

MASLOW, MOTİVASYON VE ÖTESİ

Asis. Dr. Tuğray KAYNAK

(İ.Ü. İşletme Fakültesi)

Personel Kürsüsü

A. GİRİŞ

I — *Genelleme ve Özeleştirilme :*

İşletme Yönetimi'nin Davranış Bilimleri, Organizasyonel Davranış ve Beşeri İlişkiler gibi doğrudan bireye dönük olanlarında görülen yetersizlik ve boşluk, Türkiye'mizde ancak son on yılı kapsayan etkin çabalarla giderilmeye çalışılmıştır. Ne var ki, içten olmak gerekirse, bu çabalar da bir noktada yabancı üniversite ve işletmelerde bu konuda yapılan çalışmaları, ulaşılan sonuçları ve bulguları literatürümüze kazandırmaya çalışmaktan öteye pek gidememiştir. Açıktır ki, bu tür bir uygulamanın su götürür yanları ve kabul edilir nedenleri vardır.

Öncelikle, yukarıda belirtilen alanlarda, literatürümüz ile gelişmiş literatürler arasında, bilimin teorik yönü ile ilgili farkın kapatılması gerekmektedir. Başka deyimle, söz konusu bilimlerde evrensel geçerliliği saptanmış kural ve bulguların literatürümüze kazandırılması kaçınılmazdır. Ancak bu yapıldıktan ve aynı sonuç ve bulgulara ulaşmak için yapılacak çalışmaların maddi ve manevi yükleri olduğunca çabuk ve zararsız geçirildikten sonradır ki, ülkemize özgü sonuçları ortaya çıkaracak uğraş ve çabalara girilebilir. Zaten akılcı davranış yöntemi de bunu gerektirir. Ancak şu noktayı da hemen eklemek gerekir ki, İşletme Fakültesinin bu alanlarda yaptığı çalışmalar artık olgunluk devresine ulaşmıştır.

II — *İşletme Bilimi Açısından Motivasyon Teorisi :* *ve Literatürümüz :*

«Beşeri İlişkiler», ister bir bilim dalı, ister bir yaklaşım modeli olarak, doğduğu ve geliştiği yer olan Amerikan literatüründeki öne-

mini yitirmeğe ve demode olmağa, yerini giderek «Beşeri Kaynaklar» ya da doğrudan «Organizasyonel Davranış» yaklaşımlarına bırakırken, geriye baktığımızda, zamanının popüler yaklaşımı Beşeri İlişkiler alanında literatürümüzde büyük yansımalar göremeyeceğiz. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde ders aracı olarak kullanılan yayınlar ve ders notları, konuya eğilmiş bir ya da iki doktora tezi, İşletme İktisadı Enstitüsü'nün bazı yayınları ve Ege Üniversitesinde yazılmış bir doktora tezi dışında doğrudan bu alana dönük, çağdaş başka bir yayıma raslamak güçtür.

Beşeri İlişkiler'in en önemli bölümü sayılacak «Motivasyon» konusunun da literatürümüzde yeterli etkinlikte işlendiği söylenemez. Bu konuda raslanacak yayınlar çok yüzeysel nitelikte kalmış ve genellikle aynı biçim ve içeriklerle sunulan birkaç dergi makalesinden öteye geçememiştir.

Oysa istenirdi ki, bir «ihtiyaçlar hiyerarşisi» yaklaşımı söz konusu edildiğinde, ihtiyaçlar hiyerarşisi'nin uygulama değeri de tartışılsın, konuya yalnız Sosyal Bilimler açısından değil, İşletme Bilimi'ne uygulanabilirliği açısından da bakılsın, ülkemiz bakımından geçerlilik derecesi araştırılsın.

Ya da, bir Herzberg modeli verildiğinde, yaklaşımın gelişmekte olan ülke bireyleri açısından nasıl yorumlanabileceği tartışılsın, diğer motivasyon modelleri ile uyuşma ve uyuşmazlıkları araştırılsın, diğer motivasyon modelleri ile uyuşma ve uyuşmazlıkları araştırılsın.

Söz konusu boşluklar önümüzdeki yıllarda muhakkak ki doldurulacaktır.

B. MASLOWYEN MODELE BAZI EKLER :

Kısa bir hatırlatma yapmak istersek, birşeyin neyi, niçin, nelerin etkisinde kalarak ve ne amaçlayarak yaptığını görebilmek, ya da kısaca, bireyin davranış nedenlerini anlayabilmek ve açıklayabilmek için, düşünce evrimi içinde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları zaman sürecinde değerini yitirmiş, bazıları ise kendilerini yenileyerek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Söz konusu teorilerin tutunması, bir noktada büyük ölçüde, onların iyi formüle edilmelerine bağlı olmuştur. A. Maslow'un yaklaşımının son zamanların en geçerli ve tu-

tarh yaklaşımı olmasının nedeni, formüle edilmesindeki açıklık ve kolaylık olmuştur.

Hatırlarsak, Maslow'un «ihtiyaçlar hiyerarşisi» birey ihtiyaçlarının giderilmesinde şöyle bir sıralama öneriyordu: Fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyaçları, sevgi ve aidiyet ihtiyaçları, kendini sayma ve sayılma ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Uygulamada birey, sırasıyla ihtiyaç basamaklarından birinde yeterli sayılabilecek bir tatmine ulaştığı zaman daha üst bir ihtiyaç basamağına yükseliyordu. Bu durumda ortaya çıkan yeni ihtiyaç önem kazanıyor, bir önceki basamakta kalan ihtiyaçlar ise, giderildikleri varsayımı ile önemlerini yitiriyor, başka deyimle, motive edici niteliklerini kaybediyorlardı.

Yukarıda verilen durumun tutarlılığının smanmasmdaki zorluk ve gerçeğı yansıtm derecesinin güvenilirliği çeşitli şekillerde eleştirilmiştir. Gerçekten de ihtiyaçlar hiyerarşisinin yapılacak bir araştırma ile, önerildiği gibi işleyip işlemediğinin saptanması çok güçtür. Çünkü, yapı olarak araştırılmaya ve objektiv sonuçlar elde edilmeye pek yakın değildir. Büyük ölçüde kabul görmüş olmasının nedeni, basit ve iyi formüle edilmiş olmasıdır.

Durum böyle olduğunda, ihtiyaçlar hiyerarşisini temel olarak kurulmuş bir motivasyon modeline, gerek kuruluşu, gerek işleyişi açısından yöneltilecek eleştiriler, araştırma sonucu elde edilen verilerle açıklanmaktan çok, teorik varsayım ve sanılara dayanacaklardır.

Maslowyen modelin en çok tartışılan yönlerinden biri, ihtiyaç basamakları arasındaki geçişlerin kesin ve statik bir oluşum göstermekte oluşudur. Uygulamadaki şekliyle, bir basamakta tatmin bulan birey, daha üst basamağına çıkıp yerleşmektedir. Bu durumda Maslowyen modeli çalışma hayatında uygularken, ya da izlerken şu soru akla gelmektedir: Aynı ayrı her birey çalışma hayatının belli bir döneminde, belli bir ihtiyacın etkisi altında bulunmakta ve gene ayrı ayrı her bireyin bu dönem içinde motivleri değişik olmaktadır. Böyle bir durum karşısında acaba yönetim, çalışma grubu üyeleri arasında ihtiyaçları açısından homojenliği nasıl sağlayabilecektir? Daha teknik bir yorumla yönetim, grup içinde yer alan bireylerin kendi kişisel motivleri doğrultusunda ayrı ayrı oluşacak amaçlarını belli bir organizasyonel amaç çerçevesinde nasıl enterge edecektir?

Teorik bir yaklaşımla bu soru şöyle cevaplandırılabilir: Yönetim, çalışma gruplarını aynı ya da benzer ihtiyaç basamaklarında yer alan üyelerden oluşturmalıdır. Böylece, kendi içinde amaç birliğine ulaşmış olan grubu belli bir organizasyonel amaca yöneltmekte güçlük çekilmeyecektir. Yönetimin dikkat edeceği tek nokta, zaman sürecinde bireylerin ihtiyaçlarında oluşacak değişiklikleri fark ederek, gruba uygulanacak programı yeniden düzenlemek olacaktır. Bu durumda en önemli görev ve sorumluluk grup nezaretçisine ya da liderine düşecektir. Çünkü grup üyeleri ile yönetim kademeleri arasındaki köprüyü kurmak ve haberleşmeyi sağlamak onun temel fonksiyonu olacaktır.

Ne var ki, bu açıklama Maslowyen model veri olarak alındığında etkin bir izleyiş gösteremez. Nedeni ise oldukça basittir, çünkü modelin esnekliği azdır. Daha açık deyimle, ihtiyaç hiyerarşisi basamakları arasında birinden ötekine yapılacak geçiş, önceki basamakta ulaşılabilecek optimal bir tatmine bağlıdır ve bu kaçınılmaz koşuldur. Söz konusu tatmin sağlanıp, birey bir üst basamağa ulaştığında, önceki basamak ihtiyaçları giderilmiş sayılmakta ve motive edicilik niteliğini yitirmektedir. Bu olgu ise açıktır ki, grup üyelerinin benzer motivlerle birbirlerine yaklaştırılmasını önlüyor bir nitelik göstermektedir. Çünkü ayrı sosyo-kültürel kökenleri bulunan bireylerin hep birden ve aynı zamanda başka bir ihtiyaç basamağına geçerek homojenliği bozmamaları imkânsızdır. Şu halde Maslow'un modeli her ne kadar veri olarak ahnabilirse de, yorumlanmağı ve belli bir dinamizm ve esneklik kazandırılmağı gerek gösterir.

L. B. Barnes iki ayrı mühendis grubu üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu soruna şöyle bir bakış açısı getirmiştir :

Önce, hiyerarşinin son basamağı olan «kendini gerçekleştirme ihtiyacı» bir tarafa bırakılırsa, görülecektir ki, «güvenlik ihtiyacı» diğer ihtiyaçları içerecek bir nitelik göstermektedir. Başka deyimle, bireyin fizyolojik, aidiyet, saygı görme ihtiyaçlarından biri zedelendiği, ya da bunlardan birinde bir tatminsizlik ortaya çıktığı takdirde, gerçek zarar görecektir olan bireyin güvenlik ihtiyacıdır.

Barnes'in bu yargısını bir kenara itmek pek kolay olmayacaktır. Örnekleme gerekirse, saygı görme ihtiyacını tatmin etme basamağına ulaşmış bir bireyin iş hayatındaki mevkiini birdenbire kaybetme durumunda kalması, onu sadece bu basamak ihtiyacını giderememek durumunda değil, aynı zamanda aidiyet ihtiyacının ve muhtemelen

iş bulamama durumunda da, fizyolojik ihtiyaçlarının zedelendiği bir duruma düşürebilir. Örnek, ekstrem bir nitelik gösterir gibi ise de, gerçekleşmeme olasılığı tamamen yok değildir. Bu durumda bireyin güvenlik ihtiyacı temelinden sarsılmış olacaktır. Şu halde, ilk dört basamak ihtiyaçları arasında çok sıkı bir iç ilişki, bir «interaction» dan söz etmek ve güvenlik ihtiyacının diğer üç ihtiyacı, kendi bazen geri plânda kalsa da, doğrudan etkileyen, domine eden veya toparlayan bir niteliğe sahip bulunduğunu söylemek yanıltıcı olmayacaktır.

Bu vargı ve ulaşılan sonuç, daha önce Maslowyen yaklaşımın uygulamada bıraktığı boşluğu giderici ve bertaraf edici niteliktedir. Çünkü grup üyeleri her ne kadar aynı ihtiyaç basamağında bulunmasalar bile, ki uygulamada bu ister istemez böyledir, ihtiyaç basamakları arasındaki sıkı ilişki, karşılıklı etkilenme ve özellikle güven ihtiyacının toplayıcı niteliği, grup içinde belli bir homojenliği ve uyumunu sağlamaktadır. Dolayısıyla bireysel motivler arasında niteliksel bir yaklaşma ile, belirli bir oranda amaç birliği de gerçekleşmekte, bu durumda da grubu organizasyonel amaçlar doğrultusunda yöneltmek olanak kazanmaktadır.

Soruna bir başka bakış açısı daha da berraklık kazandırabilir. Şöyle ki, organizasyonel davranışı üç ayrı boyut üzerinde ele alalım: (1) kendini yöneltmek, (2) bireylerarası ilişkiler kurmak, (3) karşılıklı etkilenmek. Diyebiliriz ki, ihtiyaç basamakları arasında Maslowyen teoride kesik ve kopuk gibi görülen bağlantı, ihtiyaçlar bu üç boyut üzerine yerleştirildiği zaman bir uyum, akıcılık ve dinamizm kazanır.

Açıklarsak; kişinin kendine saygısı, işindeki serbestlik ve kendini yöneltme özgürlüğü ile özdeşir.

İkinci boyut, bireylerarası ilişkiler kurmak, aidiyet ihtiyacının giderilmesinden başka birşey değildir.

Üçüncü boyut olan karşılıklı etkilenmek ise, bireyin başkalarına duyacağı saygı ile, onlardan göreceği saygıya özdeşlik gösterir.

Yukarıdaki yaklaşım, işlemekte olan bir organizasyonda doğal olarak var olan bireysel ve çok taraflı davranışlar göz önünde tutulduğunda, ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramının ve bu kavrama dayalı modelin uygulamadaki işleyişini daha berrak ve seçik bir biçimde göstermek bakımından ilginçtir.

Muhakkak ki, söz konusu edilen boyutlar bir organizasyonel sistem içindeki bütün boyutlar değildir. Daha birçok tamamlayıcı boyut sıralanabilir. Ancak söz konusu boyutlar yardımıyla gösterilmek istenen, ihtiyaçların bir noktada hiyerarşik olarak birbirinden bağımlı değişkenler olmayıp, kendi aralarında, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çok yönlü bağımlılık gösteren nitelikte değişkenler olduğudur.

Maslowyen model ve işleyişi konusunda, model yaşayan bir organizasyona uygulanarak denendiği ve sınındığı sürece yorumlanacak daha çok taraflar bulunduğu görülmektedir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

1. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.: *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1959.
2. Lawrence, P.R., Bailey, J.C., Katz, R.L., Seiler, J.A., Orth, C.D., Clark, J.V., Barnes, L.B., Turner, N.A.: *Organizational Behavior and Administration*, The Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1961.
3. Barnes, L.B.: *Organizational Systems and Engineering Groups: A Comporativ Study of Two Technical Groups in Industry*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, 1960.
4. Kaynak, Tuğray: *Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon ve Türkiye'de İşgören Motivleri üzerine bir araştırma ve yorum*, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1973.