

ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ve DEĞİŞİME KARŞI PASİF DİRENÇ

Coşkun Can Aktan

Prof.Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

&

Serdar Yay

Araş.Gör.

Süleyman Demirel Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

serdaryay@sdu.edu.tr

Özet

Öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik bir terim olarak; bir canlının kaçınılmaz olan caydırıcı uyaranlara maruz kalması sonucunda daha sonra karşı karşıya kalınacak ilave caydırıcı/tehlikeli uyaranlara karşı tepkisiz kaldığı genel bir durum olarak ifade edilebilir. Bu psikolojik terim daha sonra organizasyon teorisi alanındaki çalışmalarda organizasyonel değişime direnç konusunu açıklamakta kullanılmıştır. Bu kısa çalışmamızda öğrenilmiş çaresizlik sendromu açıklanacak ve daha sonra da organizasyonlarda değişimi engelleyen yönü incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Değişim, Öğrenilmiş Çaresizlik, Direnç, Değişim Kültürü

Alan Tanımı: Organizasyonel Değişim

LEARNED HELPLESSNESS and

PASSIVE RESISTANCE TO CHANGE

Abstract

Learned helplessness, a term used in psychology is when people feel helpless to avoid negative situations because previous experience has shown them that they can not control. People choose the negativity because they believe that they can not change or control current situation. This psychological term is commonly used to explain the resistance of change in organizations. In this paper, we aim to explore the syndrome of learned helplessness and explain how it affects the behaviour and attitudes of people in organizations.

Keywords: Organizational Change, Learned Helplessness, Resistance, Change Culture

JEL Code: M14, M2, O30

1.GİRİŞ

Geçmişteki tecrübelerinden dolayı değişimi gerçekleştirmenin zor ve neredeyse imkansız olduğunu düşünen bireyler ve toplumlar değişime karşı pasif bir direnç gösterebilmektedirler. Bu davranış literatürde “*öğrenilmiş çaresizlik*” (learned helplessness) olarak adlandırılmaktadır. Bu kısa araştırma içerisinde öğrenilmiş çaresizlik sendromu ele alınmakta ve daha sonra öğrenilmiş çaresizliğin ortadan kaldırılması için yapılması gerekenler incelenmektedir.

2.ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK

“*Öğrenilmiş çaresizlik*”(learned helplessness) ilk kez 1960’lı yıllarda Martin Seligman ve arkadaşları tarafından Pennsylvania Üniversitesi’nde köpekler üzerinde yapılan deneylerde gözlenen bir davranış neticesinde kullanılan bir kavram olmuştur. Seligman, öğrenilmiş çaresizlik ile köpeklerin kendilerine verilen şoklar karşısında bir süre sonra tepkisiz kalmalarının nedenini açıklamıştır (Seligman & Maier, 1967: 1-9). Seligman, bir diğer çalışmasında ise öğrenilmiş çaresizliği, yapılan deneyler sonrası köpeklerin kendilerine verilen kaçınılmaz

şoklara karşı geliştirdikleri tepkisiz olma durumu olarak tanımlamıştır. (Seligman, 1972: 407-412).

Seligman'a göre, canlılar, davranışlarının bir olay ya da durumun sonucu üzerinde hiçbir etkisi olmadığına inandıklarında, öğrenilmiş çaresizlik tepkisi göstermektedirler. Bu durum ise klinik depresyon ve buna bağlı zihinsel hastalıkların, bir durumun çıktılarını kontrol edememesinden kaynaklanmaktadır (Schueller & Seligman, 2008: 177).

Literatürdeki diğer önemli tanımlamayı yapan Donald A. Norman ise öğrenilmiş çaresizliği, bir canlının davranışlarıyla kontrol edemediği bir durumun etkisiyle daha sonra kontrol edebileceği durumlar karşısında da tepkisiz kalması durumu olarak açıklamıştır (Norman, 1988: 34-53).

Türkçe literatürde ise Mümin Sekman, “*bir daha deneme cesaretini kaybetme*” olarak özetlediği öğrenilmiş çaresizliği, bir canlının herhangi bir durumda defalarca denediği halde çok sayıda başarısızlığa uğraması ve bir sonraki denemede başarısız olacağını beklemesinden dolayı o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünerek hiç bir şey yapmaması durumu olarak tanımlamıştır (Sekman, 2013: 20).

Doğan Cüceloğlu ise öğrenilmiş çaresizlik yerine öğrenilmiş acizlik terimini kullanmış ve bu davranışı “*Kedi, köpek, fare ya da tavşan gibi herhangi bir hayvanı öyle bir duruma sokun ki, hayvan ne yaparsa yapsın belirli zamanlarda acı veren bir elektrik şoku ile karşılaşsın. Bu durumu bir saat kadar devam ettirdikten sonra, ortama yeni bir özellik getirin. Bir başka deyişle, şimdi şok verilmeden önce hayvan belirli bir mekanizmaya dokunarak şoktan kurtulabilsin. Şoktan kurtulma olanağı veren yeni durumu hayvanın öğrenemediğini, sanki ‘ne yapayım, elimden hiçbir şey gelmez, kaderimin yazısı olan elektrik şokundan kurtulmam olanaksız’ anlayışı içinde hareket ettiğini görürsünüz.*” şeklinde açıklamıştır (Cüceloğlu, 2011: 317).

Hasan Tutar da öğrenilmiş çaresizlik yerine Cüceloğlu gibi öğrenilmiş acizlik terimini kullanmış ve bu durumu insanların daha önce yaşadıkları olumsuz bir duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşımaları sonucunda başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasiflik, özsaygı azalması, depresyon ve kronik kaygı gibi durumların oluşması olarak tanımlamıştır (Tutar, 2014).

Coşkun Can Aktan ise öğrenilmiş çaresizliği organizasyonlar üzerinden şu şekilde açıklamıştır (Aktan, 2006: 48): “Bazı organizasyonlarda çoğu zaman çalışanlar gördükleri ve bildikleri yanlış uygulamaları raporlamaktan kaçınırlar. Geçmiş tecrübeleri dikkate alarak çalışanlar, üst yönetimle konuşmanın hiçbir işe yaramayacağını, aksine olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanırlar. Açık kanıtlara dayanan ve dahası organizasyon içinde herkesin bildiği ve gördüğü yanlış uygulamalardan rahatsızlık duyan ve bu yanlış uygulamalara son verilmesini isteyen bazı çalışanlar seslerini duyuramadıkları için adeta kahrolurlar ve deyim yerindeyse bir ‘öğrenilmiş çaresizlik’ sendromu içerisinde kıvranıp dururlar.”

Öğrenilmiş çaresizlik, herhangi bir durum veya olay karşısında sürekli başarısızlık yaşanması veya istenmeyen durumların ortaya çıkmasının etkisiyle, hiçbir şeyin bir fark yaratmayacağı inancının oluşması ve bu inancın oluşması sonucunda da gelecekte karşılaşılabilecek benzer durumlarda, başarıya ulaşmanın mümkün olmadığı düşüncesinin yerleşmesiyle pasifleşmek ve bu başarıya ulaşılacak bir durum dahi olsa, cesaretin ve kendine olan inancın zayıflamasıyla hiçbir şey yapmamaktır. Öğrenilmiş çaresizlik davranışında, içinde bulunduğu olumsuz durumdan kurtulmak için çaba göstermiş ancak başarısız olmuş ve bu çabalarının işe yaramamasının oluşturduğu olumsuzlukların etkisi ile daha sonra karşılaştığı benzer durumdan kurtulmak için yaptıklarının sonuca etki etmediğini düşünen kişi bu sonucun benzer durumlarda da değişmeyeceğine inanır ve zihninde bu başarısızlığın gelecekte de devam edeceği yönünde bir düşünce oluşur. İşte bu üç aşama nihayetinde ise öğrenilmiş çaresizlik meydana gelir.

Seligman ve arkadaşları tarafından ilk kez köpekler üzerinde yapılan deney ile ortaya konulan öğrenilmiş çaresizlik, Seligman ve Maier’in araştırmaları ile birlikte tüm canlılarda görülen ortak bir davranış türü olarak kabul edilmiştir (Cüceloğlu, 2011: 317). Seligman ve arkadaşları tarafından yapılan köpeklerin acıdan kaçma davranışlarını ölçme amaçlı bu deneyde toplam yirmidört köpek, “kaçış grubu (the escape group)”, “çaresizlik grubu (the ‘helplessness training’ group)” ve “kontrol grubu (the control group)” olarak sekizerli üç gruba ayrılmış ve bu köpeklere uygulanacak iki aşamalı işlem belirlenmiştir. Deneyin ilk aşamasında kaçış grubundaki köpekler, teker teker içinde kendilerine uygulanacak elektrik şokunu kesecek bir buton bulunduran kabine koyulacak ve burunlarıyla bu butona dokundukları an maruz kaldıkları elektrik şoku kesilecektir. Köpeklerin

butona basmaması durumunda ise elektrik şoku otuz saniye içinde kendiliğinden sona erecektir. Daha sonra çaresizlik grubundaki köpekler de benzer bir kabine koyulacak ancak; bu kabinde, uygulanacak elektrik şokunu durduracak buton bozuk olduğundan köpekler burunlarıyla butona basarsa bile elektrik şokunu durduramayacaklardır. Her iki gruptaki köpeklerin her birine altmışdört kez elektrik şoku verilecektir. Butona basılmaması halinde elektrik şokunun otuz saniye içerisinde kendiliğinden yok olacağı durumu yine her iki grupta da geçerli olacaktır. Son grup olan kontrol grubu ise deneyin bu aşamasına katılmayacak ve ilk iki gruptaki köpeklerin davranışlarının değişimi herhangi bir deneye maruz kalmamış bu köpekleri gözlemleyerek yorumlanacaktır. Uygulamasına geçilen deneyde öncelikle kaçış grubundaki köpekler sırasıyla kabine konulmuş ve elektrik şokunun geleceğini belli eden herhangi bir işaret olmadan ansızın her birine şoklar verilmiştir. Köpeklerin hızlı bir şekilde düğmeye basmayı öğrendikleri ve düğmeye basma sürelerini giderek kısaltmayı başardıkları gözlenmiştir. Çaresizlik grubundaki köpekler de benzer bir kabine konulmuş ve aynı işlemler uygulanmıştır ama bu kabindeki buton bozuk olduğundan köpekler ilk gruptakiler gibi burunlarıyla butona dokunsalar dahi maruz kaldıkları elektrik şokunu kesememişlerdir. Köpeklerin tamamı butona basmayı birkaç kez denemiş fakat şoku durduramayacaklarını öğrenince kısa süre içinde butona basmaktan vazgeçmişlerdir. Birinci aşamanın bitişinden bir gün sonra deneyin ikinci aşamasına geçilmiştir. Deneyin ikinci aşamasında ise üç gruptaki bütün köpeklere uygulanacak ve iki bölümden oluşan yeni bir deney kutusu oluşturulacaktır. Köpekler öncelikle deney kutusunun elektrik şoku verilen kısmına konulacaktır. Köpeklere dışarıdan elektrik şokunun geleceğinin sinyalini veren beyaz bir ışık verilecek ve bu sinyalin verilmesinden itibaren altmış saniye içinde diğer bölme ile aralarındaki küçük çitten atlacakları takdirde köpeklere kolayca güvenli olan diğer bölgeye geçeceklerdir. Bu aşamada her bir köpeğe on kez elektrik şoku verilecek ve yine her bir köpeğin güvenli bölgeye geçmesi beklenecektir. İkinci aşama sonucunda, deneyin ilk aşamasında butonlara basarak elektrik şokunu kesmede başarılı olan kaçış grubundaki ve deneyin ilk aşamasına katılmayan kontrol grubundaki bütün köpekler kısa sürede maruz kaldıkları elektrik şokundan kurtulmak için güvenli olan ikinci bölmeye atılmışlardır. İlk aşamada maruz kaldıkları elektrik şokundan kurtulmaları için basmaları gereken butonunun çalışmaması sonucunda söz konusu butona basmaktan kısa sürede vazgeçen çaresizlik grubundaki köpeklerden ise sadece ikisi güvenli olan bölgeye atılabilemiştir. Bu gruptaki diğer altı köpek doğru tepkiyi vermeleri halinde maruz kaldıkları elektrik şokundan kurtulmaları mümkün olduğu halde çaresiz ve

tepkisiz bir şekilde beklemiş ve pasif kalmayı seçmişlerdir. Deneyden bir hafta sonra üç grup üzerinde aynı deney tekrarlanmış ve kaçış grubu ile kontrol grubunda bulunan köpeklerin tamamının bir kez daha elektrik şokundan kurtulup güvenli bölgeye geçtikleri tespit edilmiştir. Deneyin yapılmasının üzerinden yedi gün geçmesine rağmen çaresizlik grubundaki köpeklerden bu kez sadece üçünün çittten atlayıp elektrik şoku verilen bölgeden güvenli olan diğer bölgeye geçtiği tespit edilmiştir (Seligman & Maier, 1967: 1-9). Bu deney ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı ilk defa bilimsel olarak gözlemlenmiştir.

Literatürde öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili bilinen en popüler deney ise 1967 yılında Gordon R. Stephenson ve arkadaşları tarafından yapılan ve “*Beş Maymun Deneyi (The Five Monkeys Experiment)*” olarak da bilinen deney olmuştur. Stephenson ve arkadaşları, tepesinde asılı muzlar bulunan ve içerisinde bu muzlara ulaşmak için bir de merdiven bulunan bir kafese beş adet maymun koymuşlardır. Herhangi bir maymun merdivenleri çıkararak muzlara ulaşmak istediğinde; yalnızca merdivenden yukarıya çıkmaya çalışan maymun değil, kafesteki bütün maymunlar dışarıdan buz gibi soğuk su ile ıslatılmıştır. Kafesteki bütün maymunlar, bazıları birkaç kez olmak üzere, muzlara ulaşmaya çalışmış ve sonunda bütün maymunlar sırlıklam olmuştur. Bir süre sonra ise, merdivene doğru hareket eden maymunun diğer maymunlar tarafından engellendiği hatta dövüldüğü görülmüştür. Çünkü hiç biri artık buz gibi su ile ıslatılmak istememiştir. Daha sonra su kapatılmış ve kafesteki maymunlardan biri dışarı alınıp yerine yeni bir maymun konulmuştur. Bu maymunun da muzlara ulaşmak için hemen merdivene doğru yöneldiği; fakat diğer dört maymunun buna izin vermediği ve kafese yeni konulan bu maymunu da dövdükleri görülmüştür. Sonrasında kafese ilk konulan maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilmiş ve durumunun kafese daha önce konulan yeni maymundan farklı olmadığı görülmüştür. Üstelik bu maymunu diğerlerinden daha şiddetli ve istekli olarak dövenin; kafese kendisinden önce konulan yeni maymun olduğu gözlenmiştir. Ardından kafese ilk başta konulan maymunlardan birisi daha yeni bir maymunla değiştirilmiş ve maymun da merdivene yaklaşır yaklaşmaz diğer maymunlar tarafından şiddetli bir şekilde dövülmüştür. Bu maymunu daha istekli bir şekilde döven maymunların ise yine sonradan eklenenler olduğu görülmüştür. Son olarak kafesteki diğer iki maymunda sırasıyla yeni maymunlarla değiştirilmiş ve bu durumun değişmediği görülmüş; maymunlar merdivene doğru hareket eder etmez diğer maymunların şiddetli tepkisi ve saldırısıyla karşı karşıya kalmışlardır. Deneyin sonunda görülmüştür ki, kafese sonradan eklenen beş maymun bunu

neden yaptıklarına dair en ufak bir fikirleri olmamasına rağmen merdivenin üstündeki muzlara ulaşmaya çalışmamıştır (Stephenson, 1967: 279-288). Sonuç olarak bu deney ile maymunların da tıpkı köpekler gibi çaresizliği öğrendikleri görülmüştür.

Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili kediler (Seward & Humpery, 1967), balıklar (Padilla, 1973) ve fareler (Maier, Albin & Testa, 1973) gibi canlılar üzerinde deneyler yapılmış ve bu deneylerin çoğunda canlıların köpekler ve maymunlara benzer bir şekilde çaresizliği öğrendikleri görülmüştür.

İnsanlar üzerindeki ilk deneyi ise 1974 yılında Donald Hiroto yapmıştır. Hiroto, Seligman'ın köpekler üzerinde yaptığı deneye benzer bir deneyi insanlar üzerinde uygulamıştır. Hiroto, deneyinde toplam onbeş kişiyi “kaçış grubu (*the escape group*)”, “çaresizlik grubu (*the 'helplessness training' group*)” ve “kontrol grubu (*the control group*)” olarak üç gruba ayırmış ve iki aşamalı deney uygulayarak insanların şiddetli gürültüye maruz kalmaları durumunda verecekleri tepkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Deneyin ilk aşamasında kaçış ve çaresizlik grubundakiler teker teker bir odaya alınmış ve kendilerine odanın tepesindeki bir hoparlörden şiddetli bir şekilde gürültü verilmiştir. Deneklere kendilerine yüksek derecede gürültü verileceği ancak önlerinde duran uzaktan kumandaya benzer panelin düğmelerine bastıkları anda dışarıdan gürültüyü kesecekleri daha önce söylenmiştir. Kaçış grubundaki insanların alındığı odada bulunan panel düzgün çalışmış ve denekler panelin herhangi bir tuşuna bastıkları anda gürültü kesilmiştir. Çaresizlik grubundaki panelin düğmeleri ise çalışmamış ve denekler ne yaparlarsa yapsınlar gürültüyü kesememişlerdir. Kontrol grubundaki denekler ise deneyin bu aşamasına katılmamış, gürültüye maruz kalan diğer deneklerin davranışları bu grup üzerinde gözlemlenerek değerlendirilmiştir. Uygulama esnasında kaçış grubundaki insanların gürültü başlar başlamaz önlerindeki panelin tuşlarına basmış ve gürültüyü kesmişlerdir, üstelik bunu giderek daha hızlı bir şekilde yaptıkları görülmüştür. Çaresizlik grubundaki insanların ise ilk başlarda kaçış grubundakilerle aynı şekilde gürültüyü kesmeye çalıştıkları görülmüş; ancak panelin tuşlarının bozuk olduğunu anlamaları ile birlikte gürültüyü kesme yönündeki çabalarından vazgeçtikleri görülmüştür. Deneyin ikinci aşamasında ise, üç gruptaki insanlar yine teker teker ayrı bir odaya alınmış ve tekrar dışardan verilecek şiddetli gürültüden kurtulmaları beklenmiştir. Deneklerin alındığı yeni odada verilen gürültüden kurtulmanın yolu bu kez deneklerin ellerini, önlerinde bulunan panelde doğru yöne; yani panelin sağ tarafından sol tarafa koymak

olmuştur. Üstelik bu durum aynı şekilde deney başlamadan önce deneklerin tamamına söylenmiştir. Deneyin ikinci aşaması başlamış; kaçış grubundaki ve kontrol grubundaki insanların tamamının kısa sürede gürültüden kurtulmanın yolunu buldukları gözlenmiş; çaresizlik grubundaki insanların ise çok daha az çaba gösterdikleri ve içinde buldukları çaresizlik durumunu kabullendikleri görülmüştür (Hiroto, 1974: 187-193). Hiroto'nun yaptığı bu deney ile çaresizliği öğrenme konusunda insanların diğer canlılardan farklı olmadığı ortaya çıkmış ve böylece öğrenilmiş çaresizlik davranışının insanlarda dahil bütün canlılarda görüldüğü kanıtlanmıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik üzerine yapılan bu deneyler iki sonucu ortaya koymuştur (Tutar, 2007: 145-146): Birincisi, canlıların başlangıçta kontrol edemedikleri ya da sonucunu değiştiremedikleri bir durum ile karşılaştıklarında zamanla çaresizliği kabul etmeleri ve bu çaresizlik durumunu genelleştirmeleridir. İkincisi ise, çaresizliği öğrenen canlıların karşılaştıkları durumunun sonucunu değiştirebilecek güçte olmalarına rağmen, önceki tecrübelerinden edindiği çaresizlik yüzünden tepki göstermemeleri ve herhangi bir çaba içerisinde bulunmamalarıdır.

Öğrenilmiş çaresizlik davranışının neden ortaya çıktığına dair pek çok sebep ileri sürülmüştür. Marks, bütün canlılarda ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizliğin nedenini başlangıç eksikliği, başaramama düşüncesi, motivasyonel eksiklik ve kontrolsüzlüğe bağlamaktadır (Marks, 1998: 200-211). Marks'ın dikkat çektiği bu üç nokta bireyin çaresizliği öğrenmiş hale gelmesine sebep olan kendisinden kaynaklanan faktörlerdir. Bunun yanı sıra hiç şüphesiz bireyin içinde bulunduğu toplumun da öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerinde etkisi olmaktadır. Değişime ayak uyduran, yeniliklere açık ya da içinde buldukları şartları değiştirmek için çaba gösteren bir toplumda, bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışını göstermesi çok zor olacaktır. Değişime kapalı ve içinde buldukları durumu kabullenmiş toplumlarda yaşayan bireylerde ise öğrenilmiş çaresizlik davranışının görülmesi doğal olacaktır. Dolayısıyla, öğrenilmiş çaresizliğin nedenlerini sadece bireyin kendisinden kaynaklanan nedenlerle sınırlandırmamak gerekmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik bireyin kendisinden kaynaklanan faktörlerin yanı sıra dış faktörlerden de kaynaklanmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik, canlının içinde bulunduğu durumdan kurtulmasını engellemek ile birlikte bazı alanlarda ciddi bozukluklara da sebep olmaktadır.

Seligman ve Maier'e göre (Seligman & Maier, 1968: 256-262), öğrenilmiş çaresizlik durumunda canlıların kontrollerini kaybetmeleri “motivasyonel (motivational)”, “duygusal (emotional)” ve “bilişsel (cognitive)” alanlarda bozukluklar ortaya çıkarmaktadır. Motivasyonel bozukluk yaşanan olumsuz tecrübelerden kaynaklanan tepki vermekteki isteksizlik, duygusal bozukluk canlının içinde bulunduğu ortamı değiştiremeyeceği düşüncesinin yarattığı depresyon ve bilişsel bozukluk ise bireyin davranışları ile bu davranışların sonuçları arasında bir ilişki kuramaması yani olacakları öngörememesi durumu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik davranışının yol açtığı bozukluklar, bireyin hayatı boyunca gerek kişisel gerek sosyal sorunlarla karşılaşmasına neden olacaktır (Alloy, 1982: 443-479). Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik davranışı son yıllarda daha çok bireylerin sosyal ve toplumsal olaylar karşısındaki tutumlarını etkileyen bir durum olarak anılmaktadır (Kümbül Güler, 2006: 71).

Görülüyor ki; bireyin ciddi anlamda sorunlu olan bu tepkisiz kalma yani öğrenilmiş çaresizlik davranışı özü itibariyle değişime karşı pasif bir direnme şeklidir ve bireylerin yaşanan değişimler karşısında tepkisiz kalması durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Peterson ve Seligman'a göre; öğrenilmiş çaresizliğin temel özelliğinden biri pasifliğin ortaya çıkmasıdır (Peterson ve Seligman, 1987: 238). Çaresizliği öğrenmiş insanlar değişim karşısında pasif bir direnç göstermektedirler. Bu durum ise daha önce de ifade ettiğimiz gibi bireyin hem kendisinden hem de dış etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin öğrenilmiş çaresizlikten kurtulması için değişime olan inancının oluşması ve değişimi başaracak güçte olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Çaresizliği öğrenmiş toplumlarda bireyler gibi değişime karşı pasif bir direnç göstermektedirler. Toplumların çaresizliğini ortadan kaldırmanın yolu ise toplumda değişimi ortadan kaldıracak bir kültür yaratmak; topluma değişime olan inancı ve değişimin önemini aşılaktan geçmektedir.

3.ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK KÜLTÜRÜNÜN ORTADAN KALDIRILMASI

Bireylerin geçmişlerinden kurtulamamasından kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik davranışı, toplumsal kültürün bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür kavramı en geniş ifade ile insanoğlunun doğada değişim yaratarak ortaya

çıkardığı, her türlü fiziksel ve düşüncel birikimi içermektedir (Aktan & Tutar, 2006: 1). Toplumsal kültür ise; uzun yıllar boyunca kabul edilmiş öğrenilmiş davranışlardan meydana gelmekte ve öğrenilmiş çaresizlik de bu davranışların bir parçası olmaktadır.

Her toplumun kültürü çok eski tarihlerden beri öğrenilegelmiş birbirinden farklı davranışlarla oluşmuştur. Çaresizliği öğrenmeyi bu yönde değerlendirdiğimizde, öğrenilmiş çaresizliğin bireyden bireye veya toplumdan topluma farklılık gösterdiğini söylemek doğru olacaktır. Ancak bu farklılıklara rağmen bu kültürü ortadan kaldırmanın tek çözümü değişimden yana bir kültür yaratmaktır.

Öğrenilmiş çaresizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik önemli çalışmalarda bulunmuş Abramson ve arkadaşları 1978 yılında bu noktaya dikkat çekmiş ve bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışının ortadan kaldırılması için değişimin önemine vurgu yapmışlardır (Abramson ve diğerleri, 1978: 49-74). Toplumlar içinde durum farklı değildir; çaresizliği öğrenmekten kurtulmanın yolu toplumda değişim kültürünün yaratılmasıdır. Bunun için ise değişim süreci, değişim inancı yerleşmiş ve değişimi kabul etmiş bireyler ve değişimi yönetecek liderler gerekmektedir.

Değişim süreci birey için de toplum için de oldukça uzun bir sürenin geçmesi demektir. Bireyin geçmişteki tecrübeleri ve beklentileri, toplumsal yapı, toplumun alışkanlıkları gibi konular bu sürenin uzunluğunu-kısalığını belirlemektir. Öğrenilmiş çaresizlik toplumsal kültürün bir parçası veya toplumun değişmez kurallarından biri dahi olsa iyi bir değişim süreci bu durumu ortadan kaldırabilir. Çünkü, zaman içinde tüm kurallar değişebilir, göz ardı edilebilir veya hiçbir şekilde dikkate alınmayabilir. Benzer bir biçimde toplumda bir gelenek ya da görenek haline gelmiş davranışlar zaman içinde etkisini kaybedip, yerini başka bir geleneğe bırakabilir (North, 2010: 113).

Toplumun değişime olan inancının sağlandığı ve bu değişimin tüm bireylerce kabul edildiği bir değişim kültürü yaratmak ve bunu toplumun tüm kesimlere yerleşmesini sağlamak öğrenilmiş çaresizliğin ortadan kaldırılmasında en önemli etmenlerden biridir. Çünkü değişim sürecinin olumlu ilerlemesi toplumun değişim motivasyonunun yüksek olmasına bağlıdır. Öğrenilmiş çaresizliği ortadan kaldırma ve değişim kültürünü yaratma bir an önce bir şeyler yapılması gerektiğini açıkça gösteren, mevcut durumun ortaya çıkardığı huzursuzluk

havasını ortadan kaldırmaya yönelik motivasyon ile mümkündür (Luecke, 2009: 16). Değişim motivasyonu yüksek, değişime hevesli toplumlarda değişim kültürünün oluşması mümkün olacaktır. Böylece, değişim kültürü yerleşmiş ve böylece değişim sürecini başarıyla atlatmış toplumlarda değişim süreci devam edecek; bireylerde değişime olan inanç ve bu yöndeki çabalar hiç eksik olmayacaktır.

Değişim kültürünün oluşmasında topluma değişim motivasyonu yerleşmesinin yanı sıra değişimden yana olan bireylerin takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi de değişim kültürünün toplumun diğer fertleri tarafından kabul edilmesi açısından önemlidir. Motivasyon konusundaki çalışmaları ile bilinen yönetim uzmanı Victor H. Vroom, 1964 yılında yayınlanan “*Çalışma ve Motivasyon*” (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir. Vroom’a göre bir organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performansı belirleyen ise, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler olacaktır. Buna göre, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Öte yandan, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir (Aktan, 2014). Vroom’un organizasyon çalışanlarının motivasyonları hakkında öne sürdüğü bu görüşten yola çıkarak öğrenilmiş çaresizliğin ortadan kaldırılması için çaba gösteren bireylerin desteklenmesinin, bu bireylerin toplumda değişim kültürü yaratma isteklerinin ve gayretlerinin karşısındaki engellerin kaldırılmasının bu bireyleri olumlu yönde etkileyeceği gibi toplumun geri kalan kısmının da değişim kültürünün yaratılmasına yönelik gayretler göstermesini sağlayacaktır. Böylece öğrenilmiş çaresizliğin ortadan kalkması ve değişim kültürünün yaratılma süreci hızlanacaktır.

Değişim sürecinin iyi yönetilmesi değişim kültürünün ortaya çıkmasındaki diğer önemli etkidir. Çünkü, değişim sürecinde pek çok güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu durumda ise yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Drucker, 2014: 88). İyi bir lider, öğrenilmiş çaresizlik yaşayan bireyleri veya toplumları geçmişte yaşadıklarının etkisinden kurtarır. Böylece, onlara gelecekte karşılaşılabilecekleri engellere karşı mücadele edebilme inancı ve değişim kültürünün yerleşmesini sağlar.

4.SONUÇ

Önceki tecrübelerinde istenilen sonucun ortaya çıkmaması ve davranışları ile istenilen sonucu elde edememe gelecekte istenilen sonuç elde edilecek dahi olsa herhangi bir çabanın ortaya çıkmasını engelleyecektir. Birçok canlı üzerinde yapılan deneyler ve araştırmalar bu sonucu doğrulamış; önceden davranışlarıyla sonucu kontrol edememenin; başlangıçta pasifliğe, ilerleyen aşamalarda kabullenme ile birlikte davranış-sonuç ilişkisi açısından bir çaresizlik meydana getirdiğini göstermiştir.

Kontrol edemeyeceği sonuçlarla karşılaşma pek çok yetersizlikler ortaya çıkarmakta ve ilerleyen dönemlerde sonucun kontrolü mümkün olduğu koşullarda bile gereken davranışların gösterilmemesine yol açmaktadır. Psikoloji literatüründe öğrenilmiş çaresizlik olarak bilinen bu davranış, aslında zihinlerde yaratılan bir engeli açıklamaktadır.

Sonuç olarak bireyleri ve toplumları öğrenilmiş çaresizlikten kurtarmak için en başta değişimi destekleyen bir kültürünün yaratılması ve yaşatılması gerekir. Öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmak için en başta bireylerin değişime inancının varlığına işaret eden ve bunu güçlü bir biçimde destekleyen bir kültür oluşturmak ile mümkündür. Bir ülkede, bir toplumda ya da herhangi büyüklükteki bir organizasyonda öğrenilmiş çaresizlik sendromuna yakalanmamak için öncelikle değişimi isteyen ve bunun için çabalayan bireylerin varlığından ziyade değişime direnç kültürüne izin vermeyen bir değişim kültürünün varlığını inşa etmek gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Abramson, L., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D., (1978). "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.

Aktan, C.C., (2006), "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING", *Mercek Dergisi*, Ekim 2006, 43-51.

Aktan, C.C., “Motivasyon Teorileri”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (10.09.2014)

Aktan, C.C. & Tutar H., (2006), “Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür”, içinde: Aktan, C.C., “Kurumsal Kültür (Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar”, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu 195(3), 1-32.

Alloy, L. B., (1982), “The Role of Perceptions and Attributions for Response-Outcome Noncontingency in Learned Helplessness: A Commentary and Discussion”, *Journal of Personality*, 50(4), 443-479.

Cüceloğlu, D., (2011), *İnsan ve Davranışı*, 21. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Drucker, P. F., (2014), *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bahçivangil & Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Hiroto, D. S.,(1974), “Locus of Control and Learned Helplessness”, *Journal of Experimental Psychology*, 102, 187-193.

Kümbül Güler, B., (2006), *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.

Luecke, R., (2009), *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek*, (Çev. Ümit Şensoy), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Marks, S. B., (1998), “Understanding and Preventing Learned Helplessness in Children who are Congenitally Deaf-Blind”, *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 92(3), 200-211.

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

North, D. C., (2010). *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P., (1987), “Explanatory Style and Illness”, *Journal of Personality*, 55(2), Durham and London: Duke University Press, 237-265.

Schueller, S. M. & Seligman, M. E. P., (2008), “Optimism and Pessimism”, Risk Factors in Depression. 171-194.

Seligman, M. E. P., (1972). “Learned Helplessness”, Annual Review of Medicine, 23, 407-412.

Seligman, M. E. P. & Maier, S. F., (1967), “Failure to Escape Traumatic Shock”, Journal of Experimental Psychology, 74(1), 1-9.

Seligman, M.E.P. & Maier, S. F., (1968), “Alleviation of Learned Helplessness in the Dog”, Journal of Abnormal Psychology, 73, 256-262.

Sekman, M., (2013), Her şey Seninle Başlar, İstanbul: Alfa Yayınları.

Stephenson, G. R., (1967). “Cultural Acquisition of a Specific Learned Response among Rhesus Monkeys”, In: Starek, D., Schneider, R., & Kuhn, H. J. (eds.), Progress in Primatology, Stuttgart: Fischer, 279-288.

Tutar, H., (2007), “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(4), 142-161.

Tutar, H., “İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> (03.03.2014)