

HALKLA İLİŞKİLERE FARKLI BİR YAKLAŞIM: İLİŞKİ YÖNETİMİ

Hüsamettin Akar*

ÖZET

Yapılan pek çok çalışmada halkla ilişkiler, bir yönetim fonksiyonu ve iletişim yönetimi olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise, halkla ilişkilerin temel fonksiyonunun kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı ilişkileri inşa etmek ve sürdürmek olduğu anlayışından hareketle; halkla ilişkilere, ilişki yönetimi perspektifinden bakılmıştır. Bu bağlamda ilişki yönetimi yaklaşımının ortaya çıkışı ve önemi, ilişki yönetimi yaklaşımının temel önermeleri ve halkla ilişkilerde ilişki boyutları üzerinde durulmuştur. Geleneksel yaklaşım içerisinde yer alan çalışmalar, halkla ilişkileri iletişim yönetimi olarak görüp konuya iletişim merkezli yaklaşırken; bu çalışmada ilişkilere, merkezi önem atfedilmiştir. İlişki yönetiminde iletişimden, ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi sürecinde bir araç olarak faydalanılırken; uygulayıcılar kendilerini, iletişim yöneticisi olmaktan ziyade, ilişki yöneticisi olarak tanımlamaktadırlar. Özetle bu çalışma halkla ilişkileri iletişim merkezli düşünmek yerine, ilişki merkezli olarak ele almıştır.

Anahtar sözcükler: İlişki, ilişki boyutları, ilişki yönetimi, halkla ilişkiler.

A DIFFERENT APPROACH TO PUBLIC RELATIONS: RELATIONSHIP MANAGEMENT

ABSTRACT

Many studies deal with public relations as a function of management and as communication management. In this study, views public relations from the point of relationship management where establishing and maintaining mutual relations of the organization with it's publics are fundamental functions of public relations. In this context, the emergence and significance of relationship management, it's basic premises and the relations dimension in public relations have been reviewed at first. Traditional approaches see public relations as communications management and thus prefer a communications management perspective while we in this study, place a central importance to relations. While communications are utilized as means for establishing and maintaining relations, practitioners define themselves more as relations managers rather than communications managers. Briefly, public relations is addressed in this study as relations focused thinking rather than a communications focused thinking.

Keywords: Relations, dimension of relations, relationship management, public relations.

GİRİŞ

Günümüze kadar hem teoride hem de uygulamada halkla ilişkiler kavramı, halkla ilişkilerin temel amaçları, baskın anlamları, uygulama alanları ve boyutlarıyla ilgili genel geçer bir kabul oluşmamıştır. Halkla ilişkiler alanının doğası ve amaçları hakkında gerçekleştirilen birçok çalışmaya rağmen özellikle halkla ilişkilerin sosyal, politik ve ticari bir fonksiyon olarak geliştiği ilk yıllarda sahip olduğu imajdan dolayı eleştirildiği de görülmektedir. Bu eleştiriler daha çok alanın dışında olan kişiler tarafından yöneltilmekte ve bu eleştiriler sonucunda halkla ilişkiler ile ilgili tanım ve tanımla-

rın çağrıştırdığı anlamların bilinç yönetimi, bilinç kontrolü ya da bilinç doktrini şeklinde çoğunlukla negatif kavramları içerdiği dile getirilmektedir (Hutton 1999: 199-200).

Halkla ilişkilerin temel fonksiyonunun kurum ile hedef kitlesi arasında ilişkileri inşa etmek ve sürdürmek olduğu dile getirilmesine rağmen halkla ilişkiler literatüründe ilişki kavramını öne çıkaran sadece birkaç tanıma rastlanmaktadır (Broom ve ark. 1997: 83).

Bu çerçevede 1977 yılında Rex Harlow tarafından derlenen halkla ilişkilerle ilgili tanımlara bakıldığında; 1920'li yıllara kadar yapılan tanımlarda öne çıkan temanın, iyi niyet oluş-

* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

turmak ve bunu sürdürülebilir hale getirmek için iletişimi kullanma olduğu, 1920 ve 1930'lu yıllarda tanıtım ve propaganda üzerine odaklanmanın zayıfladığı, 1940'lar boyunca çok sayıda halkla ilişkiler tanımının yapıldığı ve bu tanımlarda halkla ilişkilerin; sosyal davranış için bir rehber, sosyal ve siyasi mühendislik, iyi niyet geliştirici, kamuoyu oluşturucu, motive edici, ikna edici ve açıklayıcı şeklinde ele alındığı, 1950'ler ve 60'larda yapılan tanımlarda ise kılavuz, katalizatör, aydınlatıcı, yorumlayıcı ve şeytanın avukatı gibi temaların öne çıktığı görülür (Hutton 1999: 200).

Öne çıkan temalara bakıldığında ilişki kavramından ve ilişki yönetiminden söz edilmediği görülmektedir. 1960'lı yıllara kadar olan çalışmaların yanı sıra bu tarihten sonraki çalışmalara bakıldığında da ilişki kavramına ve ilişki yönetimine yer verilmediği dikkat çekmektedir. Ferguson (1984), gerçekleştirdiği çalışma sonucunda ilişkilerin, halkla ilişkiler araştırmaları için merkezi önemde olduğunu belirtmiş ve bu tarihten sonra bazı akademisyenler ilişki kavramına ve ilişki yönetimine yönelmişlerdir (Bruning ve ark. 2004a: 436, Mishra 2007: 26). Ülkemizde ise konuyla ilgili yeterli çalışma olmadığı ve alanda bir eksiklik olduğu göze çarpmaktadır. İşte bu çalışmanın amacı, halkla ilişkilerin teori ve uygulamasında ilişki kavramı ve ilişki yönetimini ele alıp incelemektir. Bu bağlamda yerli ve yabancı literatür taranmış ve teorik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

İLİŞKİ KAVRAMI

İlişki kavramı Türkçe sözlükte, iki şey arasında karşılıklı ilgi, bağ, münasebet ve temas (www.tdkterim.gov.tr) anlamında kullanılmıştır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçları düşünüldüğünde, ilişki kavramının içerdiği anlamlarla paralellik arz ettiği görülür. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacının, faaliyeti yapan kişi veya kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı ilgi, bağ ve temasın kurulması olduğu söylenebilir. O halde amaçlara ulaşma noktasında, ilişkilere yönelmek ve bu ilişkilerin boyutlarını ve sonuçlarını dikkatle ele almak gerekmektedir.

Bu doğrultuda Center ve Jackson (2003: 2) da halkla ilişkiler yönetiminde ilişkilerin merkezi bir rol oynadıklarını vurgulamakta ve halkla

ilişkiler uygulamalarından istenilen sonucun, hedef kitle ile ilişki kurmak olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bir kurumun ancak etkili halkla ilişkiler sayesinde hedef kitlesi ile pozitif ilişkiler geliştirebileceğini de eklemektedirler.

Bu bakış açısına göre halkla ilişkilerin temel fonksiyonu, ilişkilerin inşası ve sürdürülmesidir. Halkla ilişkiler açısından ilişki kavramı; “katılan tüm taraflara ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yararlar sağlayan ve karşılıklı olumlu bakışla nitelendirilen, bir kurumla hedef kitlesi arasında var olan bir durum” şeklinde tanımlanmaktadır (Ledingham ve Bruning 1998: 62).

Broom ve arkadaşları (1997: 95-96) yapmış oldukları çalışma sonucunda ilişkilerin inşası ve sürdürülmesiyle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır:

1. Halkla ilişkiler araştırmacıları ve uygulamacıları ilişkileri, ilişkinin taraflarının algıladıklarından ayrı olgular (fenomenler) olarak inceleyebilirler.
2. Tarafların birbirini algılayıp birbirinden beklenti içine girmesiyle, taraflardan biri ya da her ikisi ötekinin elindeki kaynaklara ihtiyaç gösterirse, taraflardan biri ya da her ikisi belirsiz bir çevreden her ikisine de yönelik bir tehdit algıarsa, ortaklık için yasal veya gönüllü bir zorunluluk varsa, ilişkiler oluşmaya başlar.
3. İlişkiler, ilişkideki tarafların kendi bağımsız ihtiyaçlarını karşılamak için peşinden koştukları bağlantıların tekrar ettiği kalıplardan oluşur.
4. İlişkiler, ilişki gelişip ortaya çıkarken görülen alışverişlerin ve karşılıklı durumların dinamik sonuçlarıdır, fakat her aşamada tanımlanabilirler.
5. Rutinleşme ve davranışların kurumsallaşması ile ilişkiler, bağımlılığın artmasına, özerklik kaybına, hedeflere erişmeye ve karşılıklı bağımlılığın yapılaşmasına yol açabilirler.
6. İlişkilerin öyle benzersiz ve ölçülebilir özellikleri vardır ki, bunlar ilişkinin taraflarınca paylaşılmaz ve böylece ilişki onu oluşturan katılımcılardan ayrı bir şey olarak tanımlanmış olur.

7. Yine ilişkilerin öncüllerinin (onu oluşturan ön koşullar) ve ilişkinin yol açtığı sonuçların da öyle benzersiz nitelikleri vardır ki, bunlar ilişkinin kendisinden ayrı olduklarını göstermektedir.

8. İlişkinin oluşturulması ve sürdürülmesi süreci, karşılıklı uyum ve birbirini destekleyen tepkilerle kendini gösteren bir süreçtir.

9. İşe yarar bir tanımın bulunmaması kurum-hedef kitle ilişkilerinin ölçülmesini engellemekte ve hem araştırmacıları hem de uygulamacıları, taraflardan birini ölçmeye zorlayarak ilişkiler hakkında muhtemelen geçersiz sonuçlar elde edilmesine yol açmaktadır.

10. Kurum-hedef kitle ilişkilerini tam olarak açıklayan kavramsal bir tanımlamanın bulunmaması, halkla ilişkilerde teori oluşturulmasını sınırlamaktadır. Devam eden araştırmalardan hangi tanım çıkarsa çıksın, kavramın tanımlanmasında öncelikli amaç, hem teoride hem uygulamada kullanılabilir geçerli işlevsel tanımlamalar elde edilmesi olmalıdır.

İLİŞKİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖNEMİ

Geleneksel olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkililiğini belirlemede kurumsal mesajların üretimi ve çeşitli medya organlarında yer bulması çerçevesinde değerlendirmeler yapıldığı ve halkla ilişkilerin bir iletişim aktivitesi olarak algılandığı görülmektedir. Oysa tam da bu noktada Grunig ve Huang (2000: 27) halkla ilişkiler araştırmalarının temel probleminin; ilişkilerin iyileştirilmesi, kurum değerlendirmelerinin geliştirilmesi ya da bağlılık davranışının oluşturulması gibi sonuç göstergelerinden daha fazla somut ve kolay hesaplanabilir olan yayın kupürleri, medyada yer alma, basın bildirilerinin yayınlanması ya da özel olaylara katılma gibi süreç göstergelerine odaklanma olduğunu dile getirmektedirler. Süreç göstergelerini önemli görüp onlara odaklanma, halkla ilişkilerin kısa dönemli etkilerini ortaya koyarken; sonuç göstergelerine odaklanma halkla ilişkilerin uzun dönemli etkilerinin de anlaşılmasını sağlayacaktır.

İlişki yönetimi perspektifinden halkla ilişkiler aktivitelerinin ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının etkililiği ise, kurum ile hedef kitleleri arasında

daki karşılıklı ilişkilerin yaratılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi üzerine temellenmektedir (Ledingham ve Bruning 1998: 56). Bu yaklaşıma göre halkla ilişkiler, bir yönetim fonksiyonudur ve iletişimden ilişkilerin başlatılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesinde stratejik olarak yararlanmaktadır (Bruning 2000: 438).

Halkla ilişkiler alanında ilişki kavramına ilk olarak 1980'li yılların ortalarında dikkat çekilmiştir (Bruning ve Galloway 2003: 310). Bu tarihten kısa süre sonra 1985 yılında Cutlip, Center ve Broom halkla ilişkileri, bir kurumun başarı veya başarısızlığında rol oynayan çeşitli kamularla kurum arasında, karşılıklı faydaya dayalı *ilişkilerin* kurulması ve sürdürülmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlamışlardır (Cutlip ve ark. 1994: 6). Ehling (2005: 648) yapılan bu tanımın halkla ilişkileri görüş, tutum, imaj, izlenim ve inançları biçimlendirme, etkileme ya da değiştirme gücüne sahip bir mesaj üretimi olmaktan çıkardığını ve bu yön değişikliğinin, halkla ilişkiler yönetiminin asli misyonunun kavranışı açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Halkla ilişkilerdeki bu dönüşümü iletişim yönetiminden ilişki yönetimine geçiş olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

İlişki yönetimi yaklaşımının ortaya çıkış sebeplerini Ledingham (2001: 286) dört temel gelişmeye bağlamaktadır. Buna göre birinci gelişme halkla ilişkilerde, ilişkilerin merkezi rolünün anlaşılması, ikinci gelişme halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak yeniden kavramsallaştırılması, üçüncü gelişme halkla ilişkilerin bileşenlerinin ve türlerinin tanımlanması, yine halkla ilişkilerin hedef kitlesinin tutumları, algılamaları, davranışlarıyla ve ilişki ölçüm stratejileriyle ilişkilendirilmesi, dördüncü gelişme ise, halkla ilişkiler modellerinin yapısına, ilişki geçmişlerinin, süreçlerinin ve sonuçlarının eklenmesidir.

Ledingham'ın ortaya koyduğu ilişki yönetimi teorisi, kurum ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesinin faydalarını ortaya koymak için son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçlarından faydalanmaktadır. Buna göre kurum ile hedef kitleleri arasındaki ilişkiler, memnuniyet değerlendirmeleri ve davranış niyetleri gibi kurumsal çıktılarla ilişkilendirilmelidir. İkinci olarak hedef kitle üye-

lerinin yaygın ilgi ve ortak amaç önerileri belirlenmelidir ve son olarak da kurumlar ve hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış ve faydanın gelişmesini sağlayabilecek yollar geliştirilmelidir (Bruning ve ark. 2004a: 435-436).

Kalender (2001: 384) ise, kurumlarla hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayışın oluşturulması ve sürdürülmesi için ilişki boyutunun analiz edilmesinde yarar bulunduğunu ifade ederek; ilişki boyutu incelenmeden, tarafların birbirlerini anlamalarının ve sağlıklı iletişim kurmalarının uzun vadede mümkün olamayacağını belirtmektedir.

Bir diğer çalışmada ise yine ilişki kavramı ön plana alınarak, bu kavramın halkla ilişkiler uygulamalarının bir parçası ve halkla ilişkiler uygulamalarını üstün kılan yön olduğu ifade edilmektedir (Heath 2001b: 443).

Halkla ilişkiler alanında son zamanlarda yapılan araştırmalar bir kurum ile hedef kitlesi arasındaki ilişkilerin, hedef kitle üyelerinin algılamalarını, tutumlarını, değerlendirmelerini ve davranış niyetlerini etkilediğini de göstermiştir (Bruning ve Ledingham 1998, 1999, 2000, Ledingham ve Bruning 1998, Lindemann 1998).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalara bakıldığında ilişki yönetimi yaklaşımının, kurum ve hedef kitlesi arasındaki iletişimden ziyade ilişkilere daha fazla eğildiği söylenebilir. Bu yaklaşım, yürütülecek halkla ilişkiler faaliyetleri neticesinde kurum ile hedef kitlesi arasında ilişkilerin inşa edilmesi ve geliştirilmesinin önemi üzerinde daha fazla durarak klasik yaklaşımdan ayrılmaktadır.

İLİŞKİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ TEMEL ÖNERMELERİ VE HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİ BOYUTLARI

İlişki yönetimi yaklaşımının temel önermeleri tanımlanırken ve değerlendirilirken sosyal bilimlerin diğer disiplinlerinden de faydalanılmaktadır (Kalender 2008: 14). Bu disiplinler arasında kişilerarası iletişim başta olmak üzere, pazarlama ve sosyal psikoloji disiplinleri, ilişki kavramını ve ilişki boyutlarını daha derinlemesine ele almaktadır. Burada halkla ilişkilere uyarlanması en kolay olan kişilerarası iletişimin temel önermelerinden hareket edilerek

ilişki yönetimi yaklaşımının temel önermeleri açıklanmakta, daha sonra da halkla ilişkilere ilişki boyutlarına yer verilmektedir.

DeVito (1995), kişilerarası iletişimin sekiz temel önermeden hareket ettiğini belirtmektedir. Buna göre birinci önerme, kişilerarası iletişim süreklilik arz eden bir süreçtir ve bu süreçte kaynak ve hedef birbirine bağımlı durumdadırlar. Yani her bir ögenin algılaması iletişimin gelişimini etkilemektedir. İkinci önerme tüm ilişkilerde iletişim kaçınılmazdır; davranışın niyetli, amaca yönelik, motive etmeye yönelik ya da niyetsiz, amaçsız veya motive etmeye yönelik olmaması önemli değildir. Üçüncü önerme, kişilerarası iletişim geri alınamaz ve tekrarlanamaz. Yani insanlar ne söylemişse o kalır, söylenen inkâr edilemez, niteliği değiştirilemez ve etkisi azaltılamaz. Çünkü o eylem yaşanmış ve geçmiştir. Dördüncü önerme iletişim kültüre özgüdür. Her kültürde anlamlar değişiklik gösterebilir. Beşinci önerme iletişim bir uyma sürecidir. Diğer insanların işaretleri nasıl kullandıkları ve bu işaretlerin anlamlarını öğrenme kişilerarası iletişimin bir parçasıdır. Altıncı önerme iletişim bir seri noktalama işareti olayıdır. İletişim eylemlerinin nerede başlayıp nerede biteceği belirsizdir. Yedinci önerme iletişim eyleminde ilişkiler simetrik ve tamamlayıcı olarak görülebilir. Son olarak sekizinci önerme iletişim, hem içerik hem de ilişki boyutuna sahip olabilir. Mesajların içerik boyutu beklenen davranışsal cevabı açıklarken; ilişki boyutu katılımcılar arasında var olan ilişkiyi açıklar. Bu önermeler bireylere iletişim sorunlarının iç yüzünü anlama ve daha başarılı kişilerarası iletişim gerçekleştirme noktasında yardımcı olmaktadır (aktaran Bruning 2001: 7).

Bruning (2001: 7-11), ilişki yönetiminin temel önermelerini belirlemek için DeVito (1995)'nin kişilerarası iletişim bağlamında ortaya koyduğu önermelerden faydalanmış ve ilişki yönetiminin on temel önermeye sahip olduğunu belirtmiştir. Söz konusu önermelerin birincisi; *kurum-hedef kitle ilişkileri süreklilik arz eder*. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurum ve hedef kitle üyeleri arasında geçmişte yaşanmış ilişkilerin biçimlenmesine etki eden deneyimlerin ve gelecekte hem kurum hem de hedef kitle üyeleri tarafından arzu edilecek ilişkilerin, şu andaki durumuna etki eden faktörlerin önemini anlamak zorundadırlar. Nasıl

ki aynı nehre iki kez girilemezse bir kurum ile hedef kitlesi arasında yaşanan ilişkiler de geçmişteki ile aynı olamaz. İkincisi; *kurum ile hedef kitlesi birbirine bağımlıdırlar*. Kurum ve hedef kitle üyeleri birbirlerini anlamak durumdadırlar. Teorik olarak birinin başarısı diğerinin başarılı olmasına bağlıdır ve meydana gelen bir değişiklik her iki tarafı da etkilemektedir. Üçüncüsü; *iletişim kaçınılmazdır*. Uygulayıcılar, hedef kitle üyelerinin kurumun tüm eylemlerine veya kurumun eylem içerisinde olmamasına muhakkak bir anlam yüklediklerinin farkında olmalıdırlar. Kurumsal iletişim mesajlarının ve kurumun sergilemiş olduğu davranışların yanlış yorumlanmasını engellemek için halkla ilişkiler uygulayıcıları proaktif bir şekilde davranmalıdırlar. Diğer taraftan uygulayıcılar hem kurum hem de hedef kitlesi için uygun olan ve arzulanan ilişkileri gerçekleştirebilecek stratejileri geliştirebilmek için, hedef kitle üyelerinin iletişim ve ilişki tercihlerini araştırmalıdırlar. Bu tür stratejilerin geliştirilmesi, kurum ve hedef kitlesi arasında hem kriz hem de normal dönemlerde uygun iletişimin sürdürülmesine yardımcı olacaktır. Dördüncüsü; *halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde iletişim geri alınamaz*. Verilen mesajlar hedef kitleye ulaştıktan sonra mesajın niteliği ne olursa olsun iletişim eylemi geri döndürülemez. Beşincisi; *halkla ilişkiler uygulamaları kültürel değişkenler tarafından etkilenir*. Halkla ilişkiler uygulayıcıları kurum kültürünü araştırmak ve anlamının yanı sıra hedef kitle üyelerinin kültürünü de anlamalıdırlar. Uygulayıcılar, farklı ulusların insanlarında, farklı sosyo-ekonomik statüdeki insanlarda, farklı etnik köken ya da dinsel tercihlere sahip insanlarda ve farklı coğrafi bölgeler arasındaki kültürel farklılıkların bilincinde olmalıdırlar. Kültür mesaj yapısını, iletişim tarzını, iletişim biçimini, mesajın içeriğini, gelenekleri ve değişimi etkilemektedir. Öte yandan kültürel farklılıklar, hedef kitle üyelerinin algılamalarını da etkileyebilmektedir. Altıncısı; *kurum ile hedef kitle arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi bir uyum sürecidir*. İlişkileri başlatmak, geliştirmek ve sürdürmek için kurum muhakkak bir uyum programı hazırlamalı ve hedef kitle üyelerinin ihtiyaç duyduğu ilişkileri karşılamak için uygulamaya koymalıdır. Yedincisi; *halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilen iletişimin hem içerik hem de ilişki boyutu mevcuttur*. Mesajın içerik boyutu kurumun

kendisinden ve hedef kitlesinden beklentilerini içerirken; ilişki ögesi kurum ile hedef kitlesi arasındaki ilişkileri tanımlar. Sekizincisi; *ilişkiler, karşılıklı fayda düşüncesiyle geliştirilmelidir*. Örneğin bir kurum karşılıklı fayda düşüncesinden hareketle bir sponsorluk faaliyetine girişebilir. Bu faaliyet hem ilişkilerin gelişmesini hem de kurumun imajının iyileştirilmesini sağlayabilir. Dokuzuncusu; *kurum ve hedef kitle üyeleri farklı tip ilişki kurarlar*. Kurum ve hedef kitle üyeleri tamamlayıcı ya da simetrik ilişkiler geliştirebilirler. Tamamlayıcı ilişkilerde, ilişkinin bir tarafı diğer tarafın ihtiyaçlarına ya da amaçlarına uygun bir yeteneğe ya da kaynağa sahiptir. Simetrik bir ilişkide ise hem kurum hem de hedef kitlesi diğeri ile tanımlanır, kurum ve hedef kitle üyeleri iç içe geçmeyi başarmış gibi görünürler. Onuncusu ise; *hem kurumun hem de hedef kitle üyelerinin bir etkileşim beklentisi içerisinde olduklarıdır*. Artık uygulayıcılar küçük bir grubun cevap vermesi için bir mesaj gönderip günlerce beklememektedir. Gelişen iletişim teknolojileri sayesinde uygulayıcıların gönderdiği mesajlara ve gönderilen mesajlara hedef kitle üyeleri tarafından verilen cevaplara daha kısa sürede ulaşılabilmektedir.

Halkla ilişkilerin amacının kurum ile hedef kitlesi arasında ilişkilerin geliştirilmesi varsayımından hareket eden ilişki yönetimi yaklaşımının daha iyi anlaşılması için, burada ilişki boyutlarının da ele alınması gerekir. Bu çerçevede halkla ilişkilerde ilişki boyutları Ledingham, Bruning, Thomlison ve Lesko tarafından açıklık, güven, ilgi, yatırım ve bağlılık olarak ele alınırken (aktaran Jo 2006: 228), Ledingham (2003: 189) tarafından güven, şeffaflık, duygusallık, samimiyet, benzerlik, doğrudanlık, uzlaşma, kesinlik, ortak ilgi, ilişki geçmişi ve güvenilirlik şeklinde ele alınmıştır. Grunig ve arkadaşları (2002: 553) ise ilişki boyutlarını; karşılıklı kontrol, güven, bağlılık ve memnuniyet şeklinde sıralamışlardır. Grunig ve arkadaşlarının ortaya koydukları boyutlar kısa kısa açıklanacak olursa;

Karşılıklı kontrol; bir kişi veya kurumun hedef kitlesini etkileyebilmesi veya hedef kitlesinin sergilemiş olduğu tutum ve eylemlerden etkilenbilmesidir. Taraflardan birinin (örneğin bir kurumun) diğer taraftan (hedef kitleden) güçlü olması durumunda karşılıklı kontrol mantığının

kesintiye uğrayabilmesine rağmen (Grunig ve White 2005: 59), halkla ilişkilerde pozitif ilişkilerin geliştirilmesinin temelinde, kurum ile hedef kitlesinin birbirlerini belirli derecede kontrol edebilmesi yatmaktadır.

Güven; bir tarafın kendisini gönüllü olarak diğer tarafa açmasıdır. Açıklık, güvenin oluşturulması yanı sıra sorumluluk, işbirliği ve bağlılığı artıran bir değişken olarak da görülür (Jahansoozi 2007: 399). Güven, birkaç boyutun altında yattığı karmaşık bir kavramdır. Bu boyutlardan biri doğruluktur ki; söz konusu niteliğe sahip olan bir kurum, dürüst ve adil olarak algılanır. Bir diğeri güvenilebilirliktir ki; güvenilebilir olarak algılanan bir kurumun, ne söylese onu yapacağı düşünülür. Üçüncü boyut yeterliliklidir ki; bu boyuta sahip olan bir kurumun, belirli kabiliyetlere sahip olduğu ve bu kabiliyetleri sayesinde söylediklerini gerçekleştirebileceği düşünülür (Hon ve Grunig 1999: 3).

Bağlılık; bir ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek için her bir tarafın harcadığı enerji olarak tanımlanmaktadır.

Memnuniyet ise; bir tarafın diğer tarafa karşı uygun hislere sahip olmasıyla ortaya çıkan durum olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte ilişkiler hakkındaki pozitif beklentiler memnuniyeti güçlendirici bir rol oynar ve memnuniyet, bir tarafın diğer tarafa inanarak ilişkileri iki taraf içinde uygun olan adımlarla sürdürmesi neticesinde ortaya çıkabilir.

Bu dört boyuta bakıldığında karşılıklı kontrol, halkla ilişkilerdeki asimetrik gücün kaçınılmaz doğasını yansıtırken; aynı şekilde hem güven hem de memnuniyetin, ilişkilerin bilişsel ve etkileyici yönünü yansıttığı görülür. Bağlılık boyutu ise, ilişkilerin duygusal ve psikolojik yönüne ışık tutmaktadır (Huang 1997: 61).

BİR HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMI OLARAK İLİŞKİ YÖNETİMİ

Halkla ilişkiler iki farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, iletişim yönetimi olarak halkla ilişkiler ve ikincisi, ilişki yönetimi olarak halkla ilişkilerdir. İletişim yönetimi yaklaşımına göre halkla ilişkiler; bir kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişimin yönetilmesi

olarak tanımlanmaktadır (Grunig ve Hunt 1984: 6). Bu yaklaşım doğrultusunda halkla ilişkilerin işlevleri, iletişimin düzenlenmesi, yayın materyallerinin üretimi, medya ilişkilerinin yönetilmesi, iç ve dış hedef kitle ile iletişimin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu yaklaşımda halkla ilişkiler, hemen hemen her safhada bir iletişim yönetimi görevini üstlenmektedir. İletişim yönetimi görevini yerine getirirken, halkla ilişkiler biriminin görevi, kuruma dış hedef kitleden bilgileri aktarmak ve kurumun ilgilerini de değişik hedef kitlelerde temsil etmektir. İletişim yönetimi yaklaşımını benimsemiş olan uygulayıcılar iletişimi; insanlar, gruplar veya kurumlar arasında sembollerin alış verişi olarak görmektedirler (Okay ve Okay 2001: 99).

Dozier ve arkadaşları (1995), iletişim yönetimi bakış açısı ile halkla ilişkiler uygulayıcılarının adeta iletişimin oluşumundan sorumlu bir teknisyen konumuna sokulduklarını ve belki de daha fazla olması gereken yönetici konumundan uzaklaştırıldıklarını belirtmektedirler (aktaran Bruning 2000: 438).

Halkla ilişkiler ilişki yönetimi olarak ele alındığında ise, kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişimin kurulması ve sürdürülmesi safhası bir adım öteye götürülerek kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişim neticesinde oluşan ilişkilere odaklanılmaktadır. Diğer yandan bu yaklaşımı benimsemiş olan halkla ilişkiler uygulayıcıları, kendilerini iletişim yöneticisi olmaktan daha ziyade, ilişki yöneticisi olarak tanımlamaktadırlar (Wise 2008: 322).

Halkla ilişkilerin ilişki yönetimi yaklaşımı çerçevesinde ele alınması Ferguson'un (1984) kurum ile hedef kitlesi arasındaki ilişkilerin merkezi önemde olduğunu belirtmesinden sonra gerçekleşmiştir (Bruning ve Lambe 2002: 328).

Teorik çerçevesini diğer disiplinlerden ödünç alan ve halkla ilişkiler uygulamalarının etkilerinin ölçülmesine odaklanan ilişki yönetimi yaklaşımı, daha önceden sahip olunan halkla ilişkilerin etkileri ve değeri ölçülemez görüşünü sona erdirmiştir. Halkla ilişkilere, iletişim yönetimi perspektifinden bakmak yerine halkla ilişkileri, ilişkilerin yönetimi olarak gören ve

iletişimden, ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde stratejik olarak faydalanan ilişki yönetimi yaklaşımı, kaynak ile hedef kitle arasındaki iletişimin yönetilmesinden ziyade, ilişkilerin inşası ve sürdürülmesinin yanı sıra ilişki boyutlarına (karşılıklı kontrol, güven, bağlılık ve memnuniyet) odaklanmaktadır.

Bu yaklaşımda ilişkilerin etkilerini ortaya koymak için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. İlişki boyutlarına yönelik ölçeklerden birisi Hon ve Grunig (1999) tarafından ortaya konmuştur. Jo, Hon ve Brunner (2004), Hon ve Grunig tarafından geliştirilen ölçeğin ilişkilerin sonuçlarını ölçmede etkili bir araç olduğunu belirtmektedirler. Geliştirilen ölçeklerden bir diğeri ise Bruning ve Ledingham (1999)'a aittir. Bu ölçek, kurum ile hedef kitlesi arasındaki kişisel, profesyonel ve topluluk ilişkilerine odaklanmıştır. Bu ölçek doğrultusunda yapılmış çalışmalar ilişkilerin, kurum ile hedef kitlesi arasındaki memnuniyet algılarını (Bruning ve Ledingham 2000), davranış niyetlerini (Bruning ve Ralston 2000, Bruning 2000) ve gerçek davranışlarını (Bruning 2002) etkilediğini göstermiştir.

Örneğin Bruning ve Ledingham (2000: 85)'in basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçtikleri 183 kişiden telefonla anket tekniğini kullanarak yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre; hedef kitle üyelerinin memnuniyet algılarının %75 ini kişisel ve profesyonel ilişki değerlendirmeleri oluşturmaktadır.

Bir diğer çalışma ise, ilişkilerin davranış niyetleri üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla sigortacılık işletmeleriyle çalışan 62 müşteri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bruning ve Ralston (2000: 426) tarafından yapılan bu araştırmada ilk olarak ilişkilerin davranış niyetleri üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Yine aynı çalışmada; halkla ilişkiler alanında ilişki yönetimi paradigmasına doğru bir evrimin olduğu, uygulayıcıların; halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçlarını iletişimin akışı temelinde değerlendirmek yerine, halkla ilişkiler aktivitelerinin hedef kitle üyelerinin algılama, tutum, değerlendirme ve davranışları üzerindeki etkilerini kavramsallaştırmaya daha istekli oldukları, uygulayıcıların kurumsal ilişkilerin başlatılmasında söz sahibi olmaları gerektiği ve son olarak da kurumsal yapı içerisinde halkla ilişki-

lerin rolünün, kurumu ekonomik, sosyal, politik ve kültürel olarak daha iyi bir konuma taşıyacak olan ilişkilerin yönetimi noktasında genişletilmesi gerektiği dile getirilmiştir.

Öte yandan yapılmış olan birçok çalışmada, halkla ilişkiler faaliyetlerinin, iç ve dış hedef kitleler ile karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin inşa edilmesi ve sürdürülmesine ön ayak olduğu belirtilerek (Bruning ve ark. 2004b, Heath 2001a, Ledingham 2003, Lindenman 1998); ilişki yönetiminin, halkla ilişkiler alanındaki eğitimciler ve uygulayıcılar için, önemli paradigmalardan biri olduğu üzerinde durulmuştur (Huang 2001: 270).

Ledingham ve Bruning (2000) ilişki yönetimi yaklaşımıyla birlikte halkla ilişkiler anlayışında bir değişiklik gözlemlendiğini belirterek halkla ilişkilerin, bir yönlendirme ve ikna etme eylemi olmaktan çıktığını; bunun yerine hedef kitleler ile dostça ilişkiler kurulmasına yardım eden ilişki inşasına odaklandığını belirtmektedirler (aktaran McCown 2007: 54).

Söz konusu yaklaşıma göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitle üyelerinin pasif alıcılar olmadıklarının, bunun yerine iletişim sürecine aktif, etkileşimli ve eşit oranda katılan ve bilgi arayan bireyler olduklarının farkına varmalıdırlar. Bu şekil bir algılayışla birlikte iletişimin; kaynak tarafından yayılan duygu, düşünce ya da bilgilerin hedef kitleye aktarımı olmaktan çıkacağı ve ilişkilerin sürdürülmesini destekleyen bir araç olma özelliği kazanacağı dile getirilmektedir (Gronstedt 1997: 39).

Halkla ilişkileri kaynak ile hedef kitlesi arasındaki ilişkilerin yaygın ilgi ve ortak amaçlar çerçevesinde etkili yönetilmesi (Ledingham 2003: 190) olarak gören ilişki yönetimi yaklaşımı 1990'lı yılların ikinci yarısında ivme kazanmış ve bu yaklaşım çerçevesinde kriz yönetimi (Coombs 2000), konu/sorun yönetimi (Bridges ve Nelson 2000), küresel halkla ilişkiler (Kruckeberg 2000), lobicilik (Wise 2007) ve de çalışanlarla ve toplumla ilişkiler (Wilson 2000) konularında çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda sağlam temellere oturtulmuş ilişkilerin çeşitli dönemlerde kurum ve hedef kitlesi için olumlu sonuçlar doğurduğu dile getirilmiştir.

SONUÇ

Halkla ilişkiler faaliyetleri kısa ve uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek için planlanmaktadır. İlişki yönetimi yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler aktiviteleri daha çok kurumların uzun dönemli amaçlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Kurum ile hedef kitlesi arasında, karşılıklı ilişkilerin inşası, geliştirilmesi ve sürdürülmesi amaçların gerçekleştirilebilmesinde önemli bir etkidir. Şöyle ki; kurum ile hedef kitlesi arasında ilişkilerin geliştirilmesi sayesinde bir hedef birlikteliği sağlanmasının önü açılmakta ve karşılıklı özveri ile hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır.

İlişki yönetimi yaklaşımı, 1980'li yıllarda ortaya atılmasına rağmen bilim insanları tarafından oldukça dikkate değer bulunmuş ve çeşitli konularla ilişkilendirilerek üzerinde çalışılmıştır. Halkla ilişkilere iletişim yönetimi olarak değil de ilişki yönetimi olarak yaklaşan bu bakış açısına göre iletişim, sadece kurum ile hedef kitlesi arasında ilişkilerin inşasında kullanılan bir araç konumundadır. Şu ana kadar yapılan halkla ilişkiler çalışmalarına bakıldığında halkla ilişkilerin daha çok iletişimin etkilerine indirildiğini ve halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde sunulan mesajların etkinliğinin halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemede ilk sırayı aldığı görülür. Oysa ilişki yönetimi perspektifinden halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı, kurum ile hedef kitlesi arasında kurulacak olan karşılıklı ilişkilerin niteliğine bağlıdır. İlişkilerin nitelikleri, memnuniyeti ve gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçlarını etkileyebilmektedir.

Buradan hareketle sonuç olarak denilebilir ki halkla ilişkiler, ilişki yönetimi perspektifinden ele alındığında idealde olması gereken noktaya biraz daha yaklaşmış olacak ve halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir kurumda, sadece iletişim materyallerini üretme görevini ifade eden teknisyen rolünü yerine getirmenin ötesinde, kurum ile hedef kitlesi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde rol oynayan en önemli kişiler olacaklardır. Öte yandan halkla ilişkilere ilişki yönetimi perspektifinden bakılması, halkla ilişkilerin olumsuz imajının yok edilmesi ve simetrik bir anlayışla karşılıklı faydanın sağlanması amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyet

olduğunun anlatılması noktasında da önemlidir. Çünkü ilişkiler, ancak ve ancak karşılıklı fayda gerçekleştiği sürece devam ettirilmektedir.

KAYNAKLAR

Bridges J A ve Nelson R A (2000) Issues Management: A Relational Approach, J. A. Ledingham ve S. D. Bruning (ed), Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey, pp. 95-115.

Broom G M, Casey S ve Ritchey J (1997) Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships, Journal of Public Relations Research, 9 (2), 83-98.

Bruning S D (2000) Examining the Role that Personal, Professional, and Community Relationships Play in Respondent Relationship Recognition and Intended Behavior, Communication Quarterly, 48 (4), 437-448.

Bruning S D (2001) Axioms of Relationship Management: Applying Interpersonal Communication Principles to the Public Relations Context, Journal of Promotion Management, 7 (1/2), 3-15.

Bruning S D (2002) Relationship Building as a Retention Strategy: Linking Relationship Attitudes and Satisfaction Evaluations to Behavioral Outcomes, Public Relations Review, 28 (1), 39-48.

Bruning S D ve Galloway T (2003) Expanding the Organization-Public Relationship Scale: Exploring the Role That Structural and Personal Commitment Play in Organization-Public Relationships, Public Relations Review, 29 (3), 309-319.

Bruning S D ve Ledingham J A (1998) Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationship in Satisfaction Mix, Communication Research Reports, 15 (2), 199-209.

Bruning S D ve Ledingham J A (1999) Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale, Public Relations Review, 25 (2), 157-170.

- 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 ve Ralston 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, Castle J D ve Schrepfer E (2004a) 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.
- Bruning S D, Langenhop A ve Green K A (2004b) Examining City-Resident Relationships: Community Relations, Relationship Building Activities, and Satisfaction Evaluations, *Public Relations Review*, 30 (3), 335-345.
- Center A H ve Jackson P (2003) *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Coombs W T (2000) Crisis Management: Advantage of a Relational Perspective, J. A. Ledingham ve S. D. Bruning (ed), *Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey, pp. 73-93.
- Cutlip S M, Center A H ve Broom G L (1994) *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Ehling W P (2005) Halkla İlişkiler ve İletişimin Örgüte Kattığı Değerin Tahmini, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), Rota Yayınları, İstanbul, ss 643-666.
- Gronstedt A (1997) The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning, Clarke L. Caywood (ed), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, pp 34-59.
- Grunig J E (1990) Theory and Practice of Interactive Media Relations, *Public Relations Quarterly*, 35 (3), 18-23.
- Grunig J E ve Huang Y H (2000) From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes, John A. Ledingham ve Stephen D. Bruning (ed), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, pp 23-53.
- Grunig J E ve White J (2005) Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), Rota Yayınları, İstanbul, ss 43-78.
- Grunig L A, Grunig J E ve Dozier D M (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Grunig L A, Grunig J E ve Ehling W P (2005) Etkin Örgüt Nedir?, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), Rota Yayınları, İstanbul, ss 79-104.
- Grunig, James E. ve Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont CA.
- Heath R L (2001a) *Shifting Foundation: Public Relations as Relationship Building*, R L Heath (ed), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp 1-9.
- Heath R L (2001b) *Learning Best Practices from Experience and Research*, R. L. Heath (ed), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp 441-444.
- Hon L C ve Grunig J E (1999) *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*, Published by the Institute for Public Relations, 1-43. http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_MeasuringRelations.pdf, Erişim: 02.04.2010.
- Huang Y H (1997) *Public Relations Strategies, Relational Outcomes, and Conflict Management Strategies*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, UMI Dissertation Information Service.
- Huang Y H (2001) *Values of Public Relations: Effects on Organization-Public Relationships*

- Mediating Conflict Resolution, *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 265-301
- Hutton J G (1999) The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations, *Public Relations Review*, 25 (2), 199-214.
- Jahansoozi J (2007) Organization-Public Relationships: An Exploration of the Sundre Petroleum Operators Group, *Public Relations Review*, 33 (4), 398-406.
- Jo S (2006) Measurement of Organization-Public Relationships: Validation of Measurement Using a Manufacturer-Retailer Relationship, *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), 225-248.
- Jo S, Hon L C ve Brunner B R (2004) Organization- Public Relationships: Measurement Validation in a University Setting, *Journal of Communication Management*, 9 (1), 14-27.
- Kalender A (2001) Halkla İlişkiler Açısından İlişki Kavramı, 2. Ulusal İletişim Kongresi, Cilt 1, İstanbul, 384-389.
- Kalender A (2008) Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları, A. Kalender ve M. Fidan (ed.), *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, Konya, ss. 11-47.
- Kruckeberg D (2000) Public Relations: Toward a Global Profession, J. A. Ledingham ve S. D. Bruning (ed), *Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey, pp. 145-157.
- 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 ve Bruning S D (1998) Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship, *Public Relations Review*, 24 (1), 55-65.
- Lindenmann W K (1998) Measuring Relationships is Key to Successful Public Relations, *Public Relations Quarterly*, 43 (4), 18-24.
- McCown, N (2007) The Role of Public Relations With Internal Activists, *Journal of Public Relations Research*, 19 (1), 47-68.
- Mishra K E (2007) Internal Communication: Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management with Employees, Unpublished Doctoral Dissertation, North Carolina University, UMI Dissertation Information Service.
- Okay, Ayla ve Okay, Aydemir (2001). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Kavramları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Wilson D T (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-345.
- Wilson L J (2000) Building Employee and Community Relationships Through Volunteerism: A Case Study, J. A. Ledingham ve S. D. Bruning (ed), *Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey, pp. 137-144.
- Wise K (2007) Lobbying and Relationship Management: The K Street Connection, *Journal of Public Relations Research*, 19 (4), 357-376.
- Wise K (2008) Why Public Health Needs Relationship Management, *Journal of Health and Human Services Administration*, 31 (3), 309-331.