler, operasyonel olarak kapalı, bilişsel olarak açıktır. Sistem

çevresine, yaptığı seçimleri ileterek tepki verir. Her ne kadar operasyonel olarak kapalı olsa da iletişim yoluyla sağladığı açıklık bilişsel olarak nitelendirilebilir. Bu iletişim sayesinde farklı kodlarla da tanışır ve sistem öğrenir” (Ertong, 2011: 12). Bu bağlamda Luhmann, sistemin kendini tekrar üretimi üzerinde durur. Sistemler kendi içerisinde kapalı olarak düşünülse de çevrenin etkileşimiyle kendi içerisinde düzenlemeye gider, bu yolla da çevreye uyum sağlar. Kurumsal perspektifle, kurumların çevrenin isteklerine göre kendini düzenlemesi gerektiği söylenebilir. Kurumlar kendilerini yeniden ve yeniden üreterek devamlılığını ve operasyonel farklılığını korurlar.

Toplumsal düzen “kendileriyle ilişki kurabilen ve bu ilişkileri çevreleriyle olan ilişkilerinden ayırabilen sistemlerden” (Luhmann, 1995: 14) oluşmaktadır. Kurumlar da birer sosyal sistem olarak değerlendirilmektedir ve bu değerlendirme kurumlara belirli bir bilinçli devinim süreci atfetmektedir. Çevrenin etkisi söz konusu devinim sürecinin niteliğini belirlemektedir. Tamamıyla kapalı sistemler gelişim sürecini devam ettiremezken, “kendi kendini yaşatan sistemler, çevrenin karışıklıkları tarafından harekete geçirilirler, rahatsızlık verici karışıklıklar bir sistemi sarsarak yapısal değişikliklere neden olurlar” (Çelik, 2007: 57). Modern toplumsal düzenin getirdiği sürekli değişim sürecinin baskısı da kurumları bu yönde etkilemekte ve kurumların modern düzende yaşamaları için değişimi zorunlu olarak kabul etmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç

Değer oluşturma son yıllarda iletişim bağlamında çokça tartışılan bir kavram konumuna yükselmiştir. Bunun sebebi olarak günlük yaşantımızın ve tüm toplumsal ilişkilerimizin yalnızca iletişimle var olması düşüncesi gösterilebilir. Bu bağlamda karşılıklı etkileşimin, yani iletişim sürecinin değer oluşumundaki tek ve vazgeçilmez unsur olduğu gözlerimizin önündedir.

Geleneksel iletişim yönetimi perspektifi güç dengesini kurumlar lehine konumlandırırken ilişki yönetimi yaklaşımı paydaşları kurumla eşit konuma yerleştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda ilişki yönetimi anlayışının paydaşları görece daha pasif rolden daha aktif bir konuma yükseltmeye çalıştığı söylenebilir. Bu durum da modern düzendeki aktörlerin eşit düzeyde güç elde ederek birbirleri üzerinde yaptırım gücü olması varsayımını desteklemektedir.

Karşılıklı bağımlılığın arttığı, değişimin hiç olmadığı kadar hızlandığı bir ortamda karar verme gücü olan tüm aktörlerin birbirinin durumunu etkilediğini göz önüne aldığımızda toplumsal sistemin sürekliliğinin sağlanması için alt sistemlerin birbirine uyum sağlaması

gerekliliğini görebiliriz. Bu düşünce güdümüyle kurumların da kendilerini çevre ile yakınlaştırmalarının ve paydaşlarının görüşlerini önemli olarak görmelerinin bir tercihten çok bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Kaynakların farklı aktörlerin eline dağıldığı sistemde çift yönlü simetrik iletişim kurmanın iletişim çabalarını sürdürülebilir kılacağı söylenebilir. Aynı doğrultuda değer oluşumunun uzun bir süreç gerektirdiğini göz önüne aldığımızda ve halkla ilişkilerin uzun dönemli planlar içermesi gerekliliğini benimsediğimizde sürdürülebilir ilişkiler kurulmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda uzun dönemli, sürdürülebilir ilişki stratejilerinin belirli değerler oluşturma aşamasında bir zorunluluk olduğu iddia edilebilir.

İlişki yönetimi temelde imaj, itibar, güven gibi kavramlarla ilgilidir. Değer oluşturmada ilişki yönetiminin önemi bahsettiğimiz bu değerleri oluşturabilmedeki en önemli yaklaşım olmasında yatmaktadır. Ancak ilişki yönetiminin değer oluşturabilmesi için ağ oluşturma, paydaş yaklaşımı ve etkileşimsel yaklaşımları kullanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Değer oluşturmak için yalnızca iletişim yönetimi perspektifi yeterli değildir. Kurumların tüm iletişimlerini planlı ve stratejik olarak yönetmesi tabii ki önemli bir gerekliliktir. Ancak paydaşlarla kurulan sürekli karşılıklı ilişkiler değer oluşumunda iletişim yönetiminin yalnızca tek başına uygulanmasından daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Kısaca iletişim yönetimi kimi durumlarda değer oluşturmak için tek başına yeterli olamadığından ilişki yönetiminin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak ilişki yönetimi kavramının kapsamı doğru değerlendirilmelidir. Yalnızca paydaşlarla ilişki kurmak ilişki yönetimi perspektifi içermez. Bu noktada önemli olan konumuzun özünü oluşturan üç yaklaşımın söz konusu ilişki yönetimi anlayışı içine entegre edilmesidir. İlgili üç yaklaşım birbirlerinin eksik bıraktığı noktaları doldurmakta ve bütünsel, ideal bir ilişki yönetimi perspektifi sunmaktadır.

Paydaşlarla değer oluşturma hayli zor bir süreci ifade etmektedir. Oldukça uzun bir zamanı kapsayan söz konusu süreç kimi kurumlar tarafından gereksiz ve zahmetli görülürken, farkındalığa sahip kurumlar ancak paydaşlarıyla anlaşmaları durumunda başarılı olacakları ve bu başarılarını sürdüreceklerinin farkındalardır. Günümüzde başarılı olarak tanımlanan pek çok kurumun paydaşlarıyla ilişkilerinin niteliği incelendiğinde de benzer sonuçları görmek mümkündür.

Paydaş, etkileşim ve network (ağ oluşturma) yaklaşımları birbiri ile iç içe geçmiş yaklaşımlardır. Bir kurumun kararlarından etkilenen ve kararları etkileyen paydaşlar kurumun networkünün içindedir ve kurum ile paydaşları arasında sürekli bir etkileşim, ilişki vardır.

Paydaşlarla ilişkilerde değer kavramı, karşılıklı anlayış, kabul, şeffaflık, ortak zemin gibi kavramlarla geliştirilebilir.

Sonuç olarak kurumların aldığı kararlarda pusula işlevi gören ve kurum kültürünü belirleyerek kurumun başarısını doğrudan etkileyen değerler kurumun çevresiyle geliştirdiği ilişkileri de yapılandırır. Açıklık, şeffaflık, güven, bağlılık, memnuniyet gibi değerler halkla ilişkileri bir ilişki yönetimi fonksiyonu olarak gören söz konusu yaklaşımda öne çıkarken, bu değerler, kurum ile paydaşları, çalışanları, tedarikçileri, hissedarları, müşterileri arasında etkileşime dayalı bir ilişkinin tesis edilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı da aynı doğrultuda ilişki yönetimi perspektifini benimsemiş kurumların ilişki yönetimi kapsamında benimsemesi gereken yaklaşımları ortaya koymak ve ancak söz konusu yaklaşımların benimsenmesi halinde değer oluşturmada ilişki yönetiminin geçerli bir yöntem olacağını iddia etmektir. Bu bağlamda denilebilir ki; önemli olan ilişki kurmak değil, kurulan iletişimin niteliği ve ilişki kapsamında benimsenen yaklaşımlardır.

Kaynaklar

- Boie, C. (2012). Public Relations and Relationship Management Theory Institutional Perspectives. *Revista Transilvană de Științe ale Comunicării*, 1 (15): 3-18.
- Bruning, S. D., ve Hatfield, M. (2002). Linking Organization-Public Relationship Attitudes and Satisfaction Outcomes: Communication Strategies to Build Relationships and Enhance Satisfaction. *Journal of Promotion Management*, 8(2): 3-19.
- Bruning, S. D., ve Ralsto, M. (2000). The Role of Relationships in Public Relations: Examining the Influence of Key Public Member Relational Attitudes on Behavioral Intent. *Communication Research Reports*, 17(4): 426-435.
- Bruning, S. D., (2002). Relationship Building as a Retention Strategy: Linking Relationship Attitudes and Satisfaction Evaluations to Behavioral Outcomes. *Public Relations Review*, 28: 39-48.
- Bruning S. D. ve Ledingham J. A., (2000). Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction. *Public Relations Review*, 26(1): 85-95.
- Bruning, S. D., Castle, J. D., Schrepfer, E. (2004). Building Relationships Between Organizations and Publics: Examining The Linkage Between Organization-Public Relationships. Evaluations Of Satisfaction, and Behavioral Intent. *Communication Studies*, 55(3): 435-446.
- Canatan, A. (2008). Toplumsal Değerler ve Yaşlılar. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 2008 (1): 62-71.
- Castells, M. (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür: Ağ Toplumunun Yükselişi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Celaleddin, Ç. (2007). Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu. *Bilimname XII*, 1: 51-74.
- Ceylan, Y. (2012). Toplumsal Değerler ve Medya Etiği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7): 45-58.
- Cho, S. ve Hu, J. (2010). Content Analysis of Corporate Blogs as a Relationship Management Tool. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1): 30-48.
- Dönmez, D. (2008). Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 19(61): 91-112.
- Ertong, G. (2011). Niklas Luhmann'ın Sosyal Sistemler Kuramı ve Güven Tartışmaları Bağlamında Sağlık Sistemi. *Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2): 3-26.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31: 199-223.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. New York: Cambridge University Press.

- Grunig, J. E., (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul: Rota Yayın Yapım (Tribeca İletişim Danışmanlık).
- Hon, L. C. ve Grunig, J. E. (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations
- Hung, C. F., (2001). Toward a Normative Theory of Relationship Management. Unpublished Ph.D. Thesis. Maryland: University of Maryland Department of Communication.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A., (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Journal of Social Sciences Institute*, 9(16): 59-86
- Kurtuldu, H. S., (2007). Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Oluşturma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi (TSA)*, 11(1): 99-111
- Ledingham, J. A. ve Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 24(1): 55-65
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2): 181-198
- Ledingham, J. A. (2001). Government-Community Relationships: Extending The Relational Theory of Public Relations. *Public Relations Review*, 27: 285-295
- Luhmann, N. (1995). Social Systems. California: Stanford University Press.
- Mattheis, C. (2012). The System Theory of Niklas Luhmann and the Constitutionalization of the World Society. *Goettingen Journal of International Law*. (4)2: 625-647.
- Okay, A. ve Okay, A., (2012). Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul: Der Yayınları.
- Pulat, Ali, (2011). Değer Kavramı ve Geleneksel Tahkiye İlişkisinde İns Hikâyesinin Yeri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 364-375
- Rhee, Y, (2004). The Employee-Public-Organization Chain in Relationship Management: A Case Study of a Government Organization. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Maryland, College Park.
- Smith, G. E., Hogan John E., Nagle, Thomas T., (2006). A Value-based Pricing Perspective on Value Communication. *Marketing Theory and Applications*, 272.
- Taylor, M., Kent, M. L., White, W. J., (2001). How Activist Organizations Are Using The Internet to Build Relationships. *Public Relations Review*, 27: 263-284.
- Tepe, H. (2009). Değer ve Anlam: Değerler Anlamlar mıdır?. *Felsefe ve Sosyal Bilimler (Flsf) Dergisi*, 7: 1-10.
- Uysal, E., (2003). Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi Denemesi: İnsanı Erdemler-İslâmî Erdemler. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1): 51-69.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 217-230.
- Waters, R. D. (2008). Applying Relationship Management Theory to The Fundraising Process for Individual Donors. *Journal of Communication Management*. 12(1): 73-87.
- Waters, R. D. ve Bortree, D. S. (2012). Advancing Relationship Management Theory: Mapping The Continuum of Relationship Types. *Public Relations Review*, 38: 123-127.