



**Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller:  
Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler\***

**Barriers of Sustainable Entrepreneurship: Entrepreneur-Administors in  
Crisis and Learned Helpnesless Cycle**

Ramazan ERTURGUT\*\*, Serhat SOYŞEKERCİ\*\*\*

**Özet**

Günümüzün mikro ve makro krizleri, öngörülemeyen hızla gelişen buhran sürecinde yöneticilerin geleneksel kriz yönetimi davranışlarında etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum kriz ya da kriz sonrası yöneticilerin stratejik davranışlarında oluşmaya başlamaktadır. Yönetimsel figürlerdeki bu farklılaşma ulusal ya da küresel krizlerin yöneticilerde, davranış bilimlerinin "öğrenilmiş çaresizlik" olarak kodladığı bir yaklaşımı merak konusu yapmaktadır. Bu çalışmada, girişimciliğin sürdürülebilirliği açısından krizlerin özellikle KOBİ'lerdeki girişimci-yöneticiler üzerinde "öğrenilmiş çaresizlik" yaratıp yaratmadığı konusu tartışılacak ve bunun olası sonuçları irdelenecektir. Konu ile ilgili sınırlı yazın ve araştırmadan elde edilen veriler krizler ya da kriz beklentisi içerisinde olan yönetici davranışlarının, işletme fikrine dayalı yatırım yapma isteğinin farklılaşarak devam etmesi veya işletmeye yönelik yatırım fikrinin son bulması şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Dolayısıyla bu durum kriz ortamında ya da kriz beklentisi içerisindeki girişimci davranışlarının, öğrenilmiş çaresizlik ile açıklanabileceği fikrini çağrıştırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci, Öğrenilmiş çaresizlik, Sürdürülebilirlik, Kriz, Yönetici

**Abstract**

Micro and macro crises of our age put forward that the administrator of the traditional crisis management behavior are not effective in the unforeseen process of rapidly developing crisis. This situation begins to occur during crisis or after crisis in the strategic behavior of administers. These changes in managerial figures is an important subject from the point of view of national or global convergence in crisis in the executive, behavioral science with whether the new approach "learned helplessness" as a code to do. In this study, it would be discussed whether the crisis, for the sustainability of entrepreneurship particularly on SME entrepreneur-managers, creates any "learned helplessness" or not, and the

\* Bu makalenin birinci versiyonu 17-18 Kasım 2009 tarihinde İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından düzenlenen *VI. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Hava Teknik Okullar Komutanlığı, Hava Astsubay Meslek Yüksel Okulu, erturgut.r@hvkk.tsk.tr

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, serhatsoysekerci@hotmail.com

possible consequences of this would be evaluated as well. Restricted literature sources and research consequences about this matter indicate that administer behaviors that expects entrepreneur are changing in two ways; either investment idea of entrepreneur changes or ends in the form of investments emerged. Therefore, in this crisis environment, or the crisis within the expectations of entrepreneurial behavior can be explained by the idea of learned helplessness is reminiscent. This idea may pave the way for new managerial behavior generations in crisis and crisis management.

**Keywords:** Entrepreneur, Learned helplessness, Sustainability, Crise, Administor.

## Giriş

Kriz olgusu, içinde barındırdığı doğası gereği fırsat ve tehlikelerle karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün neredeyse artık kanıksamaya başladığımız, farklılıkları bünyesinde barındıran yerel ve evrensel ölçekli krizleri, liderliğin olduğu kadar yöneticiliğin de tanımını farklılaştırmaya zorlamaktadır. Zira ekonomik krizlerden sonra yöneticilerden beklenenlere hep yenileri eklenmiş, ancak yeni gibi görünen her krize karşı aynı türde önleyici yöntemler ortaya konulmuştur. Dolayısıyla liderlerin ajandasında artık krizlerle baş edebilmek eskisinden daha üst sıralarda yer almakta, onları sürekli uyarıcı halde tutmaktadır. Hatta kriz merkezli yaklaşıma göre liderlik kriteri “kurumu krizin dışında tutma ya da minimum etkilenmesini sağlama” başarısıyla değerlendirilmektedir (Hürriyet: 2009). Bununla birlikte adeta küresel bir köy olarak algılanan dünyamız, niteliği ve kendisini kuşatan çevresel koşulların sürekli değişir gibi görünmesiyle girişimcilik kültürü, mal ve hizmet sunumunun artmasında veya toplumsal refah ve huzurun temini noktasında kalkınmanın anahtarı rolüne bürünmüştür (Hava ve Erturgut, 2009, s. 13).

Davranış bilimleri açısından kişilik özelliğinin kazanılmasında bireysel faktörlerin etkisi düşünüldüğünde, bireyin içinde yaşadığı çevre şartlarının uygunluğu göz ardı edilemez. Krizleri çevre şartlarında aniden oluşan ve öngörülemeyen negatif yönlü gelişmeler olarak değerlendirdiğimizde ve krizin getirdiği olası risk ve tehlikelere tıp yazınındaki bir olguyu uyarladığımızda bu gibi bir tehlikeyi öğrenilmiş çaresizlik, fırsatı ise öğrenilmiş güçlülük olarak kodlayabiliriz. Böylece tıp ile işletmecilik disiplini arasındaki yakın teması disiplinler arası bir zeminde yorumlama imkânına sahip oluruz. Böylesi bir durumda fırsatları yakalamak ya da tehlikelere karşı önlem almak yönetsel bir çabayla açıklanabilir. Fırsatı tehlikeye, tehlikeyi fırsata dönüştürmenin de benzer şekilde yönetsel bir uğraş olduğunu söylemek bu noktada anlamlı olacaktır. Bu bağlamda olmak üzere bir şirketi kurmanın yaratacağı fırsat zamanla iflas gibi bir tehlikeyle sonuçlanabileceği gibi, iflasın eşiğine gelmiş bir işletmenin bunu ne denli yüksek bir uğraşla fırsata da dönüştürdüğü görülmektedir. Bu durumda tüm yönetsel uğraşın öğrenilmiş bir çaresizlik mi? yoksa öğrenilmiş güçlülüğün bir sonucu mu? olduğu sorusu karşımıza çıkmaktadır. İşte bu perspektiften bakmaya çalıştığımız öğrenilmiş çaresizlik sarmalında yönetici-girişimci tipi yaygın bir kanaat olarak belirlemektedir. Dolayısıyla bu durumun temel bir sorun yaratması işletmelerde hayati öneme bir vurgudur.

### **Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Gelişme Kavramları**

Son yılların popüler konularından olan “sürdürülebilirlik” kavramının içeriği hakkında net bir uzlaşa sağlandığı söylenemez. Yalın bir tanımla sürdürülebilirlik; kaynakların bugünkü ihtiyaçlara yetmesini sağlarken, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanını ellerinden almamak” olarak ifade edilmektedir (Mutlu, 2007, s. 182). Daha açık bir ifade ile sürdürülebilirliğin temel ilkesi; gelecek nesillere bırakabileceğimiz günümüz kaynaklarının ve kazanımlarının sağlıklı değerlendirilmesi ve korunmasının sağlanmasıdır (Kınsız, 2005, s. 261).

Sürdürülebilir gelişme ise, değişken dünyamızı; çevresiyle, ekonomisiyle, sosyal yapısıyla harmanlanmış bir bütün biçiminde ortaya koyar (Harenberg & Haan,2000, s. 7-8). Sürdürülebilir gelişme kavramı, ilk kez 1987 yılında “Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu” tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz Raporu” adıyla bilinen belgede ortaya atılmıştır (Bozdoğan,2000, s. 2). Rapetto (1986, s. 609) ise sürdürülebilir gelişmeyi, mali ve fiziksel varlıkların yanı sıra; tüm varlıkların, doğal kaynakların ve insan kaynaklarının, insanlığın uzun dönemli rahat ve esenliği için yönetilmesini ve işletilmesini sağlayan bir gelişme stratejisi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar ışığında sürdürülebilir gelişmeyi, gelecek nesillerin hayat standartlarını yükseltmeyi ve günümüz neslinin yaşam kalitesini değiştirmeyi hedeflemek şeklinde ele almak anlamlıdır (Erturgut & Soyşekerci, 2009, s. 2092).

### **Öğrenilmiş Çaresizlik: Kuramsal Bir Bakış**

Öğrenilmiş çaresizlik ilk kez (Yemez & Alptekin, 1998, s. 22) Seligman ve arkadaşları (1967) tarafından yapılan araştırmada kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olarak köpekler üzerinde uygulanmıştır. “Eğitilmiş çaresizlik” (Norman, 1988) olarak da kavramsallaşan öğrenilmiş çaresizlik, Seligman'ın önce bir makale çalışmasında ardından kendi kitabında öğrenilmiş çaresizliğe tüm yönleriyle değindiği görülmektedir. Seligman'a göre (1975) insanlar herhangi bir travmayı tahrik eden her türlü olaylardan kendilerini uzak tuttukları için öğrenilmiş çaresizlik, gönüllü bir hareketin sonucunu beklemeden ondan kaçışı ifade eder (Bjornstad, 2006, s. 461).

Bu deneyi kısaca açıklamak konuyu örneklendirmek açısından son derece faydalıdır. Deneyin birinci aşamasında kaçma ve çaresizlik grubuna bağlı köpekler deney kutusunun içine konularak şokun geleceğine yönelik bir tepki gösterilmeksizin 64 şoka tabi tutulurlar. Deney ortamı, kaçma grubundaki köpeklerin burunlarıyla bir düğmeye bastıklarında şokun gelmesini engelleyebilecekleri, çaresizlik grubundaki köpeklerin ise hiçbir şekilde şoku kesemeyecekleri şeklinde düzenlenmiştir. Kaçma grubundaki köpekler birkaç denemeden sonra burunlarıyla düğmeye basarak şoku durdurmayı öğrenmişlerdir. Kontrol grubundaki köpekler ise deneyin bu birinci aşamasına katılmamışlardır. Deneyin ikinci aşamasında her üç gruba kaçma-kaçınma eğitimi uygulanmıştır. Bunun için bütün köpekler iki bölmeli bir deney kutusuna konmuştur. Köpeklere şokun geleceğini gösteren uyarıcı (ışık) verilmiştir. Köpekler uyarıcı verildiği andan itibaren 60 saniye içinde diğer bölmeye atladıkları zaman şoktan kurtulmakta, bu süre içinde diğer bölmeye

atlayamayanlar ise şoktan kurtulamamaktadırlar. Deneyin sonucuna göre, birinci aşamada şoku kesmede başarılı olan kaçma grubundaki köpekler ile kontrol grubundaki köpekler şoktan kurtulmak için kutunun diğer bölmesine atlamayı öğrenmişlerdir. Çaresizlik grubundaki köpekler ise deneyin ikinci aşamasında bu görevi öğrenmede başarısız olmuşlardır. Dahası, bu gruptaki köpekler tamamen pasif hale gelerek hiçbir tepki vermeden şokun geçmesini beklemişlerdir. Seligman ve arkadaşlarına göre çaresizlik grubundaki köpeklerin pasif tavırlarının temeli, deneyin birinci aşamasındaki davranışlarıyla bu davranışların sonuçları arasındaki bağlantıyı öğrenememelerinde yatmaktadır (Seligman & Maier, 1967). Köpeklerden sonra zamanla fareler üzerinde yapılan benzer deneylerde de süre, davranış ve test etme arasında bilgiye muhtaç olma durumu görülmüştür (Hunziker & Santos, 2007) .

Öğrenilmiş çaresizliğin hayvanlar üzerinde yapılan denemeler sonucunda yazın alanına girdiği görülmektedir. Seligman ve arkadaşlarının insanlarda öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışını açıklamak üzere geliştirdikleri model daha çok bireyin, davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinin ne gibi sonuçlar doğuracağı üzerine odaklanmıştır. Bu modele göre davranışları ile belirli bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen bireyde davranışa kendini yeteri kadar hazır olmamasını öğrenmek şeklinde güdüsel, kendi kontrol algısının zayıflaması ile bilişsel ve bedensel faaliyetlerindeki değişme olarak duygusal üç yetersizlik ortaya çıkar. Duygusal yetersizlikte motivasyonel eğilimli daha çok heyecanlanmaya doğru davranışsal ve bedensel (terleme, titreme, kızarma, kekeleme gibi) eğilim ağırlıktadır (Linden vd., 1997). Günümüzde öğrenilmiş çaresizliğe yönelik tıbbi uygulamalarda yeni ölçek geliştirme teknikleri kullanılarak öğrenilmiş çaresizlik düzeyini belirleyen ölçümler daha çok yapılmakta (Boysan vd., 2008, s. 193) ve öğrenilmiş çaresizlik olarak tıbbin kategorize ettiği zihni bir patolojinin sayısal veriler yoluyla 'görünür' kısmı okunmaktadır. Görünür olanı okuyan bu gibi tıbbi uygulamaların klinik bir işlevi olduğunu söylemek gerekir.

Görüldüğü üzere hayvanlar üzerine yapılan bu denemelerin insanlar üzerinde de öğrenilmiş çaresizliği yansıtıp yansıtmayacağı görüşü zamanla yaygın bir kanı haline gelmiştir. Bu durum psikolojide stres, işletmelerde ise kriz ortamıyla ilişkili şekilde ele alınabilir. Dolayısıyla sürdürülebilir girişimciliğin yönetici ve girişimcilere yönelik bir tuzak olarak karşımıza çıkan öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile yönetsel etkinliği baltalayıcı tarafı belirginleşmektedir. Bu bağlamda Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli, kontrol edilemeyen olaylara maruz kalma sonucunda, tepkilerin sonuç üzerinde bir etki sağlamayacağını öğrenileceğini ve bu öğrenmenin, kontrolü mümkün koşullarla genelleneceğini öngörür (Hiroto,1974; Hiroto & Seligman, 1975; Overmier & Seligman, 1967). Bu model aynı zamanda, kontrolsüzlük deneyimi neticesinde gelişen kontrol yetersizliği algısının, hayatın diğer alanlarına genellenerek depresyona yol açtığını iddia eder (Cole & Coyne, 1977; Seligman, 1975'den akt. Bulduk, 2002, s. 49).

Benzer şekilde tıbbi yazını takip ettiğimizde öğrenilmiş çaresizliğin karşı tezi "öğrenilmiş güçlülük" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin bugüne kadar öğrenmiş olduğu davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, keder, stres gibi duygu ve düşüncelerini denetim altına alan her türlü faktörler öğrenilmiş güçlülük (Rosenbaum, 1983, 1990; Güloğlu & Aydın, 2007) olarak dile getirilmektedir. Rosenbaum (1989) öğrenilmiş güçlülüğün, olumsuz yaşam olaylarıyla etkili bir şekilde başa çıkılması gerektiğini, bunun için var olan davranış

alışkanlıklarında değişikliklere giderek veya terk ederek yeni ve daha etkili davranışlar geliştirmenin önemli olduğunu belirtmektedir (Çoşkun, 2008, s. 60-64). Konu ile ilgili Rosenbaum'un düşüncelerinden esinlenen diğer yaklaşımlar (Rosenbaum, 1980; Rosenbaum & Jaffe, 1983), öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan insanların engelleyici stres ve sorunlarla daha etkili biçimde mücadele ettiğini göstermektedir.

### **Öğrenilmiş Çaresizlik ve Öğrenilmiş Güçlülük Ekseninde Girişimci-Yöneticiler**

Öğrenilmiş güçlülük girişimcilerin özelliklerinden birini yansıtan kontrol bölgesi ile yakın ilişkilidir. Kontrol bölgesi, girişimciler için önem atfeden içsel kontrolü ihtiva eder. İçsel kontrol, girişimcilerin gelecekteki iş fikirlerini, iş planlarını ve iş stratejilerini dış etkenlerden çok kendi kontrollerinde belirleyebileceği inancıdır. Dışsal kontrol ise girişimcilerin gelecekteki iş fikirlerini kendi kontrollerinden çok dış etkenler vasıtasıyla oluşturmasıdır (Daft, 1991). Kendilerini denetim altına alan, duygu ve düşüncelerini kuşatan her türlü unsur girişimcileri öğrenilmiş çaresizliğe dayalı dış kontrol bölgesine davet eder. O halde öğrenilmiş güçlülük girişimcilerin iç kontrol bölgesini, öğrenilmiş çaresizlik ise dış kontrol bölgesini temsil etmektedir. Girişimcilerin kendilerine güvenmeleri, geçen zamanın farkında olmaları, başarıma ihtiyaçları, enerji düzeyleri ve belirsizliğe karşı hoşgörülü olmaları gibi diğer özellikleriyle de öğrenilmiş çaresizlik ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi kurulabilir (Daft, 1991).

Bu çalışmada odak ilgiyi besleyen ana etkenin tip yazınından esinlenerek oluşturulduğu unutulmamalıdır. Bunun için hem öğrenilmiş çaresizliğin hem de öğrenilmiş güçlülüğün iktisadi ve yönetsel veçhesini vurgulamak çalışmamızın derinleşmesine olanak tanıyacaktır. Sözgelimi iktisadi (sosyo-ekonomik) bir vurgu taşıyan işsizlik ile bunun yönetim yönelimli vurgusu olan işveren (patron, sermayedar veya kurucu-girişimci gibi) arasındaki analogi, bu çalışmanın odak ilgisini çerçeveleyen bir bakış açısı olarak düşünülmelidir.

İşsizlik, ülkelerin ekonomik yapılarıyla kıyaslamalar sonunda değişkenlik gösterir. Bu da bir ülkede işsizlik ile o ülkenin girişimcileri arasındaki ilişkiyi görmemiz açısından anlamlıdır. Böyle durumda girişimciler bir canlı organizmaya benzerler. Dolayısıyla girişimciler iki temel süreçte meydana gelen bir organizasyonun; doğan, büyüyen, gelişen, yaşlanan ve ölen bir sürecini yansıtır. Kuşkusuz buradaki temel sürecin doğum anı ile belirgin olması girişimciliğe yönelik önemli bir vurgudur (Soyşekerci, 2005, s. 18). Öğrenilmiş çaresizlik, girişimciler için ölüm anını yansıtırken, krizin üstesinden gelmeyi başaran girişimciler için organizasyonun doğum anına karşılık gelir. Bazı ekonomistler bunu iş piyasasındaki kurumsal farklılıklara bağlamışlardır. İşsizliğin farklı seviyelerindeki sosyo-ekonomik yapılar bir denge unsuru yaratma olanağına sahiptir. İşsiz çalışanların (unemployed workers) kaynak etkinliği belli sonuçlar arasında bir denge arama modeli olarak karşımıza çıkabilir. İşte bu durumda öğrenilmiş çaresizlik toplam kaynakların etkinliğinde periyodik sebep olarak bilirse bile bunun işçi etkinliğini engelleyici olduğu unutulmamalıdır (Bjornstad, 2006, s. 458).

İşletmelerin büyüklüğüyle ilgili olduğu düşünülse bile geleneksel anlayışa göre girişimci ile yönetici birbirinden ayrıdır. Açıkçası bu durum işletmenin ölçeği ve büyüklüğüyle doğru orantılıdır. Çünkü büyüyen bir işletmenin kaynak olgunluğuna ulaşarak ölçeğe dayalı genişlemesi işletmenin bütününe gören bir girişimci yerine, yönetim departmanlarının oluşmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla bu durumda "girişimcilik,

üretimde değişiklik yapmak için birleşmeyi, yönetim ise üretmek için birleşmeyi” (Stoner & Freeman, 1992, s. 156) ifade eder.

Tablo 1. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişki Farklarının Kategorize Edilmesi

İlişki Yönelimli Farklar	Girişimciler	Yöneticiler
İçgüdü ve duygusal yönelim	1. Yaratıcı ve Yapıcı	1. Birleştirici ve Yetiştirici
	2. Başarı isteği	2. Güç ve Etkinlik isteği
	3. Bireysel imaj çıkarları	3. Kurumsal imaj çıkarları
	4. Kişisel yeteneği ön planda tutan,	4. Örgüt personelinin gelişimine önem veren
	5. Kendi sezgilerine güvenen	5. Analitik ve tedbirli davranan
	6. Belirli durumda risk almaya hazır, şirketine sadık	6. Destek sağladığı durumda risk almaya açık, yöneticiliğe sadık
Analitik yönelim	1. Uzun vadeli düşünen	1. Kısa vadeli düşünen
	2. Modelleri bütün olarak görebilen	2. Ayrıntı ve sonucu görebilen
Bireysel yönelim	1. Bireysel, politik, insanlara yakın	1. Bireysel olmayan, gerçekçi
	2. Kendini sorgulayabilen, merkeziyetçi	2. İnsanlara karşı mesafeli, çoğu kez uzak duran
	3. Aile bağlarına önem veren	3. Merkezkaç, işleri delege eden
	4. Duygusal ve sabırsız	4. Aile bağları iş yaşamında önemli olmayan, mantıklı ve sabırlı
Yapısal ve konumdan kaynaklı yönelim	1. İşletme sahibi olmanın öncelik ve riskini taşıyan	1. İşletmeye bağımlı olmayan, daha az öncelik ve risklerle karşılaşan
	2. Şirketin sahibi olduğundan konumundan emin olan	2. Konumundan yeterince emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda olan
	3. Konumu nedeniyle dikkat çeken	3. Dikkat çekmeyen
	4. Aile çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında seçim yapan	4. Konumu nedeniyle aileve şirket çıkarlarını ayrı tutan
	5. Yöneten	5. Yönetilen

Kaynak: Türkiye Genç İşadamları Derneği (1987), Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar Çözümler, Yay. No: TÜGİAD/T/8710103, İst., s.1-3.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere girişimci ve yönetici arasındaki ilişki farklarını kategorize ederken bir işletmenin büyümesi sadece işletmenin ölçeğe dayalı büyüklüğünü yansıtan bir vurgu olarak karşımıza çıkmaz. Büyüyen bir işletmede girişimcilerin ve yöneticilerin özellik ve davranış yönlü değişiklikleri de ortaya çıkmaktadır. Girişimcilerin fizyolojik ve morfolojik yapıları gereği aktif-dinamik olmaları, onların psikolojik özelliklerine de yansımaktadır. Dinamik karakter, yetenek, karizmatik bir mizaç ve kuvvetli sosyal ilişki (Erçil, 1992, s. 12) bu özelliklerin davranışsal tarafını açığa çıkarmaktadır. Öte yandan işkoliklik ve kendi ayaklarının üstünde durmaya dayalı bir inancı benimsemeleri onları bir şirket yöneticisinden ister istemez ayırmaktadır. Bu durumda yönetici durağan bir karaktere sahip olurken, girişimci daha hareketli ve devingendir. Böylece çok çalışan, ödül motivasyonlu, hedef odaklı, tutarlı, karmaşadan uzaklaşmak için sorunlara pratik çözümler arayan (Demircan, 2000, s. 45) gibi ayırt edici bir dizi özellikler grubu ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere girişimcilere özellikler ve davranışlar boyutlu bir bakış açısı, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında otomatik olarak düşünce üretim biçimi yansıtmaktadır.

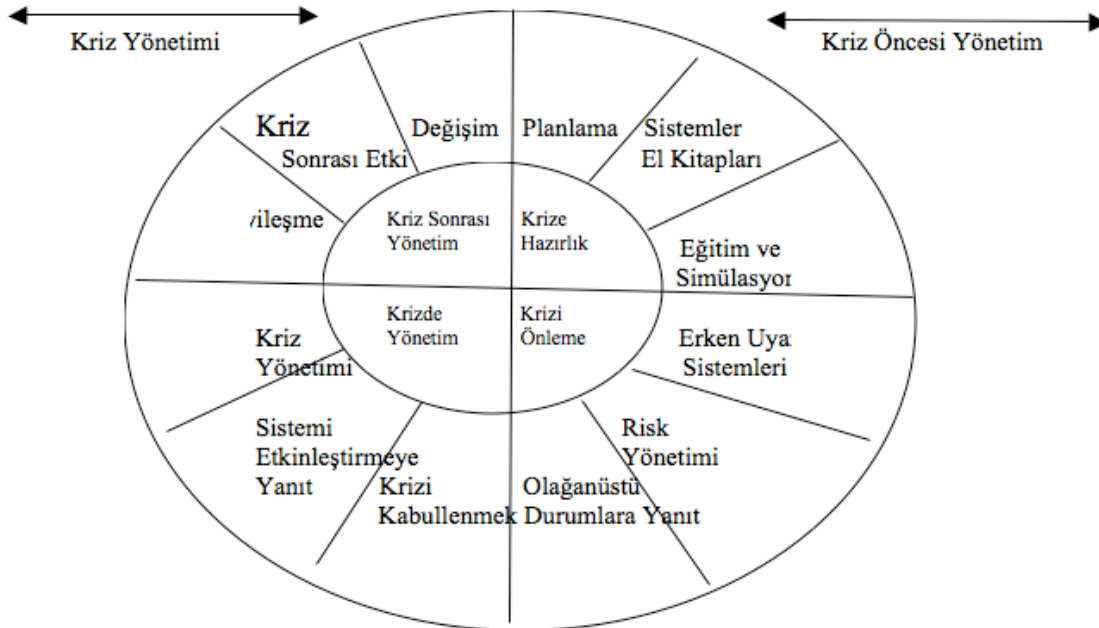
### **Kriz Ortamında Öğrenilmiş Çaresizlik**

Krizin örgütler üzerinde etkileri çok yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, yöneticilerin eş zamanlı olarak farklı sorunlarla karşı karşıya kaldığının da bir ifadesidir. Weiner'e göre; kriz, kurumla ilgili herkesi gerek kurum içinde gerekse kurum dışında etkiler. Bu etki müşterilerin siparişlerini bile iptal edeceği oranda büyüktür. Kriz dönemlerinde, çalışanların soruları artar, yöneticiler sorgulanır, ortaklar huzursuz olur, rakipler fırsat kollar, yöneticiler acımasızca eleştirilirler (Weiner, 2006, s. 1). Araştırmalar göstermektedir ki; krizlerin büyük bir bölümü şirketler potansiyel bir memnuniyet sorununu önceden tanımlamayı beceremediğinde ve sorun onu yönetmeden o sorunu yönetecek bir plan gerçekleştirmediğinde ortaya çıkmaktadır. Bir sorun, olaylar ve durumlar kesişip kamu gündeminde merkezi bir noktaya gelinceye kadar aylarca, belki de yıllarca iltihap bağlayabilmekte ya da azalabilmektedir (Solmaz, 2006, s. 66). Öyleyse krizlerin yaşanan tecrübeler bağlamında öğrenilmiş olmakla ilgisi olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Öğrenme; bilgi, beceri, tutum, davranış ve yaşamı algılayışla ilgili her türlü ihtiyaçların benimsenerek bunları çevremizdeki imkanlarla yaratıcı koşullar altında giderme biçimidir. Bu doğal bir süreçtir. Ancak bu doğal süreci kesintiye uğratabilecek etmen dışımızdaki kişilerce adımıza belirlenen ihtiyaçları öğretme, benimsetme ve koşullandırma yoluyla gerçekleşmektedir. O halde "krizden ancak öğrenebilenler çıkabilir" yargısını "krizin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçları idrak ederek bu ihtiyaçları öğrenme yoluyla giderebilenler çıkacaktır" şeklinde yeniden ele almak daha doğrudur. Bu konuda gizli bir formülün olmadığı da açıktır. Önce krizin iyi okunması sonra ihtiyaçları idrak etmek ve son olarak bunları kavrayarak öğrenmek bir çıkış yoludur (Titiz, 2002).

Mali küreselleşme sürecinin tamamlandığı 1990'lardan sonra yeni gelişmekte olan ülkelerde ve Rusya gibi dönüşüm ekonomilerinde çok sayıda krizler yaşanmıştır. Henüz hafızalarımızda canlı olarak yaşayan bu krizlerden bazıları şunlardır: 1994 Meksika Krizi, 1997 Güney Doğu Asya Krizi, 1998 Rusya Krizi, 1999 Brezilya Krizi ve 2002 Arjantin Krizi. 1990'lardan sonraki dönemde Türkiye'de de 4 Nisan 1994 Krizi, Kasım 2000 ve Şubat 2001 gibi ciddi krizler ortaya çıkmıştır (Seyidoğlu, 2003). Bugünkü uluslararası ekonomik düzende, krize giren ülkelerin, dış finansman desteği sağlamak üzere IMF (ve kısmen de Dünya Bankası)

dışında başvurabilecekleri önemli bir kaynak bulunduğu söylenemez. Dolayısıyla ekonomik krizler sonrasında geldiğimiz noktada IMF ve Dünya Bankası gibi global aktörlerin bile etkililiği tartışıldığına göre, milli ekonomilerin krizlere hazır olma ve krizi yönetme noktasında kendi iç dinamiklerine gereken önemi vermeleri gerektiği ortadadır. Girişimciliğin geleneksel anlamda çoğu zaman küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için işletme sahipliği ile yöneticilik misyonunun aynı kişiye yüklendiği ülkelerde bu kişiler kriz karşısındaki davranışları ve benimsedikleri stratejiler ile öğrenilmiş çaresizlik ya da öğrenilmiş güçlülük örneği gösterebilirler. Girişimci-yöneticiler krizden çıkışta öğrenilmiş çaresizliğe karşı öğrenilmiş güçlülük stratejisi benimseyebilirler. Bu durum bir kriz anında ya da krizin yönetilmesi sürecinde belirebilir. "Kriz yönetimi kavramı çok eski olmamakla beraber, çağdaş bilimsel temeli henüz 20 yıllık bir evrime sahiptir"(Jaques, 2009, s. 150; Simola, 2005).

Kriz yönetimine ilişkin modellerin analizini yapmak bu çalışmanın dışındadır. Littlejohn'un altı adımdan oluşan kriz modelinden (yapıyı tasarlamak, kriz takımını seçmek, takımı eğitmek, kriz kontrolü, olasılık planı ve krizin yönetimi) sonra Fink'in dört evreli modeli (prodromal, akut, süreğen, kararlı), Burnett'in 16 hücreli sınıflandırmalı matris yaklaşımı ve İngiltere'de Home Office Emergency Planning College 'de 8 evreli planlama süreci (talimat, bilgi toplantısı, plan oluşturma, danışma, yayımlama, eğitim, doğrulama ve gözden geçirme) gibi belli başlı kriz yönetimi modelleri üretilmiştir (Jaques, 2009, s. 150). Öğrenilmiş çaresizlik içindeki girişimciler genelde krizle başa çıkmak için bunu bir sorunsal olarak kullanırlarken, öğrenilmiş güçlülük davranışını benimseyen girişimciler krizi baştan kabul etmekle işe başlarlar. Gerçekten de bu konuda atılacak ilk adım, krizi her koşul altında kabul etmek ve onu içselleştirmek olmalıdır. Çünkü öğrenilmiş güçlülük, hem girişimcilerin özellikleri hem de davranışlarına dayalı azim, sabır, katlanılabilirlik, dirayet ve bunlara karşı çözüm üretme konusunda sağlam bir kapasite inşa eder.



Kaynak: Jaques, T. (2007), "Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct", Public Relations Review, 33, p.150.



Oldukça geleneksel bir anlayışa göre kriz beklenmedik ya da birikimli olabilir. Beklenmedik krizlerin ani etkisi daha özel ve kendine özgü karışıklıklar yaratmasına karşın birikimli olana göre tahmin edilebilirliği daha düşüktür. Birikimli krizler ise ani bir etki taşısa bile önceden tahmin edilebilir özelliğe sahiptir (Öcal vd., 2006, s. 1498) .

Amerikan şirketleri Orta Avrupa'daki yatırım fırsatlarının gereğinden fazla işletme riski ile yüzleştiklerini ve karşı karşıya kaldıklarını araştırmaktadır. Bu konuda en ciddi görünenlerden birisi eski sosyalist rejimlerin izin verdiği ve çevresel gelişmenin bir mirası olarak kentsel/ülkesel girişimlerin düzenleme ve kontrolü yapılmadan israfa yol açmasıdır. Macaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve benzeri ülkeler Avrupa Birliği üyeliğinde çevresel kirlenme sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. 30–40 yıllık bir planlama ile hammadde ya da fabrika kullanımı için depoladıkları bitki ya da malzemeleri zehirli konuma ulaşmaktadır. Bir yanda çevresel bir yanda sağlık alanında kriz yaratan bu unsur tehlikeli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pearson & Rondinelli, 1998, s. 50).

### Sonuç

Kriz ve kriz ortamındaki yöneticilik ile ilgili yazın, buhran dönemlerinde örgütsel iklimdeki olumsuz gelişmelerin adeta sarmal ve birbirini tetikleyen bir domino etkisi tarzında geliştiğini göstermektedir. Kriz baş gösterdiğinde yöneticiler, büyüklükleri farklı içsel ve dışsal birçok “aşındırıcı” ile mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda girişimcilerin / yöneticilerin “krize hazır olma” yaklaşımları “krizi yönetme” yaklaşımlarından daha da ön plana çıkmaktadır. En az bunun kadar önemli olan diğer bir konu girişimcilerin çevreyi algılama ve reaksiyon gösterme davranışlarıyla ilgilidir. Zira krizler öngörülemez de öğrenilebilir bir nitelik taşımaktadır. Esasen öğrenilmişlik düzeyinin krizi öngörme becerilerine de zemin hazırlayacağı değerlendirilmektedir.

Öğrenilmişlik düzeyinin herhangi bir konudaki hazır bulunuşluluk düzeyini artırması beklenir. Oysa öğrenilmişlik bazı durumlarda olağandan uzaklaşmayı, faaliyetlerde isteksizliği ve çekingenliği, risk alma davranışlarındaki azalmayı ve özetinde edimlerden bir “kaçma” yı beraberinde getirebilir. Diğer bir ifadeyle öğrenilmişlik geleneksel bir davranışı tetiklerken, bu davranışın yüksek başarı düzeyine erişme arzunu köreltmekte ve içten içe girişimsellik ruhuna zarar vermektedir.

Bu çalışmada ilk önce Seligman tarafından ortaya atılan ve sonrasında geliştirilen “öğrenilmiş çaresizlik” olgusunun kriz şartları altında girişimci / yöneticiler merkezli irdelenmesinin ana teması işlenmiştir. Bu tematik vurgudan hareketle işletmecilik anlamında, farklı krizlerden ve bu krizleri etkileyen faktörlerden kaçış, piyasada belirli bir sermaye ve üretime yönelik orijinal bir fikri ortaya koyarak uğraş veren girişimciler açısından öğrenilmiş çaresizliği ifade etmektedir. Bu kaçış bazen mevcut bir girişimi sonlandırma yönünde karşımıza çıkarken bazen de işletme kurma isteğini azaltma bağlamında girişimcilik ruhunu da etkilemektedir (Hava ve Ertugut, s. 2009).

Bir ekonomide zaten var olan öğrenilmiş çaresizlik unsurlarının yerel ve global ölçekteki krizler ile beslendiğinde o ülkedeki “girişimciliğin” geliştirilebilirliği kadar sürdürülebilirliğini de zora sokmaktadır. Şüphesiz bu konudaki önleyici yaklaşımların ağırlıklı adresi piyasa mekanizmasını düzenleyen ve girişimci ruhun geliştirilerek sürdürülmesi misyonuna sahip ve kural koyucu “siyasal erk” lerdir. Bu düzenlemelerin sadece ekonomi ve işletmecilik uygulamaları temelli değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Araştırmalar öğrenilmiş çaresizliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün öğretilebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda başta iktisadi ve idari bilimler fakülteleri olmak üzere üniversitelerde “öğrenilmiş çaresizlik” kavramının müfredat kapsamına alınarak diğer disiplinlere de nüfuz ederek disiplinlerarası bir karaktere dönüşmesi sağlanabilir. Çünkü kriz olgusunun sadece sosyo-ekonomik değil, sosyo-politik ve sosyo-kültürel bir ortama da duyarlı olduğu unutulmamalıdır. Zaten yerel, ulusal veya küresel bir krizin bir olgu olduğunu kabul ettiğimizde buna ister istemez duyarlı bir mekanizma tesis edilmesi kaçınılmaz olacaktır.

Günümüzün postmodern krizleri karşısında devasa ekonomilerin bile acizliği çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. En az bunun kadar dikkati çeken diğer bir boyut ekonomik global aktörlerle ilgilidir. IMF ve Dünya Bankası gibi küresel örgütlerin de krizi öngörme ve kriz sonrası durumu rehabilite etme konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır. Zaten geleneksel bakış açısı bu iki global aktörün çözüm üreten ve krize karşı önleyici tedbirler ve enstrümanlar sunan örgütler gibi görünmesinden ibarettir. Bu bir yanılsama olmakla beraber geleneksel bakış açılarına dayalı bu önyargılarının da krizin bir parçası olarak karşımıza çıktığı ve krizleri derinden etkilediği görülmektedir. Bunların sonucunda Sivil Toplum Örgütleri gibi otonom örgütlerin var olan etkinliklerini artırmaları ve krizlere karşı siyasal ve ekonomik ana erklerden daha hızlı ve isabetli reaksiyon vermesi bir bakıma öğrenilmiş çaresizliğin pozitif sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

### Kaynaklar

- Bjornstad, R. (2006). Learned Helplessness, discouraged workers and, multiple unemployment equilibria. *The Journal of Socio-Economics*, 35: 458-475.
- Boysan, M., Beşiroğlu, L., Kara, H., Kayri, M., Keskin, S. (2008). Sınırlılık algısının depresyonla ilişkisi: Psikometrik bir analiz. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9: 191-196.
- Bozoğlan R. (2000). Sürdürülebilir gelişme kavramı üzerine yapılan tartışmalara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(3-4): 1-19.
- Bulduk, S. (2002). Öğrenilmiş çaresizliğin görev etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(50): 77 – 88.
- Coşkun, Y. (2008). The Prediction of Learned Resourcefulness of High School Students by the Relationship within Their Families. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 9(16): 43-65.
- Daft, R. (1991). *Management, Entrepreneurship and Small Business*. Third Edition, N.York.
- Demircan, N. (2000). *Girişimcilik ve girişimcilerin kişilik özellikleri konusunda bir uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Dönmez, B. ve Genç, G. (2006). Genel liselerdeki okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12): 41-60.
- Erçil, Y. (1992). *Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Erturgut, R. ve Soyşekerci, S. (2009). The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1): 2092–2102.
- Güloğlu, B., Aydın, G. (2007). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük ve otomatik düşünce biçimi arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 157-168.
- Harenberg D.;Haan, G. (2000). Schule agenda 21-Beitrage zur schulprogrammentwicklung und qualitätsverbesserung. İn: *Schulmagazin* 5 bis 10 Heft 7-8.
- Hava T.H.; Erturgut, R. (2009). Girişimci ruhunun geliştirilmesi ve öğrenilmiş çaresizlik olgusu. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, s.1-14.
- Hiroto, D. S. ( 1974). Locus of control and learned helplessness. *Journal of Experimental Psychology*, 102, 187-193.
- Hiroto, D. S., & Seligman M. E. P. (1975). Generality learned helplessness In Man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 311-327.
- Hunziker, M.H.L., Santos, C.V. (2007). Learned helplessness: Effects of response requirement and interval between treatment and testing. *Behavioral Processes*, 76: 183-191.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, *Public Relations Review*, 33: 147-157.
- Jaques, T. (2009). Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35(3): 280-286.
- Kınsız M. (2005). Mesleki yabancı dil eğitiminin sürdürülebilir gelişmeye katkıları. *Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi*, 13: 269-270.
- Linden, D. R., Savage, L. M., Overmier, J. M. (1997). General learned irrelevance: A Pavlovian analog to learned helplessness. *Learning and Motivation*, N: LM960963, 28: 230-247.
- Mutlu A. (2007). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre muhasebesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 33: 178-187.
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Actions*, (ed.) In Norman, The Psychology of Everyday Things, N.York: Basic Books.
- Overmier, J. B., ve Seligman, M. E. P. (1967). "Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning". *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63: 23-33.
- Öcal, E., Oral, E. L., Erdiş, E. (2006). Crisis management and Turkish construction industry. *Building and Environment*, 41(11): 1498-1503.
- Pearson, C. M., Rondinelli, D. A. (1998). Crisis management in Central European firms, *Business Horizons*, 41(3): 50-60.
- Rapetto, R. (1986). *World enough and time*. Yale University Pres, New Haven, C.T'den aktaran Sharachchandra M.Lele (June 1991), Sustainable Development: A Critical Review, *World Development Journal*, Vol, 19, No.6.
- Rosenbaum, M. (1983). Learned resourcefulness as a behavioral repertoire for the self-regulation of internal events: Issues and speculations, (ed.) C. M. Franks, M. Rosenbaum, Y. Jaffe, N.York.

- Rosenbaum, M., Jaffe, Y. (1983). Learned helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness. *British Journal of Social Psychology*, 22: 215–225.
- Rosenbaum, M. (1989). Self-control under stress: The role of learned resourcefulness. *Advances in Behavior Research and Therapy*, 11 (4): 249-258.
- Rosenbaum, M. (1990). *The role of learned resourcefulness in the self-control of health behavior*, (ed.) M. Rosenbaum, N.York.
- Seligman, M. E. P., Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74: 1-9.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Seyidoğlu, H. (2003). Uluslararası mali krizler, IMF politikaları, az gelişmiş ülkeler, Türkiye ve dönüşüm ekonomileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2): 141-156.
- Simola, S. K. (2005). Organizational crisis management: Overview and opportunities. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 57(3): 180-192.
- Solmaz, B. (2006). "Krizde itibarın yönetilmesi". *Selçuk İletişim Dergisi*, 4 (3): 65-72.
- Soyşekerci, S. (2005). Entegre girişimcilik modelleri ışığında girişimciliğin profil eksenleri. *Tartışma Tebliğleri Serisi I*, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F., 24 Kasım, Kötekli / Muğla.
- Stoner, J. A., Freeman, E. (1992). *Management*. Fifth Edition, Prentice Hall, US.
- Yemez, B., Alptekin, K. (1998). Depresyon etiolojisi. *Psikiyatri Dünyası*, 1: 21-25.
- Titiz, T. (2002). *Girişimcilik rehberi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Türkiye Genç İşadamları Derneği (1987). *Türkiye'de girişimcilik ile ilgili sorunlar ve çözümler*. No: TÜGİAD/T/8710103, İstanbul.
- Weiner D. (2006). Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion, *Ivey Business Journal*. (March/April).
- 13 Ekim 2009 Tarihli Hürriyet (İnsan Kaynakları) Gazetesi.