

Örgütlerde, "güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-kaçınma davranışlarını" açıklamakta kullanılabilecek bir model; "öğrenilmiş çaresizlik"

Bülent BAYAT*

ABSTRACT

In this article, we'll define a "causality" among some human behaviours and some organisational factors. Each person has skills, knowledge and ability for organisational life. When they want to attain their goals in social and organisational processes they use this kind of behaviour effectively, but under some conditions they don't use these effective (coping) behaviours for those goals. This situation that many researchers studied about is an important problem for man, societies and organisations and each researcher has evaluated these conditions according to their own perspectives. Many researchers have studied about "Learned Helplessness" since Seligman (1975). At the end we defined a useful model in Heider's attribution theory (1958) for helplessness behaviour by Abramson and his friends (1978). We will define a useful model for explaining these kind of behaviours in the social and organisational process that describes "learned helplessness".

Sosyal sistem içerisinde insan, "ihtiyaçlarını giderebilmek, farkında olduğu sorunlarını çözebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için sahip olduğu potansiyeli (gizil güçlerini, bilgi, birikim ve yeteneklerini) sonuna kadar kullanmak eğilimdedir" denilebilir. Gerçekte de, bu eğilim tüm sosyal süreçlerde insanın başarısının bir anahtarı olarak kabul edilmektedir. Bu durum ise, insanın art arda bir dizi davranışı gerçekleştirmesini zorunlu kılar. Yani, yaşamı boyunca insan amaçlarına ulaşabilmek için karşısına çıkan engelleri aşmak, ya da en azından bunun için çaba sarf etmek durumundadır.

Oysa hem gerçek yaşam ve hem de yapılan araştırmalar göstermektedir ki, insanlar bazı durumlarda amaçlarına ulaşmayı mümkün kılacak davranışları ya yapmamakta ya da yapmaktan kaçınmakta, geri çekilmektedirler. Yani insan, davranışları ile sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, "sonucu kontrol edebilecek ve amaçlarına ulaşmayı mümkün kılacak olan" bu davranışı ya gerçekleştirmemekte ya da gerçekleştirmekte yetersiz kalmaktadır. İlgili literatürde "çaresizlik davranışı" (helplessness behaviour) adı verilen ve sosyal psikolojinin araştırma konuları içerisinde alarak açıklamaya çalıştığı bu deneyim, bir alt alan olan örgütsel psikolojinin (ya da örgütsel davranış) de ilgi alanında yer almaktadır.

Çaresizlik davranışını, öğrenme süreci ile ele alarak açıklamaya çalışan yaklaşımlardan biri "öğrenilmiş çaresizlik" kuramı ve modelidir. Bu çalışma ise,

* Yrd. Doç. Dr. **Bülent BAYAT**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi.

çaresizlik davranışını, "öğrenilmiş çaresizlik" modeli çerçevesinde ele alarak örgütsel davranış bakımından modelleştirmeye çalışmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramına ve nedenselliği konusundaki açıklamalara geçmeden önce insanın davranışlarını öğrenme temelinde açıklayan kullanılabilir (işlevsel / operational) bir davranış modeli tanımlanmalıdır.

Öğrenme temelli bir davranış modeli

İnsan yaşamının başlangıcından sonuna kadar devam eden bir süreç olan öğrenme, insan davranışlarının ortaya çıkışında temel belirleyicilerden biridir. "Yaşantı ve deneyimlerimizin sonucunda davranışlarımızda ortaya çıkan kalıcı değişimler" olarak tanımlanabilecek öğrenme (Morgan, 1998; Dökmen 1982), konuştuğumuz dili, tutum ve inançlarımızı, gelenek ve göreneklerimizi, amaçlarımızı, kişilik özelliklerimizi ve algılarımızı etkiler, dolayısıyla davranışlarımızın belirleyicilerinden biridir. Yani insan, yaşamı içerisinde elde etmek istediklerine ulaşmak için davranışlarda bulunur eğer seçilen davranış amacına ulaşmayı mümkün kılıyorsa, bundan sonra belli amaçlara ulaşmak için aynı davranış seçilir, burada tanımlanan süreç bir öğrenme sürecidir. Seçilen bu davranış sonucunda (her defasında) amaçlara ulaşılıyorsa (pekiştirme), artık sürekli olarak bu davranış tekrarlanacaktır.

Koşullu öğrenme kuramlarına göre (edimsel koşullanma), tekrarlanma sıklığı yol açtığı sonuçlar tarafından kontrol edilen bir davranış ve bu davranışın sonuçları arasında iki tür ilişki bulunmaktadır (Berger ve Lambert, 1969; Atkinson ve diğerleri, 1996; Başaran 1998):

1) **Kontrol ilişkisi;** Bir davranış sonucu doğrudan kontrol ediyorsa, yani istenilen sonuca yol açıyorsa o davranış yapılacaktır.

2) **Kontrolsüzlük ilişkisi;** Bir davranış sonucu kontrol etmiyorsa, yani istenilen sonuca yol açmıyorsa o davranış yapılmayacaktır.

Skinner'in araştırmalarında (işlemsel koşullanma / operant conditioning) ortaya çıkan bir başka bulgu olarak ikincil pekiştirici adı verilen davranışı güçlendiren bir uyarıcının varlığı bulunmuştur. Daha açık bir deyişle, arzu edilen bir sonucu ortaya çıkaran davranışlarla ilgili uyarıcıların, zaman olarak kendisine yakın, şekil benzerliği olan ya da ilişkili ve başlangıçta nötr olan her hangi başka bir uyarıcıyla eşleştiğini ve bu davranışa bağlandığını ortaya koymaktadır. İşte ikincil pekiştirici adı verilen bu uyarıcı, birincil güdülerini doyurabilecek bir çok şeyin (birincil pekiştirici) elde edilmesini sağlayacağı için davranışı güçlendirmekte kullanılmaktadır. Modern toplumlarda bu duruma verilecek en iyi örnek "para" dır. Birincil güdülerini (açlık vb.) doyuracak şeyleri satın almayı sağlayan para ikincil pekiştirici olarak davranışın güçlendirilmesi amacıyla kullanılabilir (Morgan, 1998).

Uyarıcı-davranış-sonuç ilişkisinin öğrenmeyi ortaya çıkarması, davranış ile sonuç arasındaki ilişkinin geribildirim (feedback) yolu ile organizmaya ulaşması yoluyla olmaktadır. Deneysel psikoloji literatüründe, bir davranış ile ilişkili "sonuçların bilgisi" olarak adlandırılan geribildirim (feedback) kavramı, üç işlevi yerine getirmektedir (Dökmen, 1982); a) yönlendiricilik b) güdüleyicilik c) pekiştiricilik. Bu çalışma bakımından geribildirim (feedback) iki farklı türde ele alacağız; olumlu pekiştiriciyle birlikte geribildirim; olumsuz pekiştiriciyle birlikte geribildirim. Böylece, bir davranışla yol açtığı sonuçlar arasındaki ilişki, geribildirim (feedback) türüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ya da kontrol edilmektedir denilebilir ve şöyle açıklanır;

1) Bir davranışın sonucuyla ilgili olumlu geribildirim, belli bir ihtiyacın (uyarıcı) belli bir davranışla giderilebileceğinin öğrenilmesine (sonucu kontrol eden davranış),

2) Belli bir davranışın sonucuyla ilgili olumsuz geribildirim, belli bir ihtiyacın (uyarıcı) belli bir davranışla giderilemeyeceğinin öğrenilmesine (sonucu kontrol edemeyen davranış) yol açacaktır.

Yukarıda ele aldığımız kavramlar doğrultusunda öğrenmenin ortaya çıkış sürecini bu çalışma bakımından modelleştirecek olursak; organizma, bir ihtiyacı (uyarıcı) gidermek için gerçekleştirdiği davranışın sonucunda o ihtiyacı giderebiliyorsa (doyum sağlanıyorsa), davranışla-sonuç arasındaki geribildirim (feedback) türü olumludur ve organizma bu ihtiyacı gidermek için bundan sonra, bu davranışı seçecektir (öğrenme). Buna karşılık organizma, ihtiyacı (uyarıcı) gidermek için gerçekleştirdiği bir davranışın sonucunda, ihtiyacı giderebiliyorsa (doyumsuzluk), davranışla-sonuç arasındaki geribildirim (feedback) türü olumsuzdur ve organizma bundan sonra bu davranışı seçmeyecektir (öğrenme).

Davranışın öğrenme temelinde modelleştirilmesinden sonra, çalışmamızın konusu olan "öğrenilmiş çaresizlik" kavramını açıklamalıyız.

Öğrenilmiş çaresizlik nedir?

Genel olarak ele alındığında depresyonun ortaya çıkışını açıklamakta kullanılmak üzere Abramson, Seligman, Tasdale, (1978) tarafından formüle edilen öğrenilmiş çaresizlik modeli Rotter'in denetim odağının içsel ve dışsal durumlarına ilişkin çalışmalarından temellenmiştir (Ozment ve Lester, 2001). Daha ayrıntılı bir ele alışla ise öğrenilmiş çaresizlik, davranış bilimlerinin ya da psikolojinin literatüründe yer alan ve davranış-sonuç ilişkisindeki belirleyicilik (kontrol) üzerine kurulan bir kavramdır ve sonucu kontrol edemeyen bir

davranışa bağlı olarak ortaya çıkar (Thompson, 1992). Açık bir ifadeyle, önceki yaşantılarında istenilen sonucun ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkışını kontrol edemeyeceğine (başarısız olacağına) inanan bir insan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir. Araştırmalar, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen organizmanın başlangıçta hareketsiz kaldığını, denemeler ilerledikçe, edilgin hale geldiğini (pasifleştiğini) ve ilerleyen saflarda durumun "davranış-sonuç" ilişkisi bakımından tam bir "çaresizlik" halini aldığını ortaya koymaktadır (Atkinson ve diğerleri, 1996). Bir öğrenme süreci olan ve neden-sonuç ilişkisi bakımından çaresizliği ortaya çıkaran bu durum sosyal psikoloji literatüründe "öğrenilmiş çaresizlik durumu" olarak adlandırılmakta ve iki aşamalı bir süreçte ortaya çıkmaktadır (Hovardaoğlu, 1986 / 2; Alloy, Abramson, Peterson, Seligman, 1984) ;

a) insan önce davranışlarıyla engelleyemeyeceği bir sonuçla karşı karşıya kalmalı (amacına ulaşmamalı)

b) davranışlarıyla engelleyebileceği benzer bir sonuçla karşılaşmalıdır

Seligman ve Maier'in araştırmalarıyla ortaya konulan bu olgunun (öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı), takip eden araştırmalarla tüm canlı varlıklarda ortak bir davranış türü olarak karşımıza çıktığı gözlenmiştir. Hiroto (1974) nun (Hovardaoğlu, 1986/1;

Cüceloğlu, 1993) araştırmalarında belli bir sonucun ortaya çıkışını davranışlarıyla kontrol edemeyen kişilerin görece çok daha az çabaya yönelik (coping / başa çıkmaya yönelik) davranışlar gösterdiği bulunmuştur. Bir diğer ifade ile, insan kontrol edemeyeceği olumsuz sonuçlarla karşılaştığında, güdüsel, bilişsel ve davranışsal yetersizlik yaşantıları ortaya çıkmakta ve bunu izleyen bir başka zamanda olumsuz sonuçlanan yaşantıya benzer fakat "sonucun kontrolünün mümkün olduğu koşullarda" gereken davranışları gerçekleştirmemekte ya da gerçekleştirmekte yetersiz kalmaktadır. İşte bu yukarıda ifade ettiğimiz durumlarla tanımlanan şey; "öğrenilmiş çaresizlik" ya da "öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı" dır. Öğrenilmiş çaresizlik yaşantısının giderek, öğrenilmiş çaresizliği ortaya çıkaran koşullarla (neden-sonuç ilişkileriyle) bağının zayıflayacağı, tüm koşullara genelleneceği ve yaşamın her alanındaki davranışlara egemen olacağı ileri sürülmektedir. Ancak bu durumun ortaya çıkışı bazı faktörlerin ortaya çıkıp çıkmamasına bağlı olmalıdır. İlgili kuramlar insanda "öğrenilmiş çaresizliğin" ortaya çıkışını kontrol eden iki faktörün belirginleştiğini düşünmektedirler (Hovardaoğlu, 1986 / 2; Alloy, Abramson, Peterson, Seligman, 1984);

1) Kontrol edemediği sonucun kişi için taşıdığı önem

2) Sonuçları kontrol etmesini mümkün kılacak bir şeylerin varlığı konusundaki beklentileri

Buna göre, kontrol edemediği sonucun kişi bakımından önem derecesi ve kişinin bu sonucu bir şekilde kontrol edebileceği yolundaki beklentisinin düzeyi, öğrenilmiş çaresizlik davranışının ortaya çıkışında etkili olmaktadır. Bu iki faktörün düzeyel artışı, kişide öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışını azaltacak, buna karşılık bu iki faktörün düzeyindeki azalma öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışını artıracaktır. Yukarıda ifade ettiğimiz gibi, öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı ortaya çıktıktan sonra bu iki faktörün varlığına bağlı olarak bazı insanların tüm diğer yaşantıları üzerinde etkili olmaya başlamaktadır, yani diğer tüm koşullara genellenmektedir. Bu durumu ortaya çıkaran ve öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı tarafından kontrol edilen sonuçlar nelerdir? Öğrenilmiş çaresizlik modellerinden biri olan ve Seligman (1975) tarafından geliştirilen model, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen bireyde ortaya çıkan sonucu, "duyumsuzluk ve depresyon" olarak açıklamaktadır. Overmaier ve Seligman (1967) ise çalışmalarında, organizmanın bu çaresizlik yaşantısının üstesinden gelmesinin oldukça zor olduğu sonucuna varmaktadırlar (Atkinson ve diğerleri, 1996). Çaresizlik yaşantısı sonucunda oluşan öğrenilmiş çaresizlik durumunda insanda ortaya çıkan sonuçları üç kategoride ele alınmaktadır; güdusel değişimler; bilişsel değişimler ; heyecansal değişimler (Hovardaoglu, 1986/2; Thompson, 1992). Atkinson ve arkadaşları (1996) çaresizlik yaşantısı sırasında insanda ortaya çıkan durumu stres durumu olarak ele almaktadır. Bu yukarıda ele aldığımız üç durum çaresizlik yaşantısına bağlı olarak yaşanan stres durumu sırasında insanda ortaya çıkabilecek sonuçlar olarak Atkinson ve arkadaşlarında (1996) *psikolojik bozukluklar; bilişsel bozukluklar ve fiziksel bozukluklar* olarak yer almaktadır.

1) **Güdusel değişimler**, davranışlarda gerektiği kadar aktif olamama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yani davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen (öğrenilmiş çaresizlik) bireyin güdülenmesinde bir azalma ortaya çıkmakta ve ileride benzer durumlarla karşılaştığında sonucu kontrol edebilecek davranışları göstermek için daha az istekli ya da hevesli (kaçınma, geri çekilme) olmaktadır.

2) **Bilişsel değişimler** kendisini, kontrol algısının zayıflaması ile ortaya koymaktadır. Yani davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen (öğrenilmiş çaresizlik) birey, yeniden ortaya çıkan bu türden davranışlar karşısında bir "kontrol edememe" beklentisi geliştirmektedir. Bu beklenti ise, olayların kontrolü mümkün olsa bile, bireyin kontrol için gereken davranış sistematüğini göstermesi ihtimalini zayıflatmakta ya da ortadan tamamıyla kaldırmaktadır. Böylece sonucu kontrol etmek ile ilgili yeni davranışların öğrenilmesi güçleşmekte ya da hiç mümkün olmamaktadır.

3) **Heyecansal değişimler** ise, bireyin biyo-fizyolojik faaliyetlerinde ortaya çıkan değişme ile kendisini göstermektedir. Araştırmalara göre, davranışlarıyla sonucu kontrol edememe durumu bireylerde kan basıncında artma, kalp ritminde hızlanma ve bozulmalara yol açmaktadır.

Abramson ve arkadaşları (1978) Heider'in yükleme kuramını⁽¹⁾ temel alarak "öğrenilmiş çaresizlik" konusundaki modeli geliştirmişlerdir. Heider'in yükleme kuramı çerçevesinde geliştirilen bu yeni model, ilk geliştirilen kuramda eksik bulunduğu bazı yönleri tamamlama iddiasını taşımaktadır. Bu yeni modele göre, bireyin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesi "çaresizlik" davranışı göstermesi için yeterli neden değildir (Hovardaoğlu 1986). Böyle bir yaşantıdan geçen bireyin çaresizlik davranışı göstermesi ya da göstermemesinin temel belirleyicisi yaptığı "**nedensel yüklemeler**" dir (Atkinson ve diğerleri, 1996). Model iki tür çaresizlik davranışı tanımlamaktadır; **bireysel çaresizlik davranışı ve evrensel çaresizlik davranışı** (Hovardaoğlu, 1996/2; Balyürek-Oluklu, 1997). Modele göre, bir sonucun davranışlarından bağımsız olarak oraya çıktığını öğrenen bir kişi şu soruya cevap arar "**sonucu kontrol edemeyen sadece kendisi midir?**" yoksa "**başkaları da bu sonucu kontrol etmede başarısız mıdır?**" bu soruların cevabı, sadece kendisinin sonucu kontrol edemediği ise, yani kişi kontrol edememe nedenini sadece kendisine yüklerse "**bireysel çaresizlik durumu**", diğer insanların da (yani hiç kimsenin) sonucu kontrol edemediği ise, "**evrensel çaresizlik durumu**" ortaya çıkar. Bireysel çaresizlik durumunda kişi, bir sonuçla ilgili olarak diğer insanların başarılı olduğuna, fakat sadece kendisinin başarısız olduğuna karar vermiş / inanmıştır (Atkinson ve diğerleri, 1996; Balyürek-Oluklu, 1997).

Böylece çaresizlik durumunun bireysel ve evrensel düzeyde ortaya çıkışına bağlı olarak, sonucu kontrol edememe karşısındaki insan davranışları da farklılaşmaktadır. Eğer kişi bir davranışın yol açtığı sonucu kontrol edememe durumunun bireysel olduğuna inanmakta ise, benzer her koşulda göstermesi gereken davranışları bu "çaresizlik" yaşantısının etkisi altında olacaktır. Buna karşılık, eğer bir davranışın yol açtığı sonucu kontrol edememe durumunun diğer insanlar içinde aynı olduğuna (yani sonucun hiç kimse tarafından kontrol edilemediğine) inanmakta ise, benzer koşulların ortaya çıkması durumunda "çaresizlik" yaşantısının etkisinin görülme ihtimali azalacak ya da çaresizlik davranışı hiç görülmeyecektir (Hovardaoğlu, 1996/2).

Abramson ve arkadaşlarının yükleme kuramı çerçevesinde geliştirdikleri öğrenilmiş çaresizlik modelinde, çaresizlik yaşantısından geçmiş bir kişide çaresizlik durumunun ortaya çıkışının tek başına yeterli olmayacağı vurgulan-

(1) Heider (1978) yükleme kuramında bireylerin davranışlarını iki nedensel faktöre yükleyebileceğini ileri sürer; kişisel (içsel) faktörler; çevresel (dışsal) faktörler. Yetenek, çaba. Tutum içsel faktörleri oluşturuken, işin güclüğü, şans vb. dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Bkz; Balyürek-Oluklu, 1997).

maktadır (Balyürek-Oluklu, 1997). Buna göre, çaresizlik davranışının ortaya çıkışını belirleyen birkaç etkenden daha bahsetmek gerekmektedir. Bu etkenlerden biri, kişinin yapacağı nedensel yüklemelerin sabit ya da değişken oluşudur. Eğer birey yüklemeyi değişken bir nedene (hastalık vb. geçici yetersizlikler, konjonktür, koşula bağlı imkanlar vb.) yaparsa çaresizlik davranışlarının görülme ihtimali azalacaktır. Buna karşılık eğer nedensel yükleme sabit faktörlere (yetenek, beceri, zeka vb.) yapılmış ise, çaresizlik davranışı görülme ihtimali artacaktır. Etkenlerden bir diğeri ve sonuncusu ise, kontrol edilemeyen sonuca yol açan faktörle ilgili olarak yapılan nedensellik yüklemesinin "genellik" derecesidir. Yani kişinin, sonucu kontrol etmesine imkan vermeyen yetenek eksikliğinin benzer tüm koşullar için mi, yoksa sadece bu koşul için mi geçerli olduğu konusundaki inançları çaresizlik davranışının ortaya çıkışı üzerinde etkili bir başka faktör olacaktır. Kişi eğer yetenek eksikliğinin sadece bu koşul için geçerli olduğuna, yeni koşullarda bu eksikliğin geçerli olmayacağına inanıyorsa çaresizlik davranışının görülme ihtimali azalacak, aksi durumda ise, artacaktır (Hovardaoğlu, 1996/2).

Seligman ile başlayıp Abramson ve arkadaşlarının "yükleme kuramı" çerçevesindeki modeli ile belirginleşen "öğrenilmiş çaresizlik" modelinin insan davranışları ile ilgili olarak öngördüğü neden-sonuç ilişkisini şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Organizma (insan / birey) davranışlarıyla kontrol edemediği bir sonuçla karşılaştığında "çaresizlik" duygusu yaşamaktadır.
- Bu durumda ortaya, sonuca yol açan nedene ilişkin (nedensel) açıklama amaçlı yüklemeler çıkmaktadır, bu açıklama amaçlı nedensel yüklemeler kişisel ve değişmez bir faktör olan yeteneğe yapılmışsa ve sonucun kontrol edilememesinin (başarısızlık) nedeni yetenekler gibi bireysel ve değişmez olan faktörler olarak algılanmışsa "çaresizlik davranışı" görülme ihtimali artmaktadır.
- Yüklemelerin genellenmesi (yani yeteneklerin her koşulda yetersiz olacağına inanılması) çaresizlik davranışının benzer koşullarda ortaya çıkma ihtimalini kolaylaştırmaktadır.
- Kişisel değişkenlere yapılan yüklemeler (yetenek vb.) bireyin sonraki yaşantıları ve davranışlarıyla ilgili olarak (yani gelecekle ilgili) kontrol algısının bozulmasına yol açar.
- Gelecek yaşantılarla ilgili kontrol algısındaki bu bozulma bireylerin kontrol edebilecekleri sonuçlarla karşılaşmaları durumunda (başarılı olacak bile olsa), gerekli çabayı göstermeme, pasif kalma, kaygı ve bunlara bağlı olarak bazı bedensel (somatik) tepkilerin ortaya çıkmasına yol açar.
- Kişisel nedenlere yapılan yüklemelerde ortaya çıkan bu kontrol bozukluğuna, çoğu zaman benlik algısında bir bozulma da eşlik etmektedir. Bu durum-

da ise, artık basit bir "çaresizlik" durumundan değil patolojik bir durum olan "depresyon" dan bahsedilmelidir.

- Yükleme, yetenekler vb. gibi bireysel olmayan buna karşılık bireyin sosyal ve fiziksel çevresini oluşturan değişkenlere yapıldığında, birey ve bu yüklemenin yapıldığı çevre arasındaki ilişkilerde bozulma ortaya çıkmalıdır (Boggiano ve Barret, 1985).

Örgütsel davranış içerisinde açıklayıcı bir model olarak "öğrenilmiş çaresizlik"

Örgütsel davranış bakımından ele alındığında, çaresizlik yaşantısı (öğrenilmiş çaresizlik / çaresizlik davranışı) iki nedene bağlı olarak ortaya çıkabilecektir;

1) Davranışın örgüt bakımından arzu edilir sonuçlara yol açmaması (davranışın örgüt bakımından sonuçları)

2) Örgüt bakımından arzu edilen sonucun ortaya çıkmasına bağlı olarak örgütsel ödüllerin elde edilememesi (davranışın birey bakımından sonuçları)

Yani, örgüt üyesinin, örgüt tarafından tanımlanmış / belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi (yeteneklerini kullanma / davranışlarını yönlendirme vb.) ve örgüt bakımından arzu edilen bu sonuçlara ulaşması durumunda (örgütsel amaç / sonuç) örgütün üyesinden beklentisi karşılanmış olacaktır (sonucu kontrol edebilen davranış). Örgüt üyesi bakımından bunu takip eden sonuç (bireysel amaç) örgüt tarafından dağıtılan ve örgüt üyesinin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayacak olan ödüllere ulaşmadır (olumlu pekiştirici). Bunun aksini düşünecek olursak; **örgüt üyesinin davranışlarıyla arzu edilen sonuca ulaşamaması (kontROLSÜZLÜK ilişkisi ya da başarısızlık durumu) ya da sonucu kontrol etse ve başarılı olsa dahi, kişisel amaçlara ulaşamaması durumu (ödüle elde edememe)** ortaya çıkacaktır.

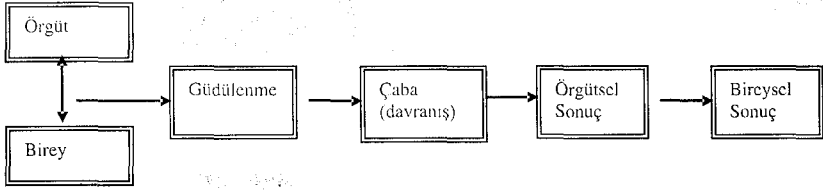
Buna bağlı olarak her iki durumda da örgüt üyesi bakımından çaresizlik yaşantısı ortaya çıkabilecektir. Sonuç olarak, kişinin örgüt içerisinde gelecekteki davranışlarını belirleyecek iki farklı çaresizlik yaşantısı söz konusu olacaktır;

a) Kontrol edilemeyen sonuca (başarısızlık durumuna) bağlı olarak ortaya çıkacak çaresizlik yaşantısı

b) Ödüllere ulaşamama (ihtiyaçların karşılanmaması) sonucunda ortaya çıkacak çaresizlik yaşantısı.

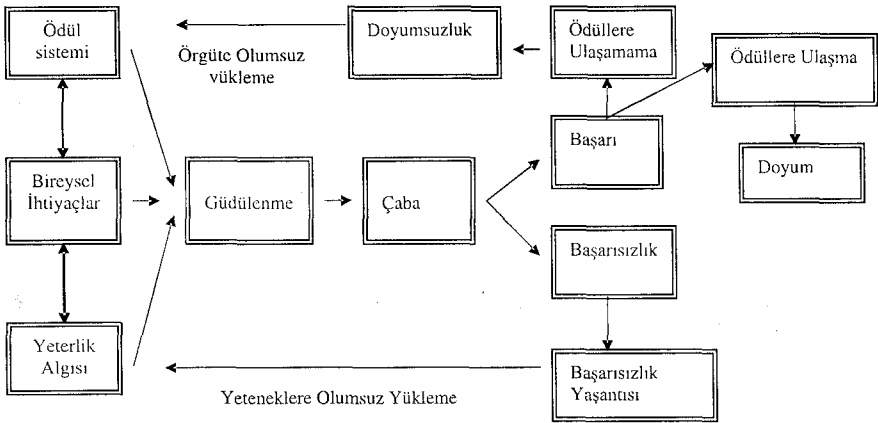
Böylece her iki durumda da yani, hem örgüt bakımından arzu edilen sonuç ile davranış arasındaki ilişki ve hem de örgüt üyesi için arzu edilen sonuç (ödüle) ile davranış arasındaki ilişki, birey bakımından çaresizlik yaşantısını kontrol eden ilişkiler haline gelecektir. Görülüyor ki, her iki durumda da "öğrenilmiş

"çaresizlik" yaşantısının ortaya çıkması ve örgüt üyesinin çabaya yönelik davranışlarını (güdülenmeyi) engellemesi mümkün hale gelmektedir. Bir diğer ifade ile, örgüt üyesi yetenekleri ve davranışları ile arzu edilen sonucu kontrol edemeyeceğine inanabilir ve / veya davranışları ile sonucu kontrol etse dahi, örgüt tarafından ihtiyaçlarının giderilmeyeceğine (ödül beklentisinin karşılanmaması) inanabilir. Her iki durum da "öğrenilmiş çaresizlik" yaşantısını ortaya çıkarabilecek süreçlerdir. Şekil 1' de bir örgütsel davranış modeli yer almaktadır. Buna göre, birey ve örgüt arasındaki (beklenti-katkı ilişkisi) ilişki bir güdüleyicidir ve bu sürecin sonunda birey çabaları karşılığında örgütün istediği sonuçları elde ettiğinde (örgütün istediği sonuçlara ulaştığında), örgüt (ödül sistemi) tarafından kendi beklentilerinin karşılanacağını (ödüllendirilme) düşünmekte / beklemektedir. Bu örgütsel davranış modeli, öğrenilmiş çaresizlik modeli bakımından ele alındığında ortaya çıkacak (muhtemel) sonuçlar farklılaşacaktır.



Şekil 1; Örgütsel davranış modeli

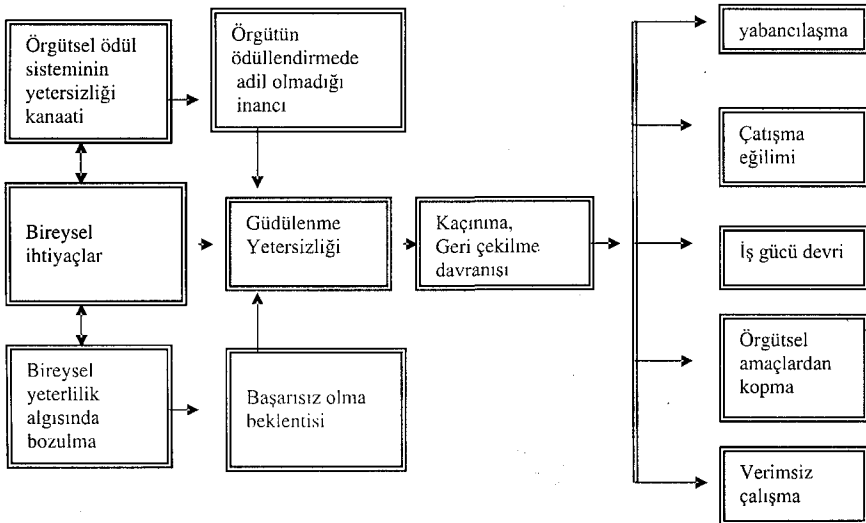
Şekil 2' de yer alan örgütsel davranış modelinde ise, yukarıda bahsettiğimiz farklılaşmalara göre modelleştirilmiş sonuçlar görülmektedir;



Şekil 2; Örgütsel davranışta farklılaşan sonuçlar

Model (Şekil2), yukarıda açıklamaya çalıştığımız, örgütsel davranışta ortaya çıkan "çaresizlik yaşantısı" na ilişkin süreci açıklamaktadır. Modele göre, örgüt-

sel ödül sistemi yolu ile bireysel ihtiyaçlarını karşılama eğilimindeki birey, sahip olduğu yetenekleri kullanarak (yeterlik algısı) ulaşmak istediği ödülleri elde etmek üzere güdülenecek ve davranışta bulunacaktır (çaba sarf edecektir), davranışın sonucunda ortaya "başarısızlık" durumunun çıkması, bireyde başarısızlık yaşantısına yol açar. Bu durumda olumsuz yüklemenin yapılacağı yer, yeterlik algısı ile temsil edilen "yetenekler" vb. gibi sabit / değişmez bireysel nedenlerdir. Buna karşılık, çabalarının sonucunda birey örgüt bakımından arzu edilen (beklenen) sonuca ulaşmış (başarılı olmuş) ise, sonraki beklentisi bireysel ihtiyaçların örgütsel ödül sistemi tarafından karşılanması olacaktır. Beklentilerine uygun olarak başarısı karşılığında elde etmeyi umduğu ödüllerin, ödül sistemi tarafından karşılanması durumunda "doyum" ortaya çıkacak ve aynı süreci içeren yeni davranış eğilimleri gözlenecektir, yani süreç yinlenecektir. Buna karşılık eğer başarılı olması karşılığında ulaşmayı amaçladığı ödüller, doyumunu ortaya çıkaracak düzeyde örgütsel ödül sistemi tarafından sağlanmıyorsa (ihtiyaçları giderilmiyorsa), ortaya çıkacak durum "doyumsuzluk" tur. Bu doyumsuzluğa neden olarak beliren şey ise, örgütsel ödül sistemi ya da örgütün kendisidir. Böylece "olumsuz nedensel yükleme" örgütsel ödül sistemine ya da örgüte yapılacaktır. İşte bu her iki durum da, çalışmanın önceki bölümlerinde ele aldığımız ve "öğrenilmiş çaresizlik" modeli ile tanımlanan, çaresizlik yaşantılarıdır. Her iki duruma ya da nedene yapılan olumsuz yüklemelerin sonuçları nasıl olacaktır? Daha açık bir deyişle, ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı, örgütsel davranış sürecinde ne tür sonuçlara yol açacaktır? **Şekil 3'** de tanımladığımız model bu soruya cevap vermeyi amaçlar.



Şekil 3; Örgütsel davranışta öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışı ve sonuçları

Yukarıda ifade ettiğimiz olumsuz nedensel yüklemelere bağlı olarak karşımıza yeni bir durum ve bu yeni duruma bağlı olarak iki yeni ilişki türü çıkar;

1) Olumsuz nedensellik yüklemesi bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel ödül sistemi arasındaki ilişkiyi değiştirmiş ve olumsuz hale getirmiştir. Bu yeni durumda örgüt üyesi birey ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmayacağı kanaati taşımaktadır.

2) Davranışları ile yol açtığı sonucun başarısızlığına (kontrol edilemeyen sonuç) bağlı olarak birey olumsuz nedensellik yüklemesini yeteneklerine yapmıştır, bunun sonucu olarak yeterli algısında bozulma yaşanır. Artık birey davranışları ile sonucu kontrol edemeyeceğine inanmaktadır.

Böylece iki farklı nedensel yükleme biçimi farklı etki mekanizmaları yoluyla aynı etkiyi ortaya çıkaracaktır; "öğrenilmiş çaresizlik". Bu "öğrenilmiş çaresizlik" yaşantısının bireyde ortaya çıkaracağı eğilim ve sonuçlar ise, güdülenme eksikliği ya da yetersizliği ve buna bağlı olarak kaçınma ve geri çekilme ya da eylemsizlik davranışları olacaktır. Bu durumun örgütsel sonuçları ise, yabancılaşma, çatışma eğilimi, örgütsel amaçlardan kopma, verimsiz çalışma ve iş gücü devridir.

Örgütsel süreçler bakımından ele aldığımızda bu durumu yani öğrenilmiş çaresizlik ve buna bağlı olarak ortaya çıkacağını düşündüğümüz bireysel ve örgütsel sonuçları ortaya çıkarabilecek "örgütsel nedenleri" şöyle sıralayabiliriz;

1) Örgütte gerçekleştirilecek işlerle ilgili olarak başarılı olma durumu (ulaşılacak sonuçlar) açık seçik ve işlevsel olarak tanımlanmamış ve bir belirsizliğe yol açıyor olabilir.

2) Örgütsel ödüllerin dağıtımı (ödülleri sistemi) objektif kriterlere göre (adil) ve örgüt üyelerinin beklentilerini karşılayacak biçimde düzenlenmemiş olabilir (bozuk bir ödül yönetimi sistemi).

Sonuç

W. Ouchi Z teorisi isimli kitabında (1998) şöyle der²;.....*ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla, ne de araştırma ve geliştirmelere yatırım yapılarak çözümlenebilir. Bunlar ancak insanların birlikte ve daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiğini öğrendikten sonra yararlı olabilir*".

(2) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız, William Ouchi, Teori Z, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayınları, Ankara 1998. İsn: 975-399-011-1

Masaaki İmai ise Kai-Zen (1994) isimli kitabında yönetimin esas görevini, örgüt üyelerinin örgütün işleyişini sağlayan standartlara uyumunun sağlanması olarak ifade etmektedir. İmai'ye göre, eğer örgüt üyeleri bu standartlara uyum sağlayamıyorsa ya örgüt üyeleri eğitilmeli ya da standartlar gözden geçirilerek örgüt üyelerinin uyumunu mümkün kılacak şekilde yeniden düzenlenmelidir³.

Bu yukarıda ele aldığımız iki ön görüş, örgüt içerisindeki insan unsurunun psiko-sosyal bir varlık olarak ele alınıp anlaşılması gereğini vurgulamakta ve kurguladığımız modelde yer alan argümanların örgüt ve örgüt yönetimi bakımından önemli olabileceği sonucunu desteklemektedir. Daha açık bir deyişle, örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları içerisinde yetenek, performans, bilgi ve beceri bakımından (aynı pozisyon ya da statüde olsalar dahi) bir birlerine göre farklı örgüt üyeleri bulunmaktadır. Bu farklılık örgütün zenginliğini oluştururken, örgütsel amaç ve süreçlerin (ara amaçlar, nihai amaçlar, başarı ölçütleri, görev dağılımı, yetki ve sorumluluklar, takımların oluşturulması, iş yükü vb.) bu farklılıklara göre ve çeşitli düzeylerde tespit edilmesini de önemli hale getirir. Bu nedenle, örgütsel amaçlar ve standartlar oluşturulurken örgütün insan kaynakları ile ilgili ayrıntılı çalışmalar (yetenek ve becerilerle ilgili bireysel değerlendirmeler, performans değerlendirmesi, iş analizi, iş tanımları vb.) yapılmalı / gerçekleştirilmeli, amaçlar, standartlar (iş yükü, görev dağılımı, hedefler, başarı ölçütleri, ödüllerin dağıtımı vb.) buna göre planlanmalıdır.

Böylece örgütün ve insan kaynaklarının ya da insan unsurunun arzu etmediği olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecek ve bu sonuçların nedenleri, *insanın bireysel psikolojik özellikleri ile uyum içerisinde olmayan ya da örgütün insan kaynaklarının gerçeklerine uymayan ve iyi düzenlenmemiş ve ayrıntıları planlanmamış ödül ve ücret yönetimi sistemi gibi basit düzenlemelere bağlı olacaktır.*

Kaynakça

Alloy Lauren B, Peterson Christopher, Abramson Lyn Y, Seligman Martin İ. P; Attributional Style and the Generality of Learned Helplessness; *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, Vol. 46, No: 3, Ss: 681-687.

Atkinson Rita L. and Others; Hilgard's Introduction to Psychology, Harcourt Brace Company, 12th edition, USA. 1996.

(3) Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bakınız; Masaaki İmai; Japonya'nın Rekabetteki Başarısının anahtarı, Aralık 1994, s. 6

Başaran İbrahim Ethem; Eğitimin Psikolojik Temelleri "Eğitim Psikolojisi",
Aydan WEB Tesisleri, Ankara 1998, Ss:167-170.

Balyürek-Oluklu Dilek; Lise Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik
Düzeylerinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi, Yayımlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
1997.

Berger, Seymour and Lambert, William W; Stimulus-Response Theory in
Contemporary Social Psychology; The Handbook of social Psychology,
Second Edition, Vol. 5, Addison-Wesley Publishing, Massachusset,
1969.

Boggiano Ann, K. and Barret Marty; Performance and Motivational Deficits
of Helplessness; the Role of Motivational Orientations. Journal of
Personality and Social Psychology. 1985. Vol: 49, No: 6 Ss; 1753-1761.

Cüceloğlu Doğan; İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

Dökmen Üstün; Farklı Tür Geribildirimlerin (Feedback) Öğrenmeye Etkisi,
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1982, Cilt 15
Sayı 2, Ss, 71-78.

Hovardaoğlu, Selim; Görev Farkının Öğrenilmiş Çaresizliğe Etkileri. V. Ulusal
Psikoloji Kongresi, Seminer Dergisi özel sayısı 8, İzmir 1990 / 1, Ss; 345-
351.

Hovardaoğlu, Selim; Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli. Psikoloji Dergisi, Cilt 5,
Sayı 20, 1990/2, Ss; 3-5.

Hovardaoğlu, Selim; Bazı Değişkenlerin Öğrenilmiş Çaresizliğe Etkileri.
Yayımlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara 1986.

Morgan Clifford T; Psikolojiye Giriş (Çev: Hüsnu Arıcı ve diğerleri),
Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın no: 1 Ankara
1998.

Ozment John M, and Lester David; Helplessness, Locus of Control and
Psychological Healt. The journal of social Psychology, 2001. 141 (1), Ss;
137-139.

Thompson Richard F; Learned Helplessness, Encyclopedia of Learning and
Memory, McMillan Publishing, NewYork (USA) 1992, Ss; 335-337.