



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Kurumsal İletişimin Gizli Bariyeri: Öğrenilmiş Çaresizlik

The Secret Handicap of Corporate Communication: Learned Helplessness

Aytuğ MERMER ÜZÜMLÜ

Doç. Dr., Amasya Üniversitesi, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, aytug.mermer@amasya.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-6410-4974

Öz: Toplumsal bir varlık olan insanın, kolektif yaşama katılımı büyük oranda kurduğu iletişim biçimleriyle görünür hale gelmektedir. Bireyin iletişim kurma yolu ile onun bir toplulukla uyum içinde hareket etmesi yakından ilintilidir. İletişim biçimlerine ve davranışlara yön veren birçok parametre bulunmaktadır. Bu parametrelerin neredeyse tümüne bireyin sahip olduğu öğretiler yön vermektedir. Çaresizlik de bu öğretilerden biridir. Öğrenilmiş çaresizlik hem bireysel hem kolektif düzeyde birçok olumsuzlukta rol oynayan bir öğretilerdir. Bu çalışmanın temel iddiası göz ardı edilmiş bir gerçeklik olarak, kurumsal iletişim pratiklerinde öğrenilmiş çaresizlik kavramının büyük oranda rol oynadığıdır. Bunun için çalışmada ilkin kurumsal iletişim kavramına yönelik genel bir çerçeve çizilmekte, ardından öğrenilmiş çaresizlik kavramına yönelik kuramsal düzeyde aktarım yapılmakta, kavramı tespit etme yöntemleri ve çeşitlerine değinilerek, kurum içi iletişimdeki yansımaları ele alınmaktadır. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile nihayetlenmektedir.

Anahtar sözcükler: Kurumsal iletişim, öğrenilmiş çaresizlik, motivasyon, halkla ilişkiler, örgüt kültürü.

Abstract: The participation of the human being, a social entity, in collective life is largely realized through the forms of communication it establishes. It is closely related to the individual's ability to communicate and act in harmony with a community. There are many parameters that guide communication styles and behaviors. Teachings that are held at the top of these parameters. Desperation is one of these teachings. Learned helplessness is a teaching that plays a role in many negativities at both the individual and collective levels. The main claim of this study is that, as a neglected reality, the concept of learned helplessness plays a major role in corporate communication practices. For this purpose, the study first draws a general framework for the concept of corporate communication, and then, a theoretical transfer is made to the concept of learned helplessness, the methods of determining the concept and its reflections are discussed in the internal communication. The study is finalized with the results and recommendations section.

Keywords: Corporate communication, learned helplessness, motivation, public relations, corporate culture.

GİRİŞ

Bireylerin sergilediği davranışların kaynağı çoğunlukla sahip oldukları duygu, düşünce ve inançlardır. Davranışa yol açan bu unsurlar, her insanda farklı şekilde oluşmakla beraber çoğunun ortak noktası öğretilerden güç almasıdır. Bireylerin hayatlarının bir bölümünde edindikleri tecrübeler sonucunda oluşan davranış değişiklikleri olarak nitelendirilebilecek olan öğrenme süreci, çoğunlukla bilinçli ve planlı ilerlerken, kimi zaman daha öz benlik bilinci oluşmadan ya da doğrudan sebep sonuç bağlantısı olmayan olaylar ile gelişmektedir. Bireyler öğrenme yoluyla içselleştirdikleri tutum ve eğilimlerini hem bireysel hem de kolektif düzeyde davranışa dönüştürmektedir. Çoğunlukla kolektif

yapıların iklimi ne olursa olsun, bireyler geçmiş öğretilerinin motivasyonu ile mevcut davranış kalıplarını sergilemeye devam etmektedir.

Örgütsel sermayenin başat aktörü olarak gösterilen insan kaynağı örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinde de önemli bir konumda olan bir kolektif oluşumdur. İnsan kaynağının değerinin fark edilmesi ile beraber kurumsal iletişim kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Kurumsal iletişim kavramı esasen genç bir çalışma alanıdır zira 1980'lerin sonları ile birlikte akademiye girmiştir. Başlangıçta kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan ve bütüncül bir formda ele alınan kavram, zaman içinde kurumların amaçlarına ulaşabilmek için planlı olarak uyguladıkları iletişim çalışmalarını işaret etmeye ve halkla ilişkiler alanının altında ele alınmaya başlamıştır. Kurumsal iletişimin bir alt kategorisini oluşturan kurum içi iletişim, tüm unsurları ile çalışanlar ve örgüt arasında kurulan iletişimi ifade etmektedir. Bu iletişim bir süreç olarak hem örgüt yönetiminin hem de çalışanlarının ortak katılımı ile işlemektedir. Kurumsal iletişimin etkinliğinin göstergesi olarak sıralanan çalışanların kendini örgüt içinde değerli hissetmesi, yapılan işi değerli bulması, kolektif kimliğe katkıda bulunduğunun bilincinde olması, diğer çalışanlar ve yönetim ile samimi ilişkiler geliştirmesi gibi çıktılar doğrudan kurumsal iletişim ile ilişkilendirilmekte, çalışanların bireysel eğilimleri ile geçmiş deneyimlerinin etkisi göz ardı edilmektedir. Fakat bireylerin sergilediği davranışların çoğunun kaynağında onların geçmiş deneyimlerini başarılı/başarısız olarak değerlendirmeleri ve sonuç üzerinde kontrol sahibi olup olmadıkları yönündeki öngörülerini yön vermektedir.

Bireyler gelecekte sergileyecekleri bir eylemin biçimine karar verirken geçmiş deneyimlerindeki olumsuzlukları ve başarısızlıkları göz önünde bulundurduklarında çaresizlik duygusu oluşabilmektedir. Çaresizlik öğrenilen bir duygudur ve çoğunlukla bireylerin başarı ile sonuçlanabilecek eylemlerini başarısızlığa doğru evrilmektedir. Bu duyguyu öğrenmiş tüm canlılar kontrol edebilecekleri durumlarda tepkisiz kalmak ya da mevcut potansiyelin oldukça az bir bölümünü sonuç değişikliği yaratmak için kullanmaktadır. Bu çalışmada kurum içi iletişimde öğrenilmiş çaresizliğin belirleyiciliğinin altı çizilmekte, genel bir biçimde kurum içi performans düşüklüğü olarak değerlendirilen davranışların içerisinden öğrenilmiş çaresizlik kaynaklı olanları tanımlayabilmek ve bunlara çözüm önerileri getirebilmek amaçlanmaktadır. Bu anlamda çalışma psikoloji alanının sıkça çalıştığı öğrenilmiş çaresizlik kavramını disiplinlerarası alana taşıyarak, ekonomik sisteme katkıda bulunan işletmelerin iç yapılarını oluşturan çalışanları ile olan etkileşimlerinde öğrenilmiş çaresizliğin etkisini motivasyon, ekip çalışması, sorumluluk alma, iş tatmini gibi halkla ilişkiler alanının çalışma konusunu oluşturan dolaylı soruların da cevabını vererek literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal İletişim ve İçsel İletişim

Kurumsal iletişim kavramı ilk kez Jackson tarafından 1987 yılında zikredilmiştir. Önceden planlanmış tüm iletişim faaliyetlerinin stratejik bir biçimde gerçekleştirilmesi (1987: 98) olarak nitelendirilen kavram ilk ele alındığı yıllarda oldukça kapsayıcı bir forma sahip bulunmaktadır. 1990'lar ile beraber alanda kurumsal iletişim kavramına yönelik çalışmalar hızlanmış, kavram da daha spesifik hale gelmeye başlamıştır. Kurumsal iletişimi, Gray ve Balmer (1998: 696) farklı mecralardan kuruma gelen girdiler ile kurumdan paydaşlara gönderilen mesajların toplamı olarak ifade ederken, Goodman (2001: 1) bu iletişimin amaç odaklılığını vurgulamakta, kurum ve alıcılarının etkili ve amaçlı iletişim kurma çabaları olarak kavramı tanımlamaktadır. Argenti (2003) ise kurumsal iletişim kavramının amaç ya da işlevden öte üslup ile ilgili olduğunu, bu nedenle de kurum ve farklı insan gruplarının ilişkisinde kurum tarafından belirlenen iletişim tarzının esasen kurumsal iletişimi yansıttığının altını çizmektedir.

Günümüzde kurumsal iletişim alanında yapılan çalışmalar, kavramın ilk ortaya çıktığı yıllardan farklı olarak ele alındığına dikkat çekmektedir. Yirmi birinci yüzyılın başlaması ile birlikte kurumsal iletişimde 90'larda benimsenen genel alışkanlıkların değişmekte olduğu ve buna göre kurumların ulusal pazarlara hitap etme ihtiyaçlarının küresel pazarlara doğru, geliştirilen ürün ve hizmetler ile ilgili duyurum ihtiyacının tüketicinin değerini vurgulamaya doğru, kurumun somut varlıklarının kullanımına odaklanan bakış açısının soyut varlıklara doğru evrilerek kurumsal iletişim kavramına yeni bir form verdiği ifade edilmektedir (Martin ve Hetrick, 2006: 264-266).

Kurumsal iletişim kavramı üç farklı kategoride yürütülen faaliyetlerin birleşimini ifade etmektedir. Bunlar yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimidir. En dar haliyle *yönetim iletişimi*, farklı düzeylerdeki yöneticilerin kaynaklık ettiği ve alıcıların hedef gruplar olduğu iletişim

biçimidir. *Pazarlama iletişimi* ürün, fikir ya da hizmetin farklı mecralar yardımıyla tüketiciyle buluşma sürecini ele almaktadır. *Örgütsel iletişim* ise halkla ilişkiler yardımı ile dış hedef kitle olarak nitelenen yatırımcı ilişkilerini ve iç hedef kitle olarak nitelenen çalışanlarla kurulan iletişimi ifade etmektedir (Van Riel, 2003: 163-164).

Kurumsal iletişim bütünlüğü içindeki en önemli parçalardan biri içsel iletişimdir. Zira kurumların sunduğu tüm çıktının kalitesi özünde içsel iletişimin kalitesini yansıtmaktadır. İçsel iletişim sadece çalışanlar arasındaki ilişkileri kapsamamakta kurumun ürettiği her çıktıda varlığını hissettirmektedir. Bununla beraber "kurumun stratejik yöneticileri ve içsel paydaşları arasındaki, çalışan bağlılığını, aitlik duygusunu, değişen çevre konusunda farkındalığını ve geliştirilen amaçlarını anlamalarını destekleyecek şekilde tasarlanan iletişim olarak tanımlanan içsel iletişim çalışmaları, çalışanların kuruma bağlılıklarına katkı sağlamaktadır" (Welch ve Jackson, 2007: 185). İyi dizayn edilmiş içsel iletişim uygulamalarının kurumsal iletişimdeki önemi yadsınamayacak düzeydedir. Bu anlamda iletişim, "kurumlarda insan kaynaklarının etkililiğinden, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmada, kuruma ve işe ilişkin tatminde, motivasyonda, kurumsal bağlılıkta, kurumsal değişim sürecinde vazgeçilemez bir rol üstlenmektedir" (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 85). Dolayısıyla iyi yönetilen bir içsel iletişim süreci özellikle günümüzde kurumların üretim, işgücü, rakipler vb. konularda yüzleşmek durumunda kaldığı birçok riski ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir.

Çalışanların kurumdaki üretime katkıda bulunması, düşüncelerini özgürce beyan edebilmesi, yapılan işi ve bu işte kendini değerli görmesi, çalışma arkadaşları ve yönetim ile samimi ilişkiler geliştirmesi doğrudan bağlantılı olarak gösterilmese de kurumların üretim kalitelerini yükseltmektedir. Çalışanların bu yönde motive edilmeleri etkili kurum içi iletişim uygulamalarının temel hedefini oluşturmaktadır. Etkili kurum içi uygulamalar, örgütlerde yüksek kaliteli ürün ya da hizmetler üretilmesine, maliyetlerin düşmesine, verimliliğin artmasına, daha yüksek düzeyde yaratıcılık ve katılımçılık, çalışanların yüksek düzeyde iş tatmini yaşaması, devamsızlığın ve iş bırakmaların azalması, grev ve boykot oranlarının düşmesine yol açmaktadır (Hargie vd, 1999: 6).

Günümüzde diğer kurumlarla rekabet içinde olan tüm işletmeler kurum içi iletişim uygulamalarına ağırlık vermekte, çalışanlarını kurumun kolektif kimliğinin bir unsuru olma yönünde güdülemektedir. Fakat kimi durumlarda örgütler ne kadar kurum içi iletişime ağırlık verseler de istenilen başarı yakalanamadığında, bu duruma yol açan etkenler detaylı olarak incelenmemekte, olumsuz sonuç genel bir biçimde ele alınarak halkla ilişkiler çalışmalarının bir başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir. Kurum içi iletişim uygulamalarının başarısızlığı olarak değerlendirilen işgören performansı düşüklüğü, öğrenilmiş çaresizlik kaynaklı motivasyon yitimi ile yakından ilintilidir. Böylesi bir durum yaşayan örgütler sorunun kaynağını tespit ettiklerinde kolaylıkla çözümlenmek mümkün bulunmaktadır.

Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenme süreci insanın nefes aldığı an başlayan ve yaşamı boyunca devam eden bir sürekliliktir. Bu süreçte kimi öğretiler, çok erken yaşlarda henüz öz farkındalık gelişmeden, kimi zaman ise organize bir süreç ve farkındalık ile oluşmakta, ilerleyen yıllarda bireysel kimliğe yön vermektedir. Kişilerin bireysel kimlik özelliklerini oluşturan inançları, fikirleri, eğilim ve alışkanlıkları, dilsel becerileri ile dünyayı anlamlandırma yolları bilinçli ya da bilinçsiz olarak öğrenilmiş ve zamanla pekiştirilmiştir. Birey yaşamını sürdürürken doğal bir biçimde kendiyile birlikte tanımladığı bu kimlik unsurlarının bir kısmı Skinner'ın (1948) "batıl davranışlar" olarak tanımladığı davranış ve sonucun doğrudan ilişkisi olmadığı halde farklı zamanlarda tekrür etmesi sebebiyle kanıksanıp pekiştirece dönüşmesi şeklinde kabullenilmiştir ve çoğu zaman birey bu durumdan habersizdir.

Bireyler yaşam döngüleri içerisinde ilk kez karşılaştıkları durumlara yönelik yeni bir davranış geliştirmektedir. Tercih edilen davranış eğer birey için olumlu sonuç yarattı ise, birey o duruma benzer durumlarda aynı davranışı sergilemekte, dolayısıyla davranış pekişmektedir. Koşullu öğrenme kuramcılarının göre bir eylemin sonucu istenen şekilde olduğunda benzer durumlarda o eylem sergilenmekte, bir eylemin sonucu kontrol edilemedi ise ve istenen sonuç alınmadıysa o eylemden kaçınılmaktadır.

İnsanlar alışık olmadıkları yahut zorlu bir durumla karşılaştıklarında hızlı bir biçimde "savaş ya da kaç" davranışı geliştirmektedir. Savaşma ya da kaçma tercihi istenilen sonucun alınıp alınmayacağına yahut sonuç üzerinde kontrol sahibi olunup olunmadığına yönelik öngörü sonucunda ortaya konmaktadır. Öz itibarıyla bu karar sağlıklı bir motor davranışıdır. Fakat günümüzde çoğu insan savaşması ya da kaçması gereken koşullarda tepkisiz kalmakta başka bir deyişle donma davranışı sergilemektedir. Bu esasen sağlıksız bir davranıştır ve sadece çaresizliği öğrenmiş canlılarda ortaya çıkmaktadır (Minor vd., 1984: 543-556). Çaresizliği öğrenen insanlar sonuç üzerinde kontrol sahibi olamayacakları kararı verdiklerinde mevcut yetilerini ortaya koymaktan kaçınmaktadır. Dış çevredeki uyarıcılara yönelik otomatik sergilenmesi gereken davranışların (automaticity) yokluğu ile tepkisiz kalma hali, hem bireysel kimlikteki benlik saygısını düşürmekte, hem de kolektif amaçlara ulaşmayı engellemektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı ilk kez 1967 yılında Maier ve Seligman'ın köpekler üzerinde yaptıkları araştırma ile literatürde yer almış, fakat kavram insan davranışlarını açıklamak için yetersiz olduğu iddiasıyla eleştirilmiştir (akt: Maier vd., 1969: 299). Takip eden süreçte öğrenilmiş çaresizlik kavramının kapsayıcılığını ispat etmeye yönelik çalışmalar hızlanmış, balıklar, maymunlar ve daha birçok canlı üzerine araştırmalar yapılmıştır. Nihayet 1975 yılında Hiroto ve Seligman'ın insanlar üzerinde yaptıkları çalışmalar ile insanın geçmişteki olumsuz sonuç veren deneyimlerinin, gelecekteki davranışlarına yön vermesine yönelik öğrenilebilir bir süreci ifade etmek için öğrenilmiş çaresizlik kavramı kullanılmıştır. "Seligman ve Maier'in araştırmalarında öğrenilmiş çaresizliğin insanlar da dâhil olmak üzere tüm canlılarda ortak bir davranış türü olduğu anlaşılmış" (Cüceloğlu, 2011: 440) ve kavram genel kabul görmüştür.

Öğrenilmiş çaresizlik, canlıların, geçmişteki olumsuz deneyimi genele yayarak, sonrasında yüz yüze geldikleri çoğu olumsuz durumda sonucun değişmeyeceği sanısıyla tepkisiz kalmaları olarak ifade edilmektedir (Overmier ve Seligman, 1967: 28) Öğrenilmiş çaresizlik esasen bir genelleme yapma hali sonucunda ortaya çıkmaktadır. "Genelleme yapma aslında insan hayatını kolaylaştırıcı bir işleve sahiptir. Ancak genellemelerin gerçeklikle uyuşmaması halinde durumun tersine dönmesi de kuvvetle muhtemeldir" (Selçuk, 2015: 140). Bireyler kimi zaman birbiri ile direkt olarak ilişkisi olmayan değişkenleri birlikteymiş gibi yorumlayarak hatalı genelleme yapabilmektedir. Böylesi bir genelleme tavrı bireylerde birbirine benzemese de olayları benzermiş gibi yorumlamaya, özellikle yeni durumlarda önceki olumsuz teşebbüslerle aynıymış gibi algılanıp tepkisiz kalmaya yönltebilmektedir. İnsan davranışlarında duyguların belirleyici olduğunu ve bu duygulardan güç alan atalet durumunu öğrenilmiş çaresizlik olarak açıklayan Mowrer'e (1960: 307) göre çaresizlik öğrenilmiş bir ruhsal bozukluktur ve kişilerin başarıya ulaşabilme ihtimaline rağmen sonuçları değiştirme ya da kontrol etme girişiminde bulunmama (1960: 196) neden olmaktadır.

Bireylerin eylemlerinde başarılı olup olmamalarını belirleyen en önemli değişkenlerden biri, onların deneyimlerini algılama ve vardıkları sonuçları yorumlama şekilleridir. Aynı olayı birlikte yaşamış iki bireyden birinin neticeyi başarı, diğersinin başarısızlık olarak yorumlayabilmelerinin altında yatan subjektivite çoğu zaman bireylerin motivasyonları ile ilişkilidir. Zira motivasyon, bireylere yönelik dışsal davranışlar ve bireylerin kendi eylemleri hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir subjektivite taşımaktadır (Keenan, 1996:5). İnsanlar olaylar sonucunda "başarı ya da başarısızlıklarını dört etmene bağlamaktadır. Bunlar yetenek, çaba, iyi ve ya da kötü şans ile görevin zorluğudur" (Selçuk, 2000: 219). Bu dört etmene bağlı olarak yapılan içsel ya da dışsal yüklemeler insanların öğrenme sürecinde yeni basamaklar oluşturmaktadır. İçsel yükleme başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilen bir eylemin başat sebebini kendinde aramak iken, dışsal yükleme çevresel etkenlerde aramak ile oluşmaktadır (Öncü, 2004: 179). İçsel yükleme yapan birey başarısızlık durumunda kendinin yetersiz çaba harcadığı, dikkatsizlik yaptığı gibi nedenlere odaklanırken, dışsal yükleme yapan birey ise sonucu işin zorluğu, kendine haksızlık yapılması gibi nedenlere dayandırmaktadır. Kişilerin yaptıkları yüklemelerin biçimlerine göre kontrol odakları gelişmektedir.

İçsel kontrol odağı gelişmiş bireyler, amaca uygun eylemleri sıralarken daha fazla alternatif üretmekte, hedefleri için daha fazla vakit harcamaktadır. Sonuçların olumsuz olabileceğine yönelik öngörülerini daha nesnel olan bu bireyler, başarısızlık olasılığına karşın daha esnek bir tutuma sahiptirler. Öte yandan dışsal kontrol odağı gelişmiş bireyler sorumluluktan kaçınma davranışını sıklıkla gösteren,

karamsar, ekip çalışmasında verimli olamayan, öz benlik, öz farkındalık ve öz saygıları düşük bireyler olarak iletişim sorunları yaşamakta ve yaşatmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı başlangıçta psikoloji alanında ele alınmakla beraber, öğrenilmiş çaresizlik temelli davranışların yol açtığı sorunlar bireylerin toplumsal yaşamda problem yaşamasına neden olduğundan (Alloy, 1982: 443-452), son yıllarda sosyoloji, çalışma ekonomisi ve iletişim alanlarının da yakın ilişkide bulunduğu bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Birçok toplulukta öğrenilmiş çaresizlik bireysel bir davranıştan öte, kitlesel bir hale gelmekte, bu eğilimi özümsemiş kültürel toplulukların gelişimini engellemektedir. Fakat "öğrenilmiş çaresizlik toplumsal kültürün bir parçası veya toplumun değişmez kurallarından biri dahi olsa, iyi bir değişim süreci bu durumu ortadan kaldıracak potansiyeli taşımaktadır" (Aktan, 2016: 67). Bu noktada özellikle öğrenilmiş çaresizlik kaynaklı sorun yaşayan örgütlerde bu bakış açısının gelişmesinin önemi büyüktür.

Kurum İçi İletişimde Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, "bir organizmanın davranışlarıyla kontrol edemediği olumsuz bir durumdan sonra bu olumsuzluğun etkisinde kalarak, kontrol edebileceği durumlar karşısında bile tepkisiz kalması durumudur" (Norman, 1988: 34). Bu kontrol edememe yahut kontrol kaybı hali, esasen bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır. Birey kendi yetenekleri, geçmiş deneyimleri, koşulun özelliği ve çevresel faktörleri değerlendirerek yaptığı hesap neticesinde durumu kontrol edemeyeceği kararını vermekte, bu nedenle de fayda sağlayamayacağı bir durumda herhangi bir eyleme geçip maliyete girmemeyi tercih etmektedir. Bireylerin atalet haline neden olan kontrol kaybı; duygusal kontrol kaybı, bilişsel kontrol kaybı ve motivasyonel kontrol kaybı olarak sınıflandırılmaktadır (Seligman ve Maier, 1968: 255-257).

Duygusal kontrol kaybında birey hâlihazırdaki olumsuzluktan kendi imkânları ile kurtulamayacağına inanmakta ve özgüvenini yitirmektedir. Mevcut koşullar bireyde stres, depresyon, apati, anksiyete gibi sorunlar yaratmaktadır. Bireyde bulunan otomatik davranışların yokluğu bireysel kimlikteki benlik saygısını düşürmekte ve bireysel düzeyde değersizlik duygusunu beslemektedir (Fawzy vd., 1995: 100). Duygusal kontrol kaybına sahip bireyler bununla beraber, kendilerini çaresizliğe götüren durumu dış etkenlere bağlayarak çevrelerindeki kişi ve olaylara karşı da negatif hislerle dolmaktadır (Rodriguez, 1997: 321). Özellikle kurum içi iletişimde duygusal kontrol kaybı yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıkları zayıflamakta, kendilerine olan güvensizliklerini kuruma yönelik güvensizlik olarak ortaya koymaktadırlar.

Bilişsel kontrol kaybında birey olaylar ve olayların sonuçları arasında bağ kurmamakta, bütüncül bir bakış açısı içinde nesnel değerlendirmeler yapmamaktadır. Bilişsel kontrol kaybı öz farkındalık (self awareness) yitimine yol açarak kişinin odağını kendinden uzaklaştırmakta iken, bilişsel kontrole sahip öz farkındalık düzeyi yüksek olanlar bir bütün olarak duygu, düşünce ve eylemlerinin bilincinde olduklarından çaresizlik kavramını kabul etmeden önce tüm parametreleri baştan değerlendirmektedir (Diener, 1976: 197).

Öz farkındalık düzeyi düşük birey, olumlu sonuçlar için gereken çabayı göstermemesine rağmen sonucun olumlu olması beklentisi taşımakta, olumsuz neticede dışsal sorumlular bularak öğrenilmiş çaresizlik duygusunu pekiştirmektedir. Zamanla içinde yaşadığı sistemin düzenleyici kurumlarına yönelik adalet anlayışı deforme olmaktadır. Bilişsel kontrol kaybı yaşayan birey, sebep-sonuç ilişkisi, duygu-davranış bağlantısı ve genel uyarınları realist bir biçimde analiz etmediğinden, sonuç odaklı eylemde bulunma, uzun vadeli plan yapma ve öngöründe bulunma yeteneğini ortaya koymamaktadır (Braddom vd., 2000). Öz farkındalık yitiminin yol açtığı bilişsel kontrol kaybının ilerleyen safhalarında birey çalıştığı kurumun tüm unsurlarından kendine yönelik negatif çıktılar olduğuna yönelik olumsuz düşünceler geliştirmekte, olumsuz düşünceler içinde olduğunu fark etmesine rağmen olumsuz düşünmekten kaçınmamaktadır. Beck ve Weishaar (1989: 21) bu durumu insanların düşüncelerin olumsuzluğunun farkında olsalar da bu düşüncelerin irreal otomatik düşünceler olduğunun farkında olmadıklarını ifade ederek açıklamaktadır. Öz farkındalık düzeyi yükseldikçe kişi bilişsel anlamda kontrolü ele geçirmekte ve bahsi geçen otomatik düşünceleri uzaklaştırabilmektedir.

Motivasyonel kontrol kaybında ise, çevrede olup bitenlere karşı ilgi azalmakta, duruma yönelik verilerin sınırlılığından kontrol davranışının eyleme dönüşmesi gerçekleşmemektedir. Birey acizliği

öğrendikten sonra sonucunu değiştirebileceği durumda dahi tepki göstermemektedir (Klein vd., 1976: 508). Bu durum kurum içi iletişimin iklimini doğrudan etkileyen unsurun motivasyon kaybı olarak ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Motivasyon genel olarak bir amaca ulaşmak için sergilenen çabanın kaynağı olarak ifade edilmektedir. Motivasyon kavramı da içsel ve dışsal yükleme olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. Dışsal motivasyon, bireyin amacını gerçekleştirmek için çevresel güdeleyicilerden kuvvet aldığı bir kaynak iken, içsel motivasyon bireyin geçmiş deneyimleri, benlik saygısı gibi içsel kaynaklarından kuvvet aldığı bir güdüleyicidir (Mottaz, 1985: 366-370; İnceoğlu, 1985: 38). Dışsal motivasyon kurumlarında ödül-ceza politikaları gibi somut pekiştiriciler yardımıyla ortaya çıkarken, (Mottaz, 1985: 376-379) içsel motivasyon kişinin özsaygısı, geçmiş deneyimleri, kişisel istek ve ihtiyaçlarına yüklediği anlamlar ile oluşmaktadır. Kurum içi etkinliklerde aynı konuda yüksek motivasyona sahip ve aynı davranışları sergileyen iki çalışanın farklı motivasyonları olabilmektedir. Kişilerden biri konu ilgisini çektiği için çaba harcarken (içsel motivasyon), diğeri eylemi tamamladığında sahip olacağı ödül için (dışsal motivasyon) çaba harcamaktadır (Ulusoy, 2002: 273). Kolektif iletişimde "yapılan araştırmalar içsel motivasyonun dışsal motivasyona oranla daha yüksek oranda başarı oluşturduğunu göstermektedir" (Yüksel, 2004: 108).

Motivasyon kaybı ile çevrede olup bitenlere karşı ilgisiz ve kayıtsız kalınması, kişinin kendini ilgilendiren durumlarda dahi mutlak performansının küçük bir kısmını ortaya dökmesi zaman içinde bireylerde apati ve depresyona yol açmaktadır. Sağlıklı bir motivasyon için bireyin istek ve ihtiyaçları için çaba harcaması, hedeflerine yönelik yeni olanakların varlığına ve ulaşılabilirliğine inanması gerekmektedir. Motivasyon yitimine, bireyin motivasyon alanlarını oluşturan, toplumsal ilişkileri ve hayat şartlarıyla ilişkili olarak bu alanlardaki olanakların kısıtlı olduğu ve ulaşımının güç olduğu, sadece belli bir kesimin geniş olanaklara sahip olduğu ve buna sahip olmayanların koşullarının değişmeyeceği yönündeki inancı ile kendi durumunun dezavantajına yönelik irreal bağimli değerlendirmeleri yol açmaktadır (Robins vd., 1997: 287-292).

Motivasyon kaybına bağlı olarak başarısızlığı ve olumsuz deneyimleri uzun süre gündemde tutarak aşırı duyarlılık geliştirmek (Blatt, 1992: 562) öğrenilmiş çaresizliğin bir sonucudur. Beck ve Weishaar (1989: 21), çaresizliği öğrenmiş insanların olayları karamsar bir perspektif ile ele aldıklarını, her yeni durumda ısrarla başarısızlık beklediklerini, edindikleri başarıları azımsayarak tesadüfi olarak yorumladıklarını ifade etmektedir. Kolaylıkla pes eden insanlar, yaşanan olumsuz deneyimin sebeplerinin değişmez ve evrensel olduğuna inanırken (Abramson vd., 1989: 358), yüksek içsel motivasyona sahip insanlar olumsuz deneyimin sebeplerinin özgül ve geçici olduğuna inanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre (Seligman, 2007) değişmezlik algısına sahip insanlar bir konuda başarısızlıkla yüzleştiklerinde her şeyden vazgeçme eğilimi gösterirken, özgül nedenler arayan insanlar o alandaki başarısızlığı kabul edip diğer alanlardaki motivasyonlarını kaybetmemektedir. Başka bir deyişle "öğrenilmiş çaresizlikte acizlik ne kadar çok öğrenilir ve kabullenilirse, kontrolü ve değiştirilmesi mümkün koşullara genellenmesi o ölçüde fazla olmaktadır" (Hiroto, 1974: 187). Kurum içi etkili iletişim ve motivasyon uygulamaları bireyleri bu kısır döngüden kurtarabilme potansiyeli taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kurum içi iletişimde literatürde sıklıkla karşılaşılan örgütsel bağlılık, kolektif sadakat, iş tatmini, motivasyon çalışmalarında daha önce ele alınmamış bir etken olan öğrenilmiş çaresizlik kavramının belirleyiciliğine dikkat çekme amacını taşımaktadır. Nitelikli insan kaynağının örgütsel sermayenin vazgeçilmezleri arasında bulunduğu günümüzde, örgütler için kurum kültürünü özümsemiş, kurumun hedef ve amaçlarından haberdar ve o doğrultuda davranış sergileyen, çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurarak etkin takım çalışması ortaya koyabilen, düşüncelerini ifade ederek kuruma inovatif katkı sunabilen, işe ve mesai kavramına bağlı, devamsızlık, iş yavaşlatma ve iş bırakma eğilimi olmayan çalışanları ile yola devam etmek önem kazanmaktadır. Örgütler yeni personel aramaktan ziyade mevcut personeli örgütsel düzlemde tatmin ederek varlıklarına devam etmeyi tercih ettiklerinden kurum içi iletişim yönetimine her geçen gün artan bir ağırlık vermektedir.

Kurumların insan kaynağı farklı hayat döngülerinden geçerek bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. İnsanın bireysel öğrenme davranışı, çevreleriyle kurdukları etkileşime göre

biçimlenmiştir. Dışsal uyarıcılara verilen tepkiler doğrultusunda gelişen kanaatler, verilen tepki ile sonucun olumluluğu arasında kurulan bağlantı, benzer uyarıcılara benzer tepkiler verilmesine yol açmaktadır. Sonucun olumsuzluğuna yahut değişmezliğine yönelik geliştirilen öngörü kişileri çaresizliğe sürüklemektedir. Çaresizlik insanların hayatın her alanında sıklıkla yüz yüze geldiği bir duygudur. Bu duygu içindeki insanlar mevcut olumsuzluktan kurtulamayacağı, sonuç üzerinde bir kontrolü olmayacağı hissiyle hâlihazırdaki potansiyelini ortaya koymaya gerek duymamakta, duruma başışıklık geliştirmekte yahut kendiliğinden sona ermesini beklemektedir. Çaresizlik duygusunun örgütsel yansımaları, çalışanları karamsarlığa sürükleyen, edinebilecekleri başarılarından uzaklaştıran, iş yerinde ilişkilerini zedeleyen, eşgüdümlü çalışmaya mani olan sonuçlar doğurmaktadır. Fakat çaresizlik insanoğlunun hayatta kalmak için edindiği diğer veriler gibi öğrenilen bir kavramdır. Dolayısıyla nasıl ki öğrenilmiş yanlış bilgileri doğrusu ile değiştirilebilmek mümkün ise, öğrenilmiş çaresizlik bilgisini de etkili motivasyon ile pasif kılmak olasıdır. Bunun için kurumsal düzeyde bir farkındalık geliştirilmeli, çalışanların olumsuz olarak nitelenen davranışlarının kaynağı doğru tespit edilmelidir.

Bu anlamda çalışmada işgörenlerin işe geç kalma/devamsızlık yapma, verilen işi vaktinde sonlandıramama, fikri düzeyinde katkıda bulunmama, mesai dışı etkinliklere katılmama, gönüllü iş yapmama, işten ayrılma gibi davranışlarının genel bir şekilde "performans düşüklüğü" olarak değerlendirilmemesi önerilmektedir. Zira bu davranışlarda öğrenilmiş çaresizliğin etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel düzeydeki öğrenilmiş çaresizlik, kolektif boyuta ulaşmış işe benzer davranışlarla kitlesel oranda karşılaşmak olasıdır. Bu aşamada kurumlar içsel ve dışsal motivasyon araçları ile sorunu çözebilme olanağına sahiptir.

Bunun için kurumların çalışanları ile kurdukları yüz yüze iletişim ve (rutin olarak uygulanan anketler gibi) nesnel ölçme araçları yardımı ile çalışanlarını tanımaya çalışmaları, çalışanlarının ne oranda içsel ya da dışsal motivasyona eğilimli olduğunu belirlemeleri gerekmektedir. Bahsi geçen belirlenimden sonra benimsenecek maaş yükseltme, prim, terfi, yetki ve inisiyatif alma hakkı gibi kurumun iç dinamikleri için uygun olan yeni uygulamalar yardımı ile bireylerde mevcut bulunan öğrenilmiş çaresizlik temelli olumsuz davranışları dışsal motivasyon araçları ile sağıltmak mümkün olacaktır. Bunun yanında çalışana kabul ve takdir edildiğini hissettirme, yaptığı işten dolayı kendini değerli hissetmesini sağlama, zorlu işlerle başa çıkabileceğine ve yeteneğine duyulan güveni ifade etme, itibarlı bir kurumun aktif bir üyesi olarak kimliğini nitelemesini sağlayarak bağlılığın birleşik gücünden kuvvet alan içsel motivasyon araçları ise kurum içi iletişimin öğrenilmiş çaresizlik temelli davranışlardan olumsuz olarak etkilenmesini engelleme potansiyeli taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Abramson, L., Seligman, M., & Teasdale, J. (1978). Learned helplessness in humans: critique and reformulation, *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.

Aktan C. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.

Alloy, L. (1982). The role of perceptions and attributions for response- outcome noncontingency in learned helplessness: a commentary and discussion, *Journal of Personality*, 50(4), 443-479.

Argenti, P. (2003). *Corporate Communication*, McGraw Hill.

Atkinson J, W. (1964). *An Introduction to Motivation*, Sage Publications.

Beck, A. & Weishaar, M. (1989). *Cognitive Therapy*, Plenum Press.

Sidney & Zuroff, D. (1992). Interpersonal relatedness and self-definition: Two prototypes of depression, *Clinical Psychology Review*, 12(5), 527-562.

Braddom R. (2000). *Physical Medicine and Rehabilitation*, WB Saunders Company.

Cüceloğlu, D. (2011). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi.

Diener, E. & Wallbom, M. (1976). Effects of self-awareness on antinormative behavior, *Journal of Research in Personality*, 10 (1), 107-111.

- Drucker, P. F. (2014) *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık.
- Fawzy, N., Arndt, L., & Pasnau, R. (1995). Critical review of psychosocial interventions in cancer care. *Arch Gen Psychiatry*, 52(2), 100-113.
- Goodman, M. (2000). Corporate communication: the american picture, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69 - 74.
- Gray, E. R. & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (1999). *Communication in Management*, Gower Publicity.
- Hiroto, D. (1974). Locus of control and learned helplessness, *Journal of Experimental Psychology*, 102 (2), 187-193.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*, AÜ Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları.
- Keenan, K. (1996). *Motivasyon*, Remzi Kitabevi.
- Klein, D., Ellen F., & Seligman, M. (1976). Learned helplessness, depression and the attribution of failure, *Journal Personality and Social Psychology*, 33 (5), 508-516.
- Maier, S., Seligman, M., & Solomon, Campbell, R. (1969). *Punishment and Aversive Behavior*, Appleton.
- Martin, G. & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach To HR*, Butterw Ortheineman Publications.
- Minor, T., Jackson, R., & Maier, S. (1984). Effects of task-irrelevant cues and reinforcement delay on choice-escape learning following inescapable shock: evidence for a deficit in selective attention, *Journal of Experimental Psychology*, 10 (4), 542- 556.
- Mowrer, H. O. (1960). *Learning Theory and Behavior*, Krieger.
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books.
- Overmier, B. & Seligman, M. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding, *Journal of Comparative And Physiological Psychology*, 63 (1), 28-33.
- Öncü, H. (2004). *Sınıf Yönetimi İçinde Motivasyon*, Nobel Yayınevi.
- Robins, C., Bagby, M., Rector, N., Lynch T., & Kennedy S. (1997). Sociotropy, autonomy, and patterns of symptoms in patients with major depression: a comparison of dimensional and categorical approaches, *Cognitive Therapy Researches*, 21(1), 285- 300.
- Rodriguez, Y. G. (1997). Learned helplessness or expectancy-value? a psychological model for describing the experiences of different categories of unemployed people, *Journal of Adolescence*, 20 (2), 321- 332.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Yayınları.
- Selçuk, Z. (2001). *Gelişim ve öğrenme*, Nobel Yayınları.
- Selçuk, Z. (2015). *Eğitim psikolojisi*, Nobel Yayınları.
- Seligman, M. & Maier, S. (1967). Failure to escape traumatic shock, *Journal of Experimental Psychology*, 74 (1), 1-9.
- Seligman, M. (1972). Learned helplessness, *Annual Review of Medicine*, 23, 407-412.
- Seligman, M. & Maier, S. (1968). Alleviation of learned helplessness in the dog, *Journal of Abnormal Psychology*, 73(1), 256-262.

- Skinner, F. (1948). Supersituation in the Pigeon, *Journal of Experimental Psychology*, 38 (2), 168-172.
- Ulusoy, A. (2002). *Gelişim ve öğrenme*, Anı Yayınları.
- VanRiel, C. (2003). *The management of corporate communication: Revealing the corporation*, Routledge.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.