

ÖRGÜTSEL EYLEMSİZLİĞİ AÇIKLAMA ARACI OLARAK ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK

HASAN TUTAR

Yard.Doç.Dr. Sakarya Üniversitesi, Geyve MeslekYüksek Okulu

Özet: Kontrol edemediği, sonucunu değiştiremediği olaylara sık bir şekilde maruz kalan insan, yavaş yavaş bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmeye başlar. Bu durum kişinin çaresizliği öğrendiği anlamına gelir. Çaresizliği öğrenmiş insan, olayları değiştirme veya kontrol etme gücü olduğu durumlarda bile pasif, umutsuz ve eylemsiz kalır. Ne var ki öğrenilmiş çaresizlik sadece insanlar ve diğer canlılar için söz konusu değildir; örgütler de çaresizliği öğrenebilir. Yeteneklerinin ve potansiyelinin altında faaliyet gösteren örgütler, aslında öğrenilmiş çaresizlik içindedir. Bu çalışmada öğrenilmiş çaresizlik bireysel ve örgütsel boyutlarıyla ele alınmış ve örgütlerin öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmalarında sinerji kültürünün önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenilmiş çaresizlik, sinerji kültürü, atalet, örgütsel davranış, öğrenilmiş güçlülük

Abstract : An individual gradually losses his belief of changing the undesired conditions when he often meets with the events that he can not control and change the results of these events. This means that he has learned the helplessness. When he learned the helplessness, the individual becomes passive, hopeless, and inactive even in the cases in which he has ability to control and change the events. On the other hand, learned helplessness is not special for only the individuals or animals but also for the organizations. The organizations which operate under the limits of their abilities and potential are actually suffering from learned helplessness. In this study, learned helplessness is dealt with it's the individual and organizational dimensions and the power of synergy culture is forwarded as a means of escaping from the learned helplessness.

Key words: Learned helplessness, synergy culture, inertia, organizational behaviour, learned resourcefulness

Giriş

Örgütler fiziksel, finansal ve insan unsurunun belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yönetildiği yapılardır. Örgütlerde insan kaynaklarının örgütsel hedef ve amaçlarla bütünleştirilmesi ve örgütsel misyonun benimsetilmesi, etkin insan yönetimi için zorunludur. Ancak bazı durumlarda çalışanlar, örgütsel amaçları kendi amaçlarından farklı görmekte veya amaç olarak kabul etmemektedirler. Bu durumdaki çalışanlar örgüte karşı bağlanma duyguları göstermemekte ve örgütlerde ekstra rol davranışları üstlenmedikleri gibi, örgütsel değişime karşı (aktif veya pasif) direnebilmektedirler.

Örgütsel değişime karşı direnmenin veya değişim karşısında kayıtsız kalmanın yeni bilgi ve beceri gerektirmesi, önceki pozisyonu kaybetme gibi birçok nedeni olabilir. Değişime karşı direnmenin üzerinde fazla durulmayan bir başka nedeni de öğrenilmiş çaresizlik olabilir. Zira değişim hareketlilik, farklılık, önceki durumun dışına çıkmak iken, çaresizliği öğrenmiş olanların genel tutum ve davranışları tepkisizlik ve eylemsizlik yönündedir. Bu nedenle çaresizliği öğrenmiş olanlar mevcut durumlarını korumak için değişim karşısında ya kayıtsız kalır veya değişime direnç gösterirler.

Öğrenilmiş çaresizlik içinde olanlar yetenekleriyle üstesinden gelebilecek işlere girişme cesaretlerini önemli ölçüde kaybedebilmektedirler. Çaresizliği öğrenmiş olanlar, değiştirebilecekleri durumları ve sonuçları değiştir(e)mezler ve istenmeyen sonuçların başka türlü de olabileceğine olan inançlarını kaybedebilirler. Çaresizliği öğrenilmiş olanlar, koşulların imkânsızlığı içinde oldukları için çaresiz değillerdir; onlar zihinsel prangaları nedeniyle imkânsız veya çaresiz duruma düşmüş olabilirler. Bu insanların “içsel kontrol odakları”, genellikle “dışsal kontrol odakları”nın baskısı altındadır. Çaresizliği öğrenmiş bir örgüt çalışanı aynı zamanda örgütsel bir değer ve kaynak olmaktan uzaklaşmış demektir. Çaresizlik psikolojisine düşmüş bir örgüt çalışanının, örgütsel bir değer veya kaynak yaratabilmesi için öncelikle kendisini çaresizliğe mahkum eden, yeteneklerinden yararlanmasını engelleyen zihinsel engellerin zincirlerinden kurtulması, kendi gücüne inanması, kısaca kendinin farkına varması gerekir.

1. Öğrenilmiş Çaresizlik veya Çaresizliği Öğrenme

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). Diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizlik, insanların ve diğer canlıların, önceden yaşadıkları olumsuz bir tecrübeyi

genelleştirerek, daha sonra karşılaştıkları istenmedik durumlar karşısında tepki göstermemeleri veya yetersiz tepki göstermeleridir. Öğrenilmiş çaresizlikte canlılar kendilerinden beklenen çabayı yeterince göstermezler ve potansiyellerinin altında kalırlar (Overmier ve Seligman, 1967: 28). Tanımlardan öğrenilmiş çaresizliğin bir eylemsizlik ve atalet hali olduğu anlaşılmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlikte “çaresizlik” kavramı “yetersizlik” kavramından farklı anlamlara gelmektedir. Yetersizlik insan yeteneğini aşan bir durumdur. İnsan sonucunu değiştirmek istediği bir olayı ve durumu değiştirmek için çaba gösterdiği halde değiştiremez ise, bu olay karşısında yetersiz kalmış demektir; ancak öğrenilmiş çaresizlikte kişi değiştirebileceği veya kontrol edebileceği durum karşısında yeterince çaba göstermemekte, yeteneklerini kullanma yoluna gitmemekte, kendini dış denetleyicilerin kontrolüne bırakabilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik içinde olanlar, herhangi bir nedenle olumsuz bir durumu ortadan kaldıramayacağına kendilerini bir kere inandırdıktan sonra, bir sorunu kolayca ortadan kaldıracabilecekleri durumlarda bile gereken çabayı gösterememektedirler.

Çaresizlik kavramı ve “insan davranışlarında çaresizlik” bugünkü anlamıyla ilk defa Mowrer (1973:196) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra çaresizlik kavramı, ruhsal bozuklukları olanların, kontrol edebilecekleri veya değiştirebilecekleri sonuçları değiştirme ve kontrol etme girişiminde bulunmama, atalet içinde olma, uzun süre eylemsiz kalma durumlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Mowrer, 1996:198; Cofer ve Appley, 1964:451). Öğrenilmiş çaresizlik durumu, daha çok depresyonun ortaya çıkışını açıklamakta kullanılmak üzere geliştirilmiş bir kavramdır. Abramson, Seligman, Tasdale, tarafından formüle edilen *öğrenilmiş çaresizlik* modeli, önceki tecrübelerinde istenilen sonucu elde edemeyen ve çabalarının, sonucu değiştirmeye yetmeyeceğine (başarısız olacağına) inanan bir insanın, sonucu belirleyecek ve mevcut durumu değiştirebilecekken bile herhangi bir tepkide bulunmaması durumunu açıklamaktadır (Alloy ve diğ., 1984:681).

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda ilk araştırmayı Hiroto ve Seligman (1975:311) yapmıştır; ancak öğrenilmiş çaresizlik kavramının literatürde yer etmesi ve kavramın bugünkü anlamda kullanımı, Overmeir ve Seligman’ın “çaresizliğin öğrenilebilir bir durum” olduğunu ortaya koymak için yaptığı bir dizi deneyin sonuçlarını açıklamalarıyla olmuştur. Çaresizlik ve umutsuzluk gibi davranışların deneysel modelleri Overmeir ve Seligman tarafından köpekler üzerinde denenecek açıklanmış ve kavram bugünkü anlamıyla literatürde yer etmiştir (Overmier ve Seligman, 1967: 28). Overmeir ve Seligman’ın öğrenilmiş

çaresizlik üzerine yaptıkları deneyler, şoka maruz kalan ve zamanla sonucu değiştiremeyeceklerine inanan köpeklerin, olumsuz durumu bir “kader” olarak algıladıklarını göstermiştir. Overmeir ve Seligman’ın köpeklerin tutum ve davranışlarını açıklamak için kullandıkları “öğrenilmiş çaresizlik” durumunun, insanlar için de söz konusu olabileceğini ileri sürerek, kavramı canlıların davranışlarını açıklayan genel bir boyuta taşımışlardır (Maier ve diğ., 1969:299; Overier, 1968: 340; Seligman ve diğ., 1971:347).

Öğrenilmiş çaresizlikte çaresizlik/acizlik ne kadar çok öğrenilir ve kabullenilirse, kontrolü ve değiştirilmesi mümkün koşullara genellenmesi o ölçüde fazla olur (Hiroto, 1974:187) Öğrenilmiş çaresizlik genel olarak ilgisizlik, duyarsızlık, kayıtsızlık ve motivasyon yokluğu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) kavramı bir apati (motivasyon yitimi) durumunu ifade etmektedir. İnsanlar ve hayvanlar, içinde buldukları durumu değiştiremedikleri zaman, “kontrol kaybı duygusu”nu yaşamaya başlamaktadırlar. Seligman ve Maier (1968:256), kontrol kaybının *motivasyonel*, *duygusal* ve *bilişsel* olmak üzere üç bakımdan çaresizliği etkilediğini belirtmektedirler.

- *Motivasyonel düzeyde kontrol kaybı*: Canlıların yaşadığı olumsuz tecrübelerle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. İç kontrol kaybı sonucunda canlıların değiştirebileceği durumu değiştirme ve kontrol etme isteği yok olmaktadır. Bu durumdaki canlılarda çevrede olup bitenlere karşı tepki vermede genel bir istek kaybı söz konusu olabilmektedir.

- *Duygusal düzeyde kontrol kaybı*: Çaresizliği öğrenmiş kişi, çaresiz olduğuna, içinde bulunduğu mevcut durumundan kendi imkânlarıyla kurtulamayacağına kendini iyice inandırınca genellikle duygusal düzeyde kontrol kaybı yaşar. Duygusal düzeyde kontrol kaybıyla birlikte iç kontrol kaybı derinleşir, güven yitimi, anksiyete yükselmesi, stres, umutsuzluk, depresyon gibi olgular ortaya çıkar.

- *Bilişsel düzeyde kontrol kaybı*: Yabancılaşma durumuna benzer bir şekilde insan, eylemleri ile eylemlerinin sonuçları arasında “bağ” kuramaz ve süreci bütünlük içinde kavramakta zorlanır. Bilişsel düzeyde kontrol kaybı aynı zamanda bir anomi durumudur ve kişi genellikle kurumların ve kuralların düzenleyici değerine inanmamaya başlar.

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda yapılan deneyler iki sonucu ortaya koymaktadır. Bunlardan *ilki*, canlılar başlangıçta kontrol edemedikleri veya sonucunu değiştiremedikleri elverişsiz bir durum karşısında gösterdikleri çaresizliği zamanla kabullenmekte (çaresizliği öğrenmekte) ve genelleştirmektedirler (Abramson ve diğ., 1989:358). Deneylerin *ikinci* sonucu ise, acizliği öğrenmiş canlıların değiştirebilecekleri bir

sonuçla karşılaşmaları durumunda, öğrendikleri veya kazandıkları “acizlik” nedeniyle tepki göstermemeleri ve sonucu kontrol etmek için herhangi bir çaba içine girmemeleridir. (Klein ve diğ., 1976:508)

Seligman ve Maier’in araştırmalarında öğrenilmiş çaresizliğin insanlar da dâhil olmak üzere tüm canlılarda ortak bir davranış türü olduğu anlaşılmıştır (Cüceloğlu, 1992:440). İnsanlara çaresizliğin öğretilip öğretilmeyeceğini ölçmek için Hiroto (1974) belli bir süre bir grup insanı, ne yaparlarsa yapsınlar önleyemeyecekleri, rahatsızlık verecek derecede şiddetli gürültüye maruz bırakmıştır. Daha sonra, deneye gürültüyü önleyebilecekleri bir mekanizma eklenmiştir. Deneklerin gürültüyü durdurmak için sonradan eklenen mekanizmayı kullanmadıkları görülmüştür.. Bir anlamda “kaderlerine razı” olmuşlar veya mevcut durumu “kader” olarak görmüşlerdir. Bu deney, çaresizliği öğrenme konusunda insanların diğer canlılardan farklı davranmadığını göstermektedir.

2. Öğrenilmiş Çaresizlik Veya Çaresizliğin Psikolojisi

Canlılar, çaresizliği öğrenmeleri ile birlikte, sonucunu değiştirebilecekleri veya kontrol edebilecekleri durum karşısında tepkisiz kalabilmektedirler. Oysa davranış bozukluğu olmayan canlılarda “kaçma-savaşma tepkisi” olmalıdır. Kaçma-savaşma tepkisi, kısa dönemde yararlı bir tepkidir ve bu tepki, özellikle tehdit, tehlike veya herhangi bir olumsuzluk karşısında “motor davranışı” olarak ortaya çıkmaktadır. Çaresizliği öğrenmiş canlılar, motor davranışı yeteneklerini ya kaybetmekte veya kullan(a)mamaktadırlar (Minor ve diğ., 1984: 543).

Çaresizliği öğrenen canlılar çevrelerindeki uyarılara karşı göstermeleri gereken otomatiklik (automaticity) durumunu kaybedebilmektedirler. Otomatiklik kaybı, büyük ölçüde, kişinin bilişsel düzeyde kontrol kaybı yaşamasından önce yani bilinçsiz, iradesiz ve denetimsiz olarak refleks halinde yapması gereken tepkilerin kaybı anlamına gelmektedir. Çaresizliği öğrenmiş olanlarda tepkinin ortaya çıkması için uyarının varlığı yeterli olmamaktadır. Otomatik davranışlar bireyin zihninde belirli bir amaç olmadan da ortaya çıkması gerekirken, çaresizliği öğrenenlerin bilişsel ve algısal kaynakları tükendiği için bunu gösterememektedirler. Otomatik davranışların kaybı aynı zamanda kişinin “benlik saygısı”nı düşürmekte ve kişi kendi içine kapanarak, kendisini sosyal çevresinden soyutlayarak “değersizlik” hissi yaşamaktadır (Fawzy ve diğ., 1995:100).

Öğrenilmiş çaresizlik durumunu yaşayan insanların öz farkındalık (self-awareness) düzeyleri düşmekte, kişi uyarılara karşı somut ve açık tavır göstermek yerine, yaşadığı olumsuz tecrübeyi soyut ve genel

bir durum olarak değerlendirmektedir. Bu durum kişinin deneyimler, davranışlar, nesnelere ve genel uyarıları ayrıştırabilme becerisinin kaybına yol açabilmektedir. Kişi, sonucu değiştirmek veya kontrol etmek için plan yapma, öngörülebilirlikte bulunma, amaç belirleme veya amaca yönelik davranışta bulunma yeteneğini ya gösterememekte veya eksik göstermektedir (Braddom ve diğ., 2000). Öğrenilmiş çaresizlik aynı zamanda bir motivasyon yitimi ve apati durumu olduğu için (Sabin, 2005:215), çaresizliği öğrenmiş olanlarda duygudurum bozuklukları, sosyal geri çekilme, bilişsel yetilerde azalma, depresyon, değersizlik duygusu, genel karamsarlık hali ve özsaygının kaybı gibi psikolojik durumlar görülebilmektedir. Oysa psikolojik ve zihinsel olarak sağlıklı olma durumunda kişinin farkındalık düzeyi normal seviyededir. Zira fark etme, bir bilinçlilik halidir veya bilinç, bir fark etme yeteneğidir.

Seligman'ın deneylerine göre öğrenilmiş çaresizlik bütün canlılar için söz konusu olsa da, bu deneyler; "çaresizliği öğrenme süresi", "çaresizlik kazandıran tecrübe sayısı" ve "çaresizlikten kurtulma süresi" konusu üzerinde yeterince durmamaktadır (Henn ve Edwards, 1994:177). Buna göre çaresizliği öğrenme süreci canlılarda farklılık gösterdiği gibi, çaresizlikten kurtulma da farklılık göstermektedir. Ancak çaresizliği edinmiş canlılarda öz farkındalık (self awareness) düzeyinin düşmesi, "sosyal geri çekilme", motivasyon kaybı gibi belirtiler tüm canlılarda ortak bir özelliktir. Öz farkındalık yani kişinin dikkatini kendi üzerinde toplaması ve kişinin benliğinin kendi bilincinin objesi haline gelmesi durumudur ve bu insandan insana farklılık gösterir. Öz farkındalık düzeyi yüksek olanlar kendilerinin daha çok bilincindedirler ve bunlara çaresizliğin kavratılması ya imkânsızdır veya çok zor olabilmektedir (Diener, 1976:197).

Çaresizlik öğrenmiş insanlarda araştırmacı davranışta bulunma, "bilişsel ve mesleki işlevlerde bozulma" ve zihinsel sağlıksızlık gibi belirtilere sık rastlanılmaktadır (Saporta ve Kolk, 1992:127). Kendilerini çaresizliğe götüren durumu dış faktörlerde gören bu kişiler, kendilerine ve çevrelerine karşı soğumaktadırlar (Rodriguez, 1997:321). Oysa psikolojik ve zihinsel olarak sağlıklı olan insanlar, "temel tutum hatası"na girerek yaşadıkları olumsuz tecrübeleri sadece dış faktörlerde değil, kendi davranışlarının da çeşitli olumsuzluklara neden olabileceğini kabul ederler.

Beck (1989:21), çaresizliği öğrenmiş insanların ısrarlı biçimde olaylara negatif yaklaşıtlarını, yeni bir durumla karşılaştıkları zaman başarıdan çok başarısızlık beklediklerini, başarısızlığın bir önyargı ve kalıp düşünce haline geldiğini, kendi performanslarını değerlendirirken, başarısızlıklarını abartıp başarılarını küçümsediklerini belirtmektedir.

Beck'e göre, depresyondaki insanların olumsuz düşünceleri otomatik olarak ve neredeyse refleks halinde ortaya çıkmaktadır. Beck, çaresizliklerini inceledikleri insanların olumsuz düşüncelerinin tamamen farkında olduklarını, ancak bunların otomatik düşünceler olduğunun farkında olmadıklarını belirtmektedir. Beck'in yaptığı araştırmalara göre insanların olumsuz düşünceleri çevresel değildir ve çaresizlik düşüncesi bilinçte başat bir yer işgal etmektedir. Buna göre, insanların uyarılara karşı gösterdikleri tepkileri çevresel ve içsel nedenlerle açıklanabileceği, dolayısıyla aynı uyarana farklı farkındalık düzeyinde olanların farklı tepkiler göstereceği anlaşılmaktadır.

Kişinin "içsel kontrol odağı"nın güçlü olması durumunda, başarı göstermek için daha fazla zaman harcamakta, arzu ettiği sonuca ulaşmayı daha fazla denemektedir. Aynı şekilde içsel kontrol odağı gelişmiş insanlar, dışsal odaklı olanlara göre olumsuzlukları hemen kabul etmemekte, onları değiştirmek ve arzu edilen duruma getirmek için daha fazla çaba göstermektedirler. İçsel odaklı olanlar hem çevresel fiziksel faktörlere, hem de diğer insanlara karşı daha bağımsız davranabilmektedirler. İçsel odaklıların görece olarak öz-saygı bilinçleri gelişmiştir. Bilindiği gibi "kontrol odağı" kavramı Rotter (1966)'ın "Sosyal Öğrenme Teorisi"ne dayalı olarak geliştirdiği bir kavramdır ve sosyal öğrenme teorisi, kişilerin davranışlarının yaşadıkları tecrübeye dayalı olarak oluştuğu varsayımına dayalıdır.

Öğrenilmiş çaresizlik içinde olanlarda sık rastlanan sorumluluktan kaçınma tavrı, içsel odaklılarda pek rastlanmadığı gibi, aksine bunlar yüksek sorumluluk duygusu olan insanlardır. İçsel odaklıların örgütlerde ekstra rol davranışları, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık gösterme yeteneklerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Dışsal kontrol odaklılarda genel bir karakter halini alan "düşük beklenti düzeyi"nin aksine, bunlar kendilerinden beklenti düzeyi yüksek insanlardır. Dışsal kontrol odağı gelişmiş olanlar ise genellikle depresif özellikleri olan, öz-farkındalık ve öz-saygı düzeyi düşük insanlardır. Bu insanlar kazandıkları çaresizlikle ilgili haklı olmayan inançları vardır ve genellikle sorumluluk alma ve bunun gereğini yerine getirme konusundaki çabalarının yetersiz olduğuna inanırlar.

3. Öğrenilmiş Çaresizliğe Karşı Öğrenilmiş Güçlülük.

Güdü, organizmanın ihtiyacını karşılamak için davranışta bulunma eğilimidir. Çaresizlik, eylemsizlik veya ataleti ortaya çıkaran güdüler değil, mevcut durumdan kurtulma ihtiyacının belirmemesi, yani güdü kaybı veya yokluğudur. Başarı güdüsü ve güçlü olma arzusu kişilerde bir ihtiyacının sonucunda ortaya çıkar ve kişinin belli bir faaliyette bulunması için ona güçlü bir motivasyon sağlar. Buna göre başarma ve

güçlü olma ihtiyacı bir güdü değil, öğrenilen bir durumdur. Güç ihtiyacını, başarı ve güçlü olma güdüsü harekete geçirir. Başarma ve güçlü olma ihtiyacı hissedenler; zor işleri başarma, sorumluluk alma, sonucu ve durumu değiştirme, engelleri ortadan kaldırma, kendini aşma, başkaları ile rekabet etme konusunda güçlü istek duyarlar (Atkinson, 1964:181). Başarma ve güçlü olma arzusu öğrenilmiş çaresizlik gibi sonradan öğrenilebilir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmanın bir yolu da, başarma ve güçlü olma ihtiyacını ortaya çıkarma, öğrenilmiş çaresizlik yerine, öğrenilmiş güçlülüğü ikame etmektir.

Öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmak için başarma ve güçlü olma ihtiyacının öğrenilmesi gerekir. Zira öğrenilmiş çaresizliğin getirdiği sorumluluk almama veya amaç yokluğunun aksine başarma ve güçlü olma ihtiyacı, amaç ve hedef yönelimi sağlar (Markku, 1994:578). Yüksek başarma ihtiyacı olanlar ve güçlü olma arzusu taşıyanlar öğrenilmiş çaresizlik içinde olanların aksine, risk alma konusunda daha gözü pek davranırlar. Güçlü olma ve başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler, kendi yeteneklerinin farkına varamayan çaresizliği öğrenmiş olanların aksine, yeteneklerinin farkındadırlar ve potansiyellerini gerçekçi biçimde değerlendirirler (Gage ve Berliner, 1991:37). İnsan yaşamında başarılar da olabilir başarısızlıklar da. Bir bakıma başarısızlık kendi başına zararlı değildir; başarısızlığı zararlı kılan, çaresizliği öğrenmiş olanlarda olduğu gibi, başarısızlığın kontrol dışı nedenlere bağlanmasıdır. Öğrenilmiş çaresizlik içinde olan biri başarının doğru amaca ve çabaya bağlı olduğuna genellikle inanmaz; aksine kendini hiçbir şeyin başarıya götürmeyeceğine inanırlar.

Bilişsel kuramcılara göre, insanların davranışlarını belirleyen temel faktör, çevrelerindeki olaylar değil, onları yorumlama biçimleri ve onlara verdikleri anlamlardır. Kısaca insanlar fiziksel olaylara göre değil, onların zihinlerindeki şekillerine göre tutum ve davranışta bulunurlar (Sherman ve Petty, 1982:344). Davranışlar üzerinde anlama, kavrama, bilme, dengeleme ve yorum biçimleri etkili olmaktadır. Adına "kontrol odağı" (Focus of control), denilen zihinsel mekanizmanın işleyiş biçimine göre, içsel kontrol odağı gelişenler olayların sonucunu değiştiren temel faktör, kişinin çabası iken, dışsal kontrol odağı gelişenler, ne yaparlarsa yapsınlar sonucun değişmeyeceğine ve sonucu değiştirmek için çaba göstermenin anlamsız olduğuna inanmaktadırlar. Weiner (1984:14)'in kontrol odağı yaklaşımına göre kişi başarısızlığı veya başarıyı, çaresizliği veya heyecanı, karamsarlığı veya coşkuyu kendi içinde aramalıdır. Araştırmalar, başarıyı içsel faktörlerde arayan insanların başarılı olduklarını ve güçlü olma ihtiyacı

duyduklarını, başarıyı dışsal faktörlerde arayanlar ise, yeterince başarılı olamadıklarını göstermektedir (Gibson ve Chandler, 1988:37).

Çaresizlik öğrenilebildiği gibi çalışkanlık ve güçlülük de öğrenilebilir; bir başka ifadeyle insanın tüm davranışları öğrenilebildiği gibi, değiştirilebilir niteliktedir. “Bilişsel Yaklaşım” a göre, duygularımızı ve davranışlarımızı ortaya çıkaran temel faktör, dış faktörler değil, zihnimize yerleşmiş “kalıp düşünceler”dir. Çaresizliği öğrenmiş olanların zihinlerinde, zihnin normal işleyişini bozan ve onu sınırlayan, ondaki yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkmasını engelleyen kalıp düşünceler vardır. Kişiyi çaresizliğe iten, yeteneklerini kullanmasını engelleyen, değiştirebileceği durumlar karşısında eylemsizlik göstermesine neden olan söz konusu kalıp düşüncelerdir.

Bilişsel Yaklaşım a göre, çaresizliği öğrenmiş olanların zihinlerinin derinliklerinde “ben yetersizim” şeklinde kalıp bir düşünce vardır ve bu düşünce onu eylemsizliğe itmektedir. Kişi böylece kalıp düşüncelerin, inançların etkisinde kalarak eylemsizliği/ataleti öğrenmektedir. Aynı şekilde kişi kalıp düşüncelerin etkisinden kurtulmak suretiyle, çalışkanlığı ve güçlülüğü de öğrenebilir. Kısaca çaresizlik hangi yönde ilerleyerek (negatif yön) öğrenildi ise, çalışkanlık ve güçlülük ters yönde (pozitif yön) ilerleyerek öğrenilebilir.

Kişiyi eylemsizlik ve atalet durumuna sokan nedenleri bulmadan, onu eylemsizlikten kurtarıp, çalışkanlığın ve güçlülüğün pozitif iklimine ulaştırmak kolay değildir. Bireysel planda yenilikçi fikirlere sahip olmak, değişmek ve gelişmek için çaresizliğin kısıtlayıcı haline gelmiş kalıp düşüncelerden kurtulmak gerekir. Kalıp düşüncelerden kurtulduktan sonra Aristo'nun ifadesiyle doğa boşluk kabul etmeyeceğine göre, negatif düşüncelerin yerini “öğrenilmiş güçlülük” gibi pozitif duygu ve düşünceler almaya başlayabilir.

Schwartz (1999:42), çaresizliğin aslında öğrenilebilir bir durum ve zihinsel bir kabul biçimi olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde çaresizlikten kurtulup, “güçlülüğü öğrenme”nin zihinsel bir süreç olduğunu belirten Schwartz'a göre, çaresizliği ve güçlülüğü öğrenmek insan beyninin iki işleyiş biçimidir. Schwartz şöyle demektedir: “Bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar; ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, bu kez gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.” Aynı şekilde Einstein, “hiçbir sorun, o sorunun ortaya çıktığı dönemdeki zihin düzleminde kalınarak çözülemez” diyerek, çaresizliğin ve eylemsizliğin kısıtlayıcıdan kurtulup, güçlülüğün ve iyimserliğin pozitif

iklimine ulaşabilmek için zihinsel süreçleri yeniden yapılandırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Öğrenilmiş güçlülük veya çalışkanlık, öğrenilmiş çaresizlik gibi canlıların davranışlarını etkileyen içsel (duygular, kavrayışlar veya inançlar gibi) tepkilerini düzenleyen edinilmiş/ kazanılmış bir yetenek durumudur. Öğrenilmiş güçlülük duygusal olmaktan çok, bilişsel bir özellik taşır ve öğrenilmiş güçlülükle kazanılan yeteneklerin arkasında bilinçli ve amaçlı eylemler vardır. İnsan davranışları normal koşullarda amaç odaklıdır ve çeşitli davranış sorunları ortaya çıktığı zaman insanlar kendilerini kontrol davranışları içinde bulurlar. (Rosenbaum 1989:4) Kontrol davranışı dışsal kontrol odağının etkisinde ise çaresizlik öğrenilir, içsel kontrol odağının etkisinde ise öğrenilmiş güçlülük ve çalışkanlık davranışları ortaya çıkar (Kennett, ve Keefer, 2006:441).. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan kişiler kendilerine pozitif yönerge verebilir, problem çözme yöntemlerine başvurulabilir ve kendilerini kontrol mekanizmalarını kolaylıkla kullanabilirler.

Öğrenilmiş güçlülük, öğrenilmiş çaresizlik gibi çevre ile etkileşim bağlamında öğrenilmektedir. Rosenbaum'a göre, öğrenilmiş güçlülük/çalışkanlık tanımına giren beceriler, erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenilir ve bireylerin öğrenme geçmişleri farklılıklar gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de farklılık gösterir. Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük teorisine göre, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan ve kendini kontrol becerileri gelişmiş kişiler, yaşam olaylarının olumsuz etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedirler (Akgün ve Ciarrochi, 2003:287). Kişi çalışkanlığı öğrendiği zaman, bu durum onların öz-yeterlilik (self-sufficiency) algılarını olumlu yönde etkilemekte ve kişinin öz-saygı (self-esteem) düzeyi yükselerek kendi yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmektedirler.

4. Örgütsel Atalet Durumu Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik

Kişiler çaresizliği, acizliği, eylemsizliği veya ataleti öğrendikleri gibi, insanların ve diğer unsurların yapılandırıldığı sistemler olan örgütler de bunları öğrenebilirler. İnsanlar gibi örgütler de sistemdirler ve her sistemin işleyişi birbirine benzer. Değişime uyum sağlayamayan veya durgunluğun rehavetine kapılan örgütler, bir bakıma çaresizliği öğrenmiş örgütlerdir. Kendi yeteneklerinin altında kalan insanlar çaresizliği öğrenmiş insanlar olduğu gibi, örgütsel yeteneklerinin ve potansiyelinin altında faaliyet gösteren, kaynaklarını yeterince değerlendiremeyen, fırsatların farkına varamayan örgütler, çaresizliği öğrenmiş örgütlerdir. Örgütlerin yetenekleri düzeyinde etkinlik gösterebilmeleri ve yeni yetenek kazanabilmeleri için, çaresizliği değil,

çalışkanlığı, güçlülüğü, verimliliği, başarının getirdiği doyumunu, risk almayı ve ondan fırsatlar yaratmayı, inisiyatif geliştirmeyi, yaratıcı yıkımın hazzını yaşamaları gerekir. Bütün bunların başarılması için aynı zamanda örgütlerde sinerji kültürünün oluşturulması gerekir.

Örgütlerde sinerjik etkinin yaratılması, yani örgütün kendi kaynaklarının toplamından daha fazla değer üretebilmesi için, bu önce “örgütsel zihin” düzeyinde başarılmalıdır. Örgütsel ataleti yenip, çaresizlik (verimsizlik/ etkinsizlik)ten kurtulmak için, söz konusu olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel zihin yapısından kurtulup, sinerjik etki yaratacak bir zihin yapısına ulaşılmalıdır. Özellikle örgütsel iradeyi kullananlar kendilerini çaresizlikten korumaları veya çaresizlikten kurtulup “yaratıcı gerilim” göstermelidirler. Zira “iş başarısı”, alternatiften çok yetenekle ilgilidir. Çaresizliği öğrenmiş bir “zihin yapısı”, yeni çözümler bulmaya alışık olmadığı için, çaresizliği öğrenmiş bir yönetici, çaresizlikten/verimsizlikten kurtulmak için ortaya konması gereken çabaların anlamsızlığı konusunda işgörenleri ikna etmeye çalışabilir. Çaresizliği öğrenmiş bir yöneticiye göre mevcut durumu sorgulayıp değiştirmektense, onu kabullenmek daha güvenilir bir yol olabilir.

Örgütsel düzeyde öğrenilmiş çaresizlik, daha çok örgütsel iradeyi kullanan üst yönetimin, çaresizliği öğrenmeleri durumunda söz konusu olabilir. Örgütsel kaynakları yerli yerinde kullanamayan, riskleri ve fırsatları yönetemeyen, çalışanlarının yaratıcı güçlerini açığa çıkaramayan kişilerin yönettiği örgütler çaresizliği öğrenebilir. Şu husus belirtilmelidir ki “örgütsel çaresizlik”, bireysel çaresizlik gibi tam bir eylemsizlik durumu değildir; ancak örgütün potansiyelinin altında performans göstermesi, örgütün çaresizliği öğrenme sürecine girdiğini gösterir. Çaresizliği öğrenmiş örgütü, çaresizlikten kurtarmak için, önce örgütsel psikolojiyi çaresizlik psikolojisinden kurtarmak, bu süreçte oluşmuş olan değişime karşı direnci ortadan kaldırmak gerekir. Örgütsel değişim için çalışanların değişimi desteklemeleri ve aktif olarak değişim sürecine katılımlarının sağlanması için, örgütsel değişimin dinamiği olacak bir “sinerji kültürü” oluşturulmalıdır.

Değişime olan inanç, insandaki yapma gücünü (potansiyel güç) harekete geçirir. Büyük işler başaran kişiler ve örgütler, olumsuz tecrübelerinden çaresizliği değil, işin başka bir yöntemle de yapılabileceğini öğrenmişlerdir. Bu kişiler, olumsuz tecrübeler karşısında geri çekilmeyi değil, ısrarla durumu kendi lehlerine çevirmek için çaba gösterme becerisi gösterirler. Değişimi başarıyla yöneten örgütler, kültürel sinerji yaratabilen ve bunu örgütsel kültüre dönüştürebilen örgütlerdir. Bunun başarılmasında en önemli rol, yöneticilere düşmektedir. Bu rolün yerine getirilmesinde farklı kültürel

değerleri temsil eden bir örgüt kültürünün oluşturulması yöneticinin yerine getirmesi gereken önemli bir görevdir (Mok ve diğ., 1998). Değişim dönemlerinde örgütler çalışkanlığı öğrenme sürecini başarıyla yönetme yeteneği göstermelidirler. Stata (1989:63)'ya göre bu yetenek, öncelikle çaresizlikten, ataletten değişim karşısında kayıtsız kalmaktan veya değişime direnç göstermekten kurtulmak ve değişimi gerçekleştirmeye güçlü bir inancın inşa edilmesi şeklinde ortaya konabilir.

Örgütleri çaresizliğe ve eylemsizliğe iten nedenler, örgütsel iklim ve kültür gibi soyut değerler olabileceği gibi, örgütsel sistemle ilgili somut unsurlar da olabilir. Örneğin örgütün aşırı bürokratik, merkezi ve hiyerarşik bir yapıya sahip olması, bilgi akımını engeller ve örgütün değişimi algılamasına, öğrenmesine ve değişimi gerçekleştirmesini zorlaştırabilir. Bu durum örgütün öğrenen örgüt olmasını engelleyebilir. Örgütün yaratıcı bir yenilik gösterebilmesi için, çalışanların kendilerini geliştirme kanallarının açık tutulması gerekir. Çalışanların kişisel gelişimine önem verildiği zaman, örgütün öğrenme yeteneği gelişir; örgüt çaresizliği veya eylemsizliği değil, çalışkanlığı, yaratıcılığı ve yenilik yapmayı öğrenmiş olur.

Örgütsel çaresizlik, kişisel çaresizlikten bazı yönleriyle farklılık gösterir. Daha önce ifade edildiği gibi, kişisel çaresizlik, bir eylemsizlik hali iken, örgütsel öğrenilmiş çaresizlik durumu sadece eylemsizlik değil, aynı zamanda değişim karşısında yeterli tepki gösterememe, dünün kurallarıyla bugünü yönetmeye çalışma, yenilik yönetimini başaramama gibi durumlar, örgütsel çaresizliğe neden olabilir. Zira örgütler çaresizliği öğrenmeye, değişimi algılama yeteneklerini kaybederek başlarlar. Bir başka ifadeyle örgütlerin değişimi algılama yeteneklerinin kaybı, çaresizliğin kazanılması anlamına gelir. Değişimi algılamak bir tür erken uyarı sistemidir. Çaresizliği öğrenmiş örgütler, değişimi algılayacak duyarlılıklarını kaybetmişlerdir. Bu tür örgütler, çevrelerindeki değişimi yeterince algılayamazlar. Gözlem eksikliği, bilgi eksikliğini getirebilir ve bilgi eksikliği ise örgütü belirsizliğe ve eylemsizliğe götürebilir.

5. Örgütsel Atalete Karşı Sinerji Kültürü

Sinerji kültürü örgütsel davranışı eskimiş kalıplardan kurtaran ve öğrenilmiş çaresizlik kabuğunu kıran bir anlayıştır. Sinerji, tüm örgütsel sistemin davranışında değişim yaratır. Örgütün dışsal kontrol odağından (çevresel faktörler) kurtulup, içsel kontrol odağına (kaynaklarına, yeteneklerine, potansiyeline) yönelmesini sağlar. Sinerji kültürü, tüm sistem tarafından benimsenen inanç tutum ve davranış bütünüdür. Sinerji kültürü, örgütteki gelişmeleri tam olarak anlayabilmek için

bütünden parçalara gitmeyi ve sistemi bir bütün olarak görmeyi gerektirmektedir (Adler, 1999:105). Sinerji kültürü, örgütte bireyler arası etkileşimin, bireylerin tek başlarına sağlayabileceği faydadan daha fazla fayda sağlamayı olanaklı kılan kültürdür. Sinerji kültürü, örgütsel ataletin ortadan kalkmasını, örgütsel verimlilik, etkinlik ve örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını sağlar. (Moran, 1981:3).

Sinerji kültürü, örgüt üyelerinin kültürel değerleri üzerine kurulmuş, ancak bununla sınırlı kalmayıp örgütsel politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimleri içine alan bir "eylem kültürü"dür (Adler, 1980:107). Sinerjik kültür yaklaşımı, bir örgütü oluşturan kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri algılayabilen ancak bu farklılığı, örgütsel işleyişte itici bir güç (katalizör etkisi) olarak kullanabilen kültürdür. Kültürel sinerji, örgütü ataletten ve eylemsizlik durumundan çıkaracak yeteneğe sahip kültür anlamına gelmektedir.

Haris (1987:17) kültürel sinerjinin taşıdığı anlam ve özellikleri şu şekilde sıralamaktadır.

1. Dinamik ve yenilikçi bir süreci ve yapıyı ifade eder,
2. Farklı görüşlerden karışıklık yaratmadan uyumlu bir yapı ortaya çıkarır,
3. Duyarlılığı, öğrenmeyi ve adaptasyonu içerir,
5. Birlikte hareket etme ve çalışmaya motivasyon sağlar,

Haris'in saydığı sinerji kültürü özellikleri, çaresizliği ve eylemsizliği öğrenmiş bir örgütü, mevcut durumdan kurtarmak için gerekli olan unsurlardır. Özellikle "duyarlılığı öğrenme", örgütü eylemsizlikten kurtaran ve çaresizliğe düşmesini engelleyen önemli bir unsurdur. Kültürel sinerji aynı zamanda kültürler arasında anlamlı bir uyum sağlayarak, kurumsal bağlılığın, sadakatin, yüksek motivasyonun, verimliliğin ve etkinliğin dinamiğini oluşturur (Roper, 1997:137). Kültürel sinerji, örgütlerde farklı düşüncelere dayalı bilinçli bir strateji oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu durum, örgütlerin yeni durumlara karşı uyum ve adaptasyon yeteneğini artırabilir. Kültürel sinerji sayesinde örgüt değişime karşı duyarlılık kazanırlar. Kültürel sinerji örgüte sürekli bir dinamizm kazandırarak, örgütün yeteneklerinin altında faaliyet göstermesi anlamına gelen acizliğe düşmesine engel olabilir. Kültürel sinerji sayesinde örgütler insan sermayesinin akıl gücünden, kas gücünden ve gönül gücünden yararlanmayı başarabilirler.

Bireysel anlamda olduğu gibi örgütsel anlamda da kontrol odağını iç dinamiklere değil, dış faktörlere yönelmiş örgütlerdeki örgütsel kültür genellikle inançtan çok şüphe, başarıdan çok korku, umuttan çok umutsuzluk yayabilir. Sinerji kültürünün olmadığı örgütlerde kültürel

açığı, korku, şüphe, yılgınlık ve atalet kültürü doldurabilir ve örgütün geleceğine olan inanç zayıflayabilir. Örgüt çalışanlarının, örgütün geleceğine olan güveni ve inancı kaybolunca, çalışanların yeteneklerini eyleme geçirecek, onların çabalarından örgütsel sinerji yaratma olanağı ortadan kalkabilir. Örgütün geleceğine olan inancın kaybıyla birlikte, asıl işi çalışanlarının potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmak olan yöneticilerin örgütü yönetme yetenekleri önemli ölçüde zayıflar.

Örgütler, durgunluğun aldatıcı rahatlığına kapılmadan, kesintisiz bir yenileşme süreci şeklinde içsel odaklılık ve gelecek odaklılık şeklinde kendilerini geleceğe hazırlamalıdır. Örgütleri çaresizliğe ve eskimişliğe düşmekten kurtarmak için, yenileşme çalışmalarını gündelik rutinlere dönüştürmek gerekir. Bu değişim stratejisi, çalışanların çalışkanlığı, öğrenmesini ve çalışkanlığın kurumsallaşmasını sağlayabilir. Örgütleri öğrenen örgüt yapan temel faktör, çalışkanlığın ve örgütsel yenileşmenin kurumsallaşmasıdır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel çalışkanlığın kazanılması için, örgütlerde “yaratıcı insan kaynakları yönetimi” anlayışının kurumsallaştırılması, bunun bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi gerekir. Örgütler çaresizliğe, eylemsizliğe ve acizliğe düşmemek için çalışanlarının içindeki gizli merakı, inancı, tutkuyu ve arzuyu örgütün geleceği adına örgütlemelidirler. Örgütsel dinamizm için örgütün ihtiyaç duyduğu gücün kaynağı; inançlar, idealler, öğrenilmiş iyimserlik, pozitif düşünce ve yaratıcılıktır.

Sonuç

Çaresizlik, öğrenilebilir bir durum olduğu gibi, çaresizlikten kurtulmak ve güçlülüğü öğrenmek de mümkündür. Bunun için insanın önce “yapabilme yeteneği”ne, yani kendine inanması gerekir. Yapabilme yeteneği, insanın potansiyel gücünün fakına varıp, gücünü değer üretmek üzere örgütlemesiyle ortaya çıkar. Kişinin kendi yeteneklerine, yapabilme yeteneğine inanması, kendisine olan “öz saygı”sını geliştirip, “öz farkındalık” (self awareness) düzeyini yükseltmesiyle mümkün olabilir. Bunlar çaresizlikten kurtulmak için atılması gereken ilk adımlardır.

İnsanı ve örgütü çaresizliği öğrenmeden kurtaracak en önemli faktör, öğrenilmiş çaresizlik sürecini tersine çevirmektir. Gemi battığı yerde aranır. Nasıl çaresizlik ve acizlik öğrenilebilir bir durum ise, güçlülük de öğrenilebilir bir durumdur. Örgütler kendilerini değiştirmek, buldukları yerden bulunmak istedikleri yere ulaşmak istiyorlarsa, güçlülüğün öğrenilebilir bir durum olduğuna inanmaları gerekir. Sonra sıra örgütü verimliliğin, etkinliğin, başarının getirdiği mutluluğun iklimine

sokacak bir sinerji kültürünün oluşturulmasına gelir. Süreç öğrenilmiş çaresizliğin tortularından arınarak, öğrenilmiş güçlülüğün dinamizmi için örgütü daha ileri bir aşamaya ulaştıracak amaç, hedef ve strateji oluşturmaya gelir. Bunu örgüte yeni bir dinamizm katacak yüksek motivasyonla desteklenmiş eylem izlemelidir. Aksi halde örgütün değişime karşı esnekliği ve kendisini değişikliklere uydurabilme yeteneği yoksa örgütte bir durgunluk meydana gelebilir. Bu durumda yapılacak bütün yenilik ve değişikliklere örgüt olumsuz tepki gösterebilir.

Öğrenilmiş çaresizlikte ve “örgütsel öğrenme”de ortak kavram “öğrenme”dir. Öğrenilmiş çaresizlikteki “öğrenme” kavramı, hareketsizlik, tepkisizlik, sonucu kontrol veya değiştirme dürtüsünü kaybedip genel bir atalet halini ifade ederken, “örgütsel öğrenme” kavramındaki “öğrenme”, örgütsel bilgi ve becerinin sürekli artması ve bunun tutum ve davranışa yansımaları anlamına gelmektedir. Öğrenme, teorik düşüncelerden ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insanın tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Burada öğrenilmiş çaresizlikteki öğrenmenin getirdiği eylemsizlik, tepkisizlik ve genel atalet durumunun aksine, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla inanç, tutum ve davranışta sürekli ve kesintisiz bir değişimin gerekliliği ifade edilmektedir (Marquardt ve Reynolds, 1994:42).

Öğrenme sayesinde insanlar ve örgütler yeteneklerini kaybetmek bir yana, yeni yetenekler kazanır, kendilerinden daha fazla yararlanma imkânı elde ederler (Senge, 1990:10). Öğrenme sırasında yeni bilgilere ve yapabilme yeteneklerine ulaşılır; ancak burada önemli olan söz konusu yeni bilgiler sayesinde iş yapabilme yeteneğinde görülen artmadır. Öğrenme sürecinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan değişim, öğrenmeyi kurumsallaştıran örgütler sayesinde kolayca benimsenebilir. Aksi halde, öğrenmenin kurumsallaşmaması durumunda değişime karşı direnç için uygun bir iklim yaratılmış olur.

Örgütü çaresizliğe iten durumdan kurtarmak ve örgütsel öğrenmenin ve örgütsel dinamizmin korunması için sinerji kültürünün güçlendirilmesi gerekir. Aksi halde pekiştirilmeyen tüm davranışların zamanla söneceği gibi, örgütsel sinerjinin korunması için öğrenilmiş veya kazanılmış olumlu davranışları pekiştirmek gerekir. Bunun yapılmaması durumunda öğrenilmiş güçlülük duygusu zamanla sönebilir. Geçmişte pekiştirilen davranışın zamanla pekiştirilmemesi, kişiyi davranışta bulunmaya karşı isteksizliğe ve soğumaya itebilir. Sürecin sonunda kazanılmış güçlülük güdüsü sönebilir ve kişinin davranış setinden çıkabilir.

Örgütlerin değişimi yönetecek dinamik bir iklime kavuşabilmesi için, öncelikle örgütlerde sinerji kültürü oluşturulmalıdır. Sinerji kültürü

yaratmış bir örgüt; bilgi üretme, bilgi ve yetenek transfer etme ve bunları işin süreçlerinde kullanma yeteneği kazanmış olur. Bu tür örgütlerin her tür değişime karşı uyum sağlama, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla deneyim kazanma, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden öğrenme yetenekleri yüksektir. (Garvin, 1998, 51-52). Pozitif öğrenme sürecindeki bir örgüt, her şeyden önce kendini durgunluğun doğal sonucu olan çaresizliği öğrenmenin etkisinden kurtarmış, örgütsel dinamizmi canlı tutma sürecine girmiş olur. Zira örgütsel öğrenmenin asıl amacı, *daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesidir* (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Örgütlerin uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için, öğrenilmiş güçlülükle, öğrenmeyi tüm örgütsel kurallara, iş ve süreçlere yayması ve sinerji kültürüyle bunu kurumsallaştırması gerekir (Garvin, 1993:78)

Kaynakça

Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Alloy, L. B. (1989). **"Hopelessnessdepression: a Theory-Based Subtype of Depression"**. *Psychological Review*, 96, 358-372.

Adler, J. N. (1980) **Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations**, San Diego, Calif. University Associates.

Adler, J. N. (1999) **International Dimensions of Organizational Behaviour**, Wordworth Publishing Company.

Akgün, S. VE Ciarrochi, J. (2003). **"Learned Resourcefulness Moderates The Relationship Between Academic Stres And Academic Performance"**, *Educational Psychology*, 23 (3), 287-294.

Atkinson J. W., An (1964). **Introduction to Motivation**, Van Nostrand, , aktaran: Weiner B., *Human Motivation Metaphors, Theories and Research*, Sage Publications, 1992,USA, s.181

Beck, A. T., M. Weishaar, (1989). **Cognitive Therapy**, Ed.: A. Freeman, K. M. Simon, L.E. Beutler, *Comprehensive Handbook of Cognitive Therapy*, Plenum Press, New York, s. 21-36.

Braddom RL, Buschbaher RM, Dumitru D, Johnson EW, Matthews D, Sinaki M (eds) (2000). **Physical Medicine and Rehabilitation**. WB Saunders Company, Philedelphia,:1117-60.

Cofer, C.N. and Appley, M.H., **Motivation: Theory and Research**, Wiley, New York, 1964, pp. 451–453.

Cüceloğlu, Doğan, (1992) **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, s. 440

Diener, E., & Wallbom, M. (1976). **"Effects Of Self-Awareness On Antinormative Behavior"**. *Journal of Research in Personality*, 10, 197-111.

Fawzy FI, Fawzy NW ve Pasnau RO (1995) **"Critrial Review Of Psychosocial Interventions in Cancer Care"**. *Arch Gen Psychiatry*, 52: 100-113.

Fiol C. M. and Lyles M. A. (1985) **"Organizational learning"**, *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.

Gage , N.L. , Berliner ,D.C., 1991 , *Educational Psychology* , Boston : Houghton Mifflin Company

Garvin, A. David. (1998) **"Building A Learning Organizaton", On Knowledge Management,"** *Harvard Bussiness Review*, Harvard Business Review School Press, New York USA, , s: 51 - 52

Garvin, D. A. (1993). **"Building a learning organization"**, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 78-91.

Gibson and A, I, Chandler, (1988). **Educational Psychology Mastering Principles And Applications** A Division Of Simon And Schuster 160 Gould Street Needham Heights, Massachusetts. USA,

Harrís R. P. ve Moran T. R. (1987). **Managing Cultural Differences**, Gulf Publishing Company, Houston.

Henn FA, Edwards E. (1994) "**Animal Models in The Study Of Genetic Factors In Human Psychopathology**". In: Papolos DF, Lachman HM, editors. *Genetic Studies In Affective Disorders: Overview Of Basic Methods, Current Directions, And Critical Research Issues*. New York: John Wiley and Sons;. p. 177–92.

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 of Learned Helplessness in Man**", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 311-327.

Kennett, D.J. & Keefer, K. (2006). "**Impact Of Learned Resourcefulness And Theories Of Intelligence On Academic Achievement Of University Students: An Integrated Approach**". *Educational Psychology*, 26 (3), 441-457.

Klein, D.C.; Fencil-Morse, E. & Seligman, M.E.P. (1976). "**Learned Helplessness, Depression and the Attribution of Failure.**" *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 508-516.

Lauren B Alloy ve diğerleri (1984): "**Attributional Style and the Generality of Learned Helplessness** *Journal of Personality and Social Psychology* ", Vol. 46, No: 3, Ss: 681-687.

Maier, S.F., & Seligman, M.E.P. (1976). "**Learned Helplessness: Theory and evidence**". *Journal of Experimental Psychology, General*, 105, 3-46.

Maier, S.F., Seligman, M.E.P. and Solomon, R.L., "**Pavlovian fear conditioning and learned helplessness: effects on escape and avoidance behavior of: (a) the CS-US contingency; and (b) the independence of the US and voluntary responding**". In: B.A. Campbell & R.M. Church (Eds.), *Punishment and Abersi6e Beha 6ior*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1969, pp. 299–342.

Markku E., (1994) "**Extrinsic Occupational Needs and The Relationship Between Need For Achievement and Locus of Control**", *Journal of Psychology Interdisciplinaryve Applied*, Vol. 128, No. 5, , s.578.

Marquardt, M. , Reynolds, (1994). **Global Learning Organizations**, Irwin, New York Usa, , p. 42

Minor, T. R., Jackson, R. L., & Maier, S. F. (1984). "**Effects Of Task Irrelevant Cues And Reinforcement Delay On Choice Escape Learning Following**

İnescapable Shock: Evidence For A Deficit İn Selective Attention". *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes*, 10, 543-556.

Mok, C., Pine, P. ve Pizam, A. (1998) **Nationality us Industry Cultures: Which has A Greater Effect on Managerial Behaviour**, *Int. J. Hospitality Management*, 16(2) .

Moran, R. T., Harris, A. R. (1981) **Managing Cultural Synergy**, Guif Publishing Company, Chapter 15.

Mowrer, O.H., (1973). **Learning Theory and Behavior**. Krieger, New York, , pp. 196–198.

Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Actions*. In Norman (Ed), **"The Psychology of Everyday Things"**, New York: Basic Books, 34-53.

Overmier, J.B. (1968) **"Interference With Avoidance Behavior: Failure To Avoid Traumatic Shock"**. *J. Exp. Psychol.*, 78 340–343.

Overmier, J.B. and Seligman, M.E.P., (1967) **"Effects Of İnescapable Shock Upon Subsequent Escape And Avoidance Responding"**. *J. Comp. Physiol. Psychol.*, 63 28–33.

Rodríguez, 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., s: 321-332.

Roper, A. ve Brookes, M. (1997). **"The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups"**, *International Journal Hospitality Management*, 16(2).

Rosenbaum, M. (1989). **"The Role Of Learned Resourcefulness in Self-Control Of Health Behavior"**. *Research Reports on Behavioral Medicine*, 1, 4-23.

Rotter, Julian B. (1966) **"Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcements"** *Psychological Monographs* 80 p., 1-28

Sabin KL. Older (2005). **"Adults And Motivation For Therapy And Exercise"**. *Top Geriatr Rehabil*; 21(3):215-20.

Saporta JA, van der Kolk BA. (1992) **Psychobiological Consequences Of Severe Trauma. Torture and its Consequences**. Basoglu M (ed), Glasgow: Cambridge University Press,

Schwartz. D, J (1999). **Büyük Düşünmenin Büyüsü**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Seligman, M.E.P. and Maier, S.F., (1968) **"Alleviation of Learned Helplessness in the Dog"**. *J. Abnorm. Psychol.*, 73 256–262.

Seligman, M.E.P., Maier, S.F. and Solomon, R.L., (1971) "**Unpredictable and Uncontrollable Adversive Events**. In: F.R. Brush (Ed.), *Aversive Conditioning and Learning*, Academic Press, New York, , pp. 347–400.

Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday/Currency, New York, NY.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, **Doubleday/Currency, New York, NY.**

Sherman, A.D., Petty, F., 1982. **Additivity Of Neurochemical Changes in Learned Helplessness And Imipramine**. *Behav. Neural Biol.* 35, 344–353.

Stata, R. (1989). "**Organizational Learning: The Key To Management Innovation**", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 63-74.

Weiner, B.(1984). "**Principles For A Theory Of Student Motivation And Their Application Within An Attributional Framework**" In R.Ames And C. Ames (Eds) *Research On Motivation In Education* (Vol. 1) Orlando, Fl: Academic Press