

## Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik: Zıt Kutupların Etkileşimi

Damla Aylin Erten<sup>1</sup>

Esin Barutçu<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışma günümüz yönetimlerinde sürdürülebilir rekabetin en güçlü unsuru haline gelen “insan” kaynağının duygusal anlamdaki iki uç noktası olan Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik kavramlarını psikolojik ve örgütsel davranış bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. Günümüzün iş sektörlerinde; psikolojik sermaye 4 temel boyutu olan öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık ile bireyin performansını maksimize eden ve psikolojik esnekliği destekleyen pozitif bir kaynaktır. Buna karşın öğrenilmiş çaresizlik, bireyin sosyal hayat ve iş hayatında karşılaştığı olumsuz deneyimlerin etkisiyle ortaya çıkan, örgütsel verimliliğinin önüne geçen, eylemsizlik ve motivasyonsuzluk durumudur. Literatür taramasına dayanan bu kavramsal çalışmada kavramlar teorik çerçevede ele alınmış, bu yapıların diğer örgütsel değişkenlerle olan etkileşimleri incelenmiş ve kavramlar arasındaki dinamik ilişki örgütsel davranış disiplini temel alınarak tartışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, bireylerin hem psikolojik hem de örgütsel alanda sahip oldukları güçlü bir psikolojik sermaye düzeyinin, öğrenilmiş çaresizliğin kişide yarattığı kısır döngünün kırılmasında ve tekrar eyleme geçmesindeki bir tampon görevi gördüğü sonucuna varılmıştır.

### 1. Giriş

Her geçen gün küreselleşen dünyada rekabetin gittikçe artması ve değişimlere ayak uydurmaya çalışmak için örgütler, en önemli unsurları olan “insan” faktörünü güçlendirmeye çalışmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışlarının aksine modern yönetimlerde insan faktörünü iyileştirmeye çalışmak önemli bir hale gelmiştir.

- 1 Yüksek lisans, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, damlaerten1@gmail.com
- 2 Prof. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, esahin@pau.edu.tr

Çalışanların yalnızca görevlerini tamamlaması ve eksiklerinin giderilmesi yerine psikolojik kapasitesinin yönetilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte pozitif psikoloji yaklaşımı kullanılarak, bireylerin zayıf yönlerini onarmaya odaklanmanın yanı sıra onları daha dirençli ve başarılı kılan güçlü karakteristik özelliklerin desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Akçay, 2012:124). Çalışanların henüz ortaya çıkaramadıkları kapasitenin keşfedilmesi ve bu potansiyelin kuruma katkı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi, sürdürülebilirlik konusunda işletmelere avantaj yaratabilmektedir. Bu bağlamda, bireyin sahip olduğu ve psikolojik gelişimine katkı veren öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özelliklerinin bir birleşimi olan “Psikolojik Sermaye” kavramının yönetimi örgütsel başarı için önemli bir unsur olmaktadır (Ceylan, 2023:4). Ancak bu başarı unsurunun karşısında kişiyi kısıtlayan ve motivasyonsuzluğa sürükleyen öğrenilmiş çaresizlik duvarı vardır (Aktan ve Yay 2016:61). Bu çalışma, örgütsel başarı üzerinde zıt etkilere sahip olan bu iki kavramı ve etkileşimlerini örgütsel davranış çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

## 2. Psikolojik Sermaye

Günümüzde dünya hızla değişmeye devam etmektedir. Bu hızlı değişim örgütlerde değişimlere ve gelişimlere yol açmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle bu değişimler karşısında rekabet kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Örgütler küresel değişikliklerden geri kalmamak amacıyla hem değişimlere ayak uydurmak hem de diğer örgütlere karşı rekabet avantajına sahip olabilmek için ellerindeki en önemli gücü yani insanları güçlendirmelidir. Örgütler çalışanlarını güçlendirmek için insana dair olan çalışma alanlarında güncellemeler yapmalı; insan kaynaklarını, örgüt içi iletişimlerini etkili kullanmalı ve çalışanlarını hem performans hem de psikolojik anlamda güçlendirmelidir.

Psikolojik Sermaye kavramını inceleyebilmek için pozitif psikoloji akımını bilmek gerekmektedir. Pozitif Psikoloji, Maslow’un “Motivasyon ve Kişilik” eserinde karşımıza çıkmaktadır (Kobanoğlu ve Yalçın, 2023:4). Kapsamlı olarak ilk ele alınışı ise Martin E. P. Seligman tarafından yapılmıştır (Seligman,2002). Psikoloji bilimi günlük kullanımıyla bireylerin psikolojilerindeki olumsuzlukları anlamak ve çözüm bulmak gibi düşünülmektedir. Pozitif psikoloji ise bunun yanında bireylerin psikolojilerindeki güçlü ve pozitif yönde geliştirilebilecek noktalara odaklanmaktadır. Bir diğer anlamda ortalama bir bireyin nasıl olduğunu, bu bireyde neyin doğru gittiğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulmaya çalışma konusunda bir gözden geçirme olarak değerlendirilmektedir (Luthans vd.,2007; akt. Keleş 2011:346).

## 2.1 Örgütsel Bağlamda Bir Güç: Psikolojik Sermaye ve Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı (Psychological Capital–PsyCap), örgütsel davranış literatüründe üzerinde sıkça çalışılan bir alandır. Örgütsel davranış çalışmalarının, bireylerdeki eksiklikler yerine güçlü yönler odaklanmasıyla bu kavramın önemi artmıştır. Psikolojik sermaye; çalışanların yalnızca sorunlarına odaklanmak yerine, bireylerin psikolojik gelişim kaynaklarını güçlendirerek performansın nasıl artırılacağına odaklanması gerektiğini savunur ve bu doğrultuda *Pozitif Örgütsel Davranış* anlayışını oluşturur (Luthans, 2002).

Bir diğer ifadeyle; pozitif psikoloji anlayışının örgüt yönetimlerine entegre edilmesi gerektiğini anlatan bu kavram, geleneksel sermaye türlerinden farklı bir noktadadır. Sosyal sermaye “kimi tanıyor sun?”, insan sermayesi ise “ne biliyorsun?” sorularına yanıt ararken; psikolojik sermaye bireyin özüne, yani gelişimine ve nasıl “en iyi” olabileceğine odaklanır (Luthans vd., 2004; akt. Bankacı, 2016: 67-68). Psikolojik sermayenin; *öz yeterlilik (self efficacy)*, *iyimserlik (optimism)*, *umut (hope)* ve *dayanıklılık (resilience)* olmak üzere dört temel alt boyutu vardır. Bu boyutlar bireylerin sahip olduğu ve gelecekte geliştirilebilir olan psikolojik kapasitelerini ifade etmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303).

### 2.1.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Öz yeterlilik boyutu, temelde Bandura'nın 1977 yılında yayımlanan bir makalesine dayanmaktadır (Kaya vd., 2014: 49). Bu boyut; bireylerin sorumluluk aldıkları ya da kendilerine sorumluluk verilen belirli bir alandaki görevde başarılı olabileceklerine dair motivasyonu, bilişsel kaynakları ve faaliyet aşamalarını harekete geçirme konusundaki inançlarını, yeteneklerini ve kendilerine olan güvenlerini ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998; akt. Çetin ve Basım, 2012: 124).

Araştırmalara göre, kendisine ve yeteneklerine güvenen kişilerin zorlu görevleri tercih etmede daha cesur oldukları, hedeflerine ulaşabilmek için motivasyonlarını artırmada daha başarılı oldukları ve bu hedef yolunda karşılaştıkları olumsuzluklarla daha kolay baş edebildikleri görülmüştür (Keleş, 2011: 347). Öz yeterliliği daha düşük olan kişilerde ise eleştiriler ve olumsuz geri bildirimler motivasyonu olumsuz etkileyerek cesur adımlar atılmasının önüne geçebilmektedir (Şen vd., 2019: 1174). Örneğin; Akman (2016) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir psikolojik sermaye araştırmasında, öğretmenlerin öz yeterlilik algılarının diğer sermaye boyutlarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun ise mesleki kıdem faktörüyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Akman, 2016: 274-276).

### 2.1.2 İyimserlik (Optimism)

İyimserlik, sözlük anlamıyla bireylerin her olaya ve düşünceye iyi bakabilme fikridir. Bir diğer deyişle olayları ve durumları iyi olarak değerlendirebilen kişilik özelliğidir. Popan (2023)'a göre; İyimserlik, bireylerin yaşam olaylarını kendi deneyimleri doğrultusunda olumlu bir bakış açısıyla değerlendirme eğilimini ifade etmektedir. İyimser bireyler, olumsuz yaşantıların kalıcı olmadığına ve karşılaşılan güçlüklerin aşılabılır olduğuna inanma eğilimindedirler. Geleceğe yönelik beklentilerini de bu bilişsel çerçevede şekillendirirler. Bu yönüyle iyimserlik, bireylerin stresle başa çıkma süreçlerinde ve psikolojik dayanıklılıklarının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutuyla ilgili yapılan çalışmalarda, iş performansı ve iyimserlik arasında pozitif bir ilişki görülmüştür ve iyimserlerin örgütsel bir pozitiflik olarak daha iyi performans gösterdikleri anlaşılmıştır buna göre iyimserlik düzeyinin artışı ve olumlu bir bakış açısı iş performansının da artmasını sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012:125). İş doyumu, örgütsel bağlılık gibi konularla da iyimserlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Şen vd., 2019:1175). Bu bağlamda iyimserliğin bireylerin motivasyonlarını arttırmada, yalnızca örgütsel değil hayatın her alanında kişiyi gelişmeye ve çalışmaya yönlendirmede etkili bir rolü olduğu söylenebilmektedir.

### 2.1.3 Umut (Hope)

Umut günlük kullanımdaki anlamıyla “ummaktan doğan güven duygusu, bu duyguyu veren şey” olarak tanımlanır. Örgütsel davranış ve psikolojik sermaye açısından bakıldığında daha farklı anlamları barındırmaktadır. Bir kuram olarak “umut” pozitif psikoloji alanında uzman bir psikolog olan Charles R. Snyder tarafından tanımlanmıştır. Snyder'a (2002) göre umut pozitif psikolojinin temellerindedir. 2 ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar pathways (yol haritası düşüncesi) ve agency (irade gücü) olarak ayrılabilir. Bir de gizli bir bileşen olan hedefler (goals) vardır. Tüm bunlar birleştiğinde örgütsel alanda bizlere çalışanların karşılaştıkları engeller karşısında alternatif çözüm yolları üretebilmesini ve hedeflerini gerçekleştirmek için sahip oldukları motivasyonlarını sürdürebilmelerini sağlayan itici bir güç olduğunu anlatmaktadır.

### 2.1.4 Dayanıklılık (Resilience)

Psikolojik dayanıklılık kavramı, yaşanan olumsuz deneyimlerle başa çıkabilme yeteneğidir (Ağar ve Yıldırım, 2019:296) Yaşanan olumsuzluklara karşı yalnızca katlanabilmeyi değil aynı zamanda deneyiminden yola çıkarak öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi de kapsayan bir kavramdır (Masten, 2001:227-238).

Örgütsel anlamda ise dayanıklılık çalışanların çalışma hayatı içerisinde karşılaştıkları baskı, değişim ya da kriz anlarında iş performansını sürdürebilme ve durum sonrası tekrar denge kurabilmeleriyle ilişkilidir. Diğer psikolojik sermaye boyutlarında olduğu gibi dayanıklılık boyutunda da iş doyumu, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve psikolojik dayanıklılığın güçlenmesiyle pozitif ilişkilidir (Çetin ve Basım,2012:121-137). Bu sonuçlara göre psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin performans gösterme konusunda daha başarılı olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu söylenebilmektedir. Karademir ve Açıık (2019) tarafından yapılan psikolojik dayanıklılık çalışmasında ise sporcuların psikolojik dayanıklılıklarının cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterdiği, erkek sporcularda psikolojik dayanıklılığın kadın sporculara göre daha fazla olduğu, yaş değişkeninde ise küçük yaşlardaki sporcuların psikolojik dayanıklılık oranının daha az olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan yola çıkarak dayanıklılık boyutunun çalışanların, örgütlerde yaşanan değişikliklere, düzenlemelere ve belirsizliklere karşı uyumlu ve esnek olmalarını sağladığı bu sayede örgütün sürdürülebilirliğini arttırdığı söylenebilir.

Sonuç olarak psikolojik sermaye; ele aldığı dört temel boyutuyla çalışan performansı üzerinde pozitif etki yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kavram, bireyin sahip olduğu değişmez özelliklerden ziyade geliştirilebilir olan yönlerine odaklanarak; hem çalışma hayatında hem de psikolojik anlamda bireyi ileriye taşıyacak özellikleri öne çıkarmaktadır.

Özellikle günümüzde rekabetin etkisiyle artan belirsizlikler ve değişimler, çalışanların yalnızca teknik bilgi açısından iyi olmasının yeterli olmadığını göstermiştir. Teknik donanımın yanı sıra, çalışanların psikolojik anlamda da güçlü olmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütlerin psikolojik sermayeyi güçlendirmeye önem vermesi; iş tatminini artırmakta, örgüte olan bağlılığı güçlendirmekte ve bu sayede kuruma önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

### 3.Öğrenilmiş Çaresizlik

Günlük hayatımızda olduğu gibi çalışma hayatımızda da çeşitli olumsuz durumlarla karşılaşabilmekteyiz. Kendimizi güçlendirmek ve psikolojik olarak yıpranmamak için çabalasak da bu durum her zaman mümkün olmayabilmektedir. Tecrübe edilen olumsuz deneyimler sebebiyle değişimin zor, hatta imkansız olduğunu düşünen birey ya da toplumlar; bu değişimlere karşı pasif bir direnç gösterebilmektedirler (Aktan ve Yay, 2016: 59). Bu direnç sonucunda ise “öğrenilmiş çaresizlik” (learned helplessness) ortaya çıkmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik; bireylerin, kendi kontrollerinde olmayan olumsuz yaşam deneyimlerine sürekli maruz kalmaları sonucunda, aslında kontrol edebilecekleri olaylar karşısında da pasif bir tutum sergilemeleri

olarak tanımlanabilir. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan kişiler, genellikle “yaşanan olayların sonucu olumsuz olursa ne yaparım?” sorusundan ziyade, olumsuz sonuçların kaçınılmaz olduğuna odaklanırlar (Ersever, 2019: 622).

Öğrenilmiş çaresizlik, literatürde ilk kez 1960’lı yıllarda Martin Seligman ve Steven Maier tarafından gerçekleştirilen bir deney sonucunda kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Deneyde köpekler üç gruba ayrılmış ve gruplardan ikisine elektroşok uygulanmıştır. Bu gruplar “şoktan kaçabilenler” ve “şoktan kaçamayanlar” olarak yapılandırılmıştır. İlk grupta yer alan ve şoktan kaçma imkânı bulunmayan köpeklerin aksine, ikinci gruptaki köpeklerin önünde şoku durdurabilecekleri bir mekanizma (düğme) yer almıştır. Son gruptaki kontrol grubuna ise hiç şok uygulanmamıştır. Deneyin bir sonraki aşamasında, köpekler önlerinde aşmaları gereken bir engel bulunan farklı bir ortama alınmışlardır. Engelin diğer tarafında şok akımı bulunmamaktadır; yani engeli aşan köpekler şoktan tamamen kurtulabilecektir. Deney sonucunda, daha önce şoku durdurma şansı bulan (2. grup) ve hiç şoka maruz kalmayan (3. grup) köpeklerin engeli aşarak kendilerini kurtardıkları görülmüştür. Ancak ilk aşamada kaçma şansı verilmeyen köpeklerin çoğunluğunun, engel karşısında hiçbir direnç göstermediği ve şoka pasif bir şekilde maruz kalmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir.

Bu deneyin sonuçları, “kontrol edebilme” faktörünün önemini açıkça ortaya koymaktadır. İkinci gruptaki hayvanların süreci kontrol edebilme gücü, onlara aynı zamanda harekete geçme cesareti de vermiştir. Buradan yola çıkarak canlıların, üzerinde etki edemeyeceklerini düşündükleri olaylara karşı pasif bir tepki geliştirdikleri; ayrıca bu durumun hayvan türünden bağımsız, genel bir fenomen niteliği taşıdığı söylenebilir (Seligman ve Maier, 1967; akt. Hovardaoğlu, 1986:3).

Bu deneylerin insan boyutundaki sonuçlarını görmek için Donald Hiroto, benzer nitelikte bir deneyi insanlar üzerinde uygulamıştır. Deneyde şok kullanmak yerine uyarıcı yüksek sesler tercih edilmiştir. Sonuçların insanlarda da benzer çıkması; ortamların ve uyarıcıların farklı olmasının, bu durumun genel bir çaresizlik olduğu gerçeğini değiştirmedeğini göstermiştir (Hiroto, 1974; akt. Ersever, 2019: 623-624).

Yapılan deneyler ve sonuçları gösteriyor ki; canlılar, kontrolleri altında olmayan olumsuz olaylar karşısında kendilerini çaresiz hissetmektedirler. Bu olumsuz deneyimlerinden yola çıkarak, aslında kontrol edebilecekleri durumlarda bile pasif bir davranış sergilemektedirler. Çünkü tecrübe edilen kötü deneyimler, birey üzerinde kalıcı bir etki bırakmıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı kontrol kaybının hangi anlamda olduğunu anlamak amacıyla motivasyonel, duygusal ve bilişsel olmak üzere 3 çerçevede ele alınabilmektedir (Tutar, 2007:145). Öğrenilmiş çaresizlik sürecinde *motivasyonel* düzeyde, bireyin karşılaştığı olumsuzluklara karşı sergilediği pasif tutumun süreklilik kazanması; girişkenliğin azalması ve çaba gösterme isteğinin zayıflamasından bahsedilmektedir. *Bilişsel* açıdan bakıldığında, kişi yaşadığı problemlere karşı yeni çözümler üretmekte zorlanmaya başlamaktadır. *Duygusal* çerçevede ise süreç; umutsuzluk, yoğun stres ve kaygı gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bilge ve Poyraz, 2021:2). Kontrol edilemeyen olumsuzluklar sonucunda bireyde karakteristik bir karamsarlık gelişir ve bu durum depresyon olgusunu da beraberinde getirebilmektedir. Literatürde öğrenilmiş çaresizlik ile depresyonun birbiriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu görülmektedir. Kontrol kaybının yarattığı olumsuz ruh hali, stres ve umutsuzluk bu durumu beslemektedir. Depresiflik belirtilerini de arttırmaktadır (Abramson vd., 1978; akt. Hovardaoğlu 1986:7). Bu alanda yapılan çalışmalara göre, özellikle eğitim alanında çaresizliğin getirdiği başarısızlık duygusunun bireyin geleceğini de etkileyebileceği ve sürekliliği halinde depresif ruh halinin kalıcılaşabileceği ortaya konulmuştur (Düzgün ve Hayalioğlu, 2010:406).

İş hayatındaki yoğun baskı, kişileri ciddi bir stres altına sokabilmektedir. Bu stres doğru yönetilemediği takdirde başarısızlıklara yol açabilmektedir. Özellikle örgütsel adaletin zayıf olduğu, çalışma koşullarının zorlandığı ya da iletişimin yetersiz kaldığı örgütlerde; çalışanlar sürekli negatif bir ortama maruz kalmaktadır. Bu negatif atmosfer zamanla çalışanlarda motivasyon kaybına ve performans düşüklüğüne neden olurken, iş tatmininin azalmasına ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına da zemin hazırlamaktadır (Barutçu ve Çöllü, 2020:4-10)

Öğrenilmiş çaresizlik duygusunun olumsuz deneyimlerden yola çıkarak oluşması sebebiyle, doğuştan gelen bir özellik olmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik kişinin deneyimlerini oluşturan kendi hayatının yanında kendinden bağımsız çevresel durumlardan da kaynaklanabilmektedir. Çevresel etkenler, kişinin yaşadığı toplum, kültürel yapı ve etik anlayışlar olarak sıralanabilir. Değişime adapte olan, yeniliklere ve gelişmelere açık ve buldukları koşulları değiştirmek için çaba gösteren toplumda kişilerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergilemesi nadir görülürken; değişime kapalı ve buldukları koşulları kabullenmiş toplumlarda yaşayan kişilerde ise öğrenilmiş çaresizlik davranışının görülmesi çok daha fazla olacaktır. Sonuç olarak öğrenilmiş çaresizlik sadece kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlerle sınırlandırmak doğru değildir. Öğrenilmiş çaresizlik dış faktörlerden de etkilenmektedir (Aktan ve Yay, 2016:65). Cinsiyet rollerinin toplumdaki yansımalarına göre de öğrenilmiş çaresizlik şekillenebilir. Yapılan araştırmalarda kadınların öğrenilmiş

çaresizliğe yatkınlıklarının erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür (Gül ve Oktay, 2009:424). Öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalarda ise Bilge ve Poyraz (2021) cinsiyet faktörünün, öğrenilmiş çaresizlik arasında anlamlı etkisi görülmemişken, Düzgün ve Hayalioğlu (2010) erkek öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin daha yüksek çıktığını tespit etmiştir. İş hayatında ise; Ceyhan Bor ve Özbağış'ın (2024) araştırmasına göre cam tavan sendromunun artış gösterdiği bir toplumda, kadın çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı tükenmişlik duygusu oluşturmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

Buradan hareketle, öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin belirlenmesinde cinsiyetin tek başına bir belirleyici olmadığını ancak toplumsal cinsiyet rolleri, akademik beklentiler ve iş hayatındaki yapısal engeller (cam tavan gibi) ile birleştiğinde öğrenilmiş çaresizlik düzeyini farklılaştırdığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Dunning-Kruger Sendromu ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir paradoks ilişkisi var denilebilir. Kruger etkisi bireyin yeteneklerini üstün görmesi, kendisini abartması ve yetersiz olduğu konuları görmemesine neden olan bir durumdur (Küçün vd.,2020:7). Bir diğer deyişle perde görevi görmektedir. Ancak bu perde yaşanan başarısızlıklarla birlikte aralandıkça ve kişi gerçekleri görmeye başladıkça öğrenilmiş çaresizlik kendini göstermeye başlamaktadır. Yetersizliğin farkında olmayan bir bireyin bu gerçeklikle karşılaşması zor bir psikolojik sürece girmesine sebep olmaktadır. Hassülün ve Bal (2016) tarafından yapılan çalışmada da görüldüğü üzere gerçek yetkinlik ile öz algısındaki yetkinliği arasındaki farkı görmeye başlayan kişilerin uğradıkları hayal kırıklığı, şok etkisi ve motivasyon zedelenmesi öğrenilmiş çaresizliği tetikleyebilmektedir. Kruger Sendromu altındaki kişi yaşadığı başarısızlığı yıkıcı olarak görüp bir direnç gösteremezse bu durum kalıcı hale gelerek eylemsizliğe yol açabilmektedir.

#### 4. Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye kulağa olumlu, öğrenilmiş çaresizlik ise olumsuz çağrışım yapan kavramlar gibi gelmektedir. Bu iki kavram birbirlerinden farklı anlamlar taşısa da aynı zamanda birbirini beslemektedir. Kavramlar arasında hem örgütsel hem de psikolojik anlamda bir ilişki olduğu söylenebilir.

Öğrenilmiş çaresizlikte bireyler çaba göstermelerine rağmen olumsuz sonuçlar edinme durumlarının sürekli hale geleceğine inanarak umutsuzluğa düşmektedirler (Aktan ve Yay,2016:61). Bu olumsuz düşünceler silsilesi psikolojik sermayenin güçlendirilmesiyle kırılabilir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık, sorunlarla karşılaşan bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için yeniden başlayabilmelerini sağlarken iyimserlik ise yaşanan durumlar ve sonuçları ile ilgili pozitif düşünebilmeyi

sağlar (Tokmak, 2018:865). Bu boyutların olumlu yönlerinden faydalanarak öğrenilmiş çaresizliğin bireyin düşüncelerinde yarattığı karamsarlık giderilebilir.

Psikolojik sermaye ve öğrenilmiş çaresizlik arasında örgüt içinde kendini gösterme ve gösterememe karşılığı oluşabilmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek kişiler düşüncelerini dile getirebilir ve öne çıkabilir. Yaratıcılık alanında daha cesaretli olurlar. Bu sayede motivasyonları da artar. Ancak çaresizliğe sahip kişiler fikirlerini belirtmeye çekinir ve suskunlaşırlar (Çetin ve Basım, 2012:123). Bu sebeple psikolojik sermayesi olan kişilerle örgütsel çaresizlik durumundaki kişiler arasında örgüt içinde varlık gösterebilme düzeyleri farklılaşabilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik duygusu bireyleri yalnız hissettirebilir ve bu sebeple sessizleşmesine neden olabilir. Örgütlerde yaşanan bu sessizlik durumu çalışanların düşüncelerini paylaşamaması veya paylaşmaması halidir ve kurumun kültürü haline gelen sessizliklerde yönetim biçimi ve yöneticinin rolü belirleyici olabilmektedir (Sezer, 2023:14). Açık iletişimin sağlandığı örgüt kültürleri bu tip durumların önüne geçmek için iyi bir seçenek olabilir.

Bu kavramların doğru yönetilmesiyle örgütün sürdürülebilirliği artırılabilir. Bu noktada yöneticilerin organizasyonun düzeninin sağlanmasıyla ilgili önemli bir rolleri bulunmaktadır. Her liderlik türünün farklı yönleri sahip olması sebebiyle, örgütte hangi liderlik tarzının uygulandığı örgüt içerisindeki iklimin belirlenmesini sağlamaktadır (Şener, 2017:22)

Örgütlerde yaşanan olumsuz deneyimler çalışanlarda tükenmişlik hissine sebep olabilmektedir (Tokmak 2018:873). Psikolojik sermayenin gücü kullanılarak bu tükenmişlik hissini üstünden gelinebilir. Alt boyutları etkili kullanabilen bireyler çalışma hayatındaki olumsuzlukları kendi lehlerine çevirebilir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada modern yönetimlerde insan kaynağının içinde bulundurduğu iki zıt nokta olan Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik arasındaki ilişki; güçlü bir psikolojik yapının yıkıcı unsurlar karşısındaki direnme kapasitesi çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan teorik incelemeler sonucunda, bu iki kavramın yalnızca birbirinin zıttı olmadığı, aynı zamanda dinamik bir ilişki içerisinde oldukları görülmüştür. Çünkü psikolojik sermayenin boyutları, çaresizlik ve kriz durumlarında gerçek anlamını kazanmaktadır. Bu durum; baskı altında ya da olumsuz bir durumda, kontrollü olabilme gücüne sahip olmak anlamına gelir.

Çalışmalardan hareketle psikolojik sermaye ve öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde, psikolojik sermaye etkili kullanılabilirse bireyin pasiflikten kurtularak harekete geçmesine yardımcı olur. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının bireye kazandırdığı zihinsel güç ve olumlu bakış açısı sayesinde öğrenilmiş çaresizliğin yarattığı negatif düşünce ortamı rahatlatılabilir.

Çalışmanın bir diğer önemli yönü ise, Dunning-Kruger sendromunda olduğu gibi algı yanlışlarına ve düşünce çarpıtmalarına açık olan bireylerde, çaresizlik duygusunun ancak sağlam bir psikolojik kaynak yönetimiyle kontrol altına alınabileceğidir. Çalışma hayatında psikolojik sermayesini aktif olarak kullanabilen bireyler, duygusal kontrollerinin kendi ellerinde olmasının farkındalığıyla görevlerini daha iyi yerine getirebilmektedirler.

Psikolojik sermayenin hem çalışanlar hem de örgütler açısından birçok faydası olduğu söylenebilir. Örgütsel açıdan ise örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Uygungil ve İşcan, 2018). Bir başka deyişle psikolojik sermayenin bireylerin örgütsel yaşantısını olumlu etkilediği söylenebilir.

Öğrenilmiş çaresizliğin, kurumun yönetim kültürü haline geldiği yapılarda, kontrol gücünü elinde bulunduramayan çalışanlar gelişimlerinin karşılığını alamayacaklarına dair düşünceler sonucunda pasifleşebilmektedir. Ne kadar kendilerini geliştirseler de anlamlı bir sonucu olmayacağı algısını yıkmakta zorlanırlar. Psikolojik sermaye bu noktada devreye girebilen etkili bir güç olarak kullanılabilir. Çalışanların yapacakları bir şey olmadığına yönelik olumsuz algısını yıkmalarına yardım eder.

Sonuç itibarıyla günümüz dünyasında örgütlerin başarılı olmak için yalnızca finansal yatırım yapması yeterli değildir. Başarı, aynı zamanda örgütlerin yapı taşı olan insanları ve psikolojilerini yönetebilme kabiliyetlerine de bağlıdır. Örgütler çaresizliğin yarattığı olumsuz düşünceler ortamını psikolojik sermayenin gücüyle ayağa kaldırmalı ve kontrol mekanizmasını güçlendirerek çalışanlarını yönetim sürecine dahil etmelidir. Asıl amaç, çaresizliğin keskin olumsuz düşünce yapısını, psikolojik sermayenin gücüyle olumlu bir örgütsel çıktı haline getirmektir.

Çalışma kapsamında ve yapılan literatür sentezi sonucunda; örgütlerde çalışan performansı, iş tatmini ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi konularda olumlu sonuçlar elde edebilmek ve öğrenilmiş çaresizliğin etkilerini azaltmak adına uygulanabilecek strateji önerileri şunlardır:

Yöneticiler çalışanların yalnızca teknik bilgi ve becerilerine değil aynı zamanda ruhsal sağlıklarına da önem veren bir liderlik tarzını benimsemelidir.

Bu sayede, çalışanlarını tanıyıp kişiye uygun görev atamaları yapan yöneticiler, çalışan motivasyonunun ve iş performansının artmasını dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da sağlayabilir.

Öğrenilmiş çaresizliğin tetiklediği kontrol kaybı duygusunu önüne geçmek amacıyla, iş süreçlerinde sorumluluk ve inisiyatif alanlarının genişletilmesi; çalışanın görev üzerindeki hâkimiyetini artırarak öz-yeterlilik algısının güçlenmesini sağlayacaktır.

Öğrenme fırsatları ve eğitimlerle çalışanların kariyer yönetimi konusunda daha güçlü hissetmeleri sağlanmalıdır. Kişisel gelişime yapılan yatırımlarla çaresizliğin sebebiyet verdiği negatif tutumların önüne geçilerek, gelecek odaklı bir motivasyon kaynağına dönüştürülebilir.

Sağlam bir psikolojinin sürdürülebilirliğini sağlamak için profesyonel gelişim desteklerine başvurulmalıdır. Bu sayede tükenmişlik riskine karşı etkili bir çözüm üretilmiş olur. İş ve özel hayat arasındaki dengeyi önceliklendiren politikalarla hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik artırılabilir.

Deneyimli çalışanlarla işe yeni başlayanlar arasındaki bilgi aktarımını ve iş birliğini bir kurum kültürü haline getirmek etkili bir sosyal ilişkiler ağı sağlar. Bu tip rehberlik destekleri yoluyla çalışanın iş hayatındaki sorunlarla baş etmesini kolaylaştırır ve örgütsel bağlılığının artmasını da desteklemektedir.

Ödüllendirme sistemleri ile çalışanların çabaları ve gösterdikleri özveri kurumlar için öncelikli olmalıdır. Performansların takdir edilmesi, bireyin motivasyonunu canlı tutarak başarabileceğine dair inancını yükseltir. Bu yöntemle öğrenilmiş çaresizliğin sebep olduğu eylemsizlik döngüsü de kırılmış olur.

## Kaynakça

- Ağar, M., & Yıldırım, İ. (2019). Psikolojik Sermaye Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 292-323.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akman, Y. (2016). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 268-277.
- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Bankacı, U. (2016). Psikolojik Sermaye Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 59-79.
- Barutçu, E., & Çöllü, B. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-13.
- Bilge, S., & Poyraz, P. D. E. (2021). Finans Dersi Alan Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-10.
- Ceyhan Bor, S., & Özbağış, A. (2024). Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Ve Düzenleyici Rolü. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 955-971.
- Ceylan, A. K. (2023). Psikolojik Sermaye: Bibliyometrik Bir A. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-13.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Düzgün, Ş., & Hayalioğlu, H. (2010). Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 404-413.
- Erkuş, A., & Fındıklı, Y. S. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Ersever, H. (2019). Öğrenilmiş Çaresizlik. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 26(2), 621-632
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye Ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.

- Hassülün, P., & Bal, V. (2016). Öğrenilmiş çaresizliğin Dunning Kruger sendromu ile ilişkisi: Celal Bayar Üniversitesi son sınıf öğrencileri üzerine bir uygulama. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(3), 41-53.
- Hovardaoğlu, S. (1986). Öğrenilmiş çaresizlik modeli. *Psikoloji Dergisi*, 5(20), 3-11.
- Karademir, T., & Açak, M. (2019). Üniversiteli Sporcuların Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 803-816.
- Kaya, A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi Şanlıurfa Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgütsel Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350. (DerGipark ID: 779082)
- Kobanoğlu, M. S. & Yalçın, İ. (2023). Pozitif Psikolojik Sermaye. In: Hırlak, B. (ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I*. Özgür Yayınları. DOI:
- Küçük, N. T., Güngör, S., & Eroğlu, S. (2020). Dunning-Kruger Sendromu Çerçevesinden Girişimcilik Eğitimlerinin Girişimci Adayları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9(1), 1-29.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Popan, E. (2023). Optimism (psychology). *EBSCO Research Starters*.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Sezer, S. (2023). Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü [Yüksek lisans tezi]. *İstanbul Kültür Üniversitesi*.
- Şen, C., Mert, İ. S., & Eroğlu, K. (2019). Çalışanların Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Bağlamında Değişkenliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1171-1192.
- Şener Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü [Yüksek lisans tezi]. *İstanbul Kültür Üniversitesi*.

- Tokmak, M. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 863-878.
- Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 142-161.
- Uyungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık VE Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 435-453.