

# MASLOW'U MEZARINDA TERS DÖNDÜRDÜK!

TÜRK-İŞ'İN AÇLIK VE YOKSULLUK SINIRI ARAŞTIRMASI'NIN 2022 TEMMUZ AYI SONUCUNA GÖRE; DÖRT KİŞİLİK BİR AİLENİN AYLIK GIDA HARCAMASI TUTARI YANİ **AÇLIK SINIRI 6 BİN 840 LİRAYA, YOKSULLUK SINIRI DA 22 BİN 280 LİRAYA** ULAŞTI. 1 TEMMUZ 2022 TARİHİNDEN İTİBAREN İŞE ASGARİ ÜCRET, NET **5 BİN 500,35 LİRA**. BU ARADA BAŞKA BİR GERÇEK; **TÜRKİYE'DE ASGARİ ÜCRETLİ ÇALIŞAN SAYISI AB ORTALAMASININ 6 KATI**. BU NE DEMEK? BİR SÜRÜ İSTATİSTİĞE GEREK YOK, NÜFUSUMUZUN YARIYA YAKINI, İNSAN İHTİYAÇLARINA GÖRE OLUŞTURULMUŞ MASLOW PİRAMİDİ'NİN İLK KATINDA YAŞAMAKTA VE ÖMRÜ BOYUNCA DA BU İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAK İÇİN GECE GÜNDÜZ ÇALIŞMAK ZORUNDA! PEKİ, BİZ O İNSANLARDAN NE BEKLİYORUZ? MASLOW PİRAMİDİNİN EN TEPE NOKTASINI, YANİ KENDİLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMELERİNİ!



**ÖZTUR SELÇUK**  
İK Danışmanı & PCC Takım Koçu

**H**epimizin çok iyi bildiği gibi Amerikalı bir psikolog olan Abraham Harold Maslow, 1943 yılında, ‘**İnsan Motivasyonuna Yönelik Bir Teori**’ başlıklı çok ses getiren makalesini yayımladı. İnsanların ihtiyaçlarının öncelik ve aciliğine göre sıralandığı bu makaleyle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi doğdu. Günümüze kadar ününü koruyan piramit şekline göre, en alttaki basamak en geniş ihtiyaçlar iken üst basamaklara çıktıkça ihtiyaçlar daralıyor. Yıllar içinde listeye bazı eklemeler de yapıldı. Sanat, merak, estetik, bilme-öğrenme gibi... Bunlar da ruhu, benliği, beyni besleyen ihtiyaçlar.

Maslow’un kuramına göre insanların ihtiyaçları sınırsız ve insan bir ihtiyacı giderdikten sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkıyor. Bu esnada, giderilmemiş ihtiyaç kişi için büyük bir motivasyon kaynağı, bireyi güdüyor ve birey neyi henüz elde etmemişse ona büyük ilgi gösteriyor. İhtiyaç giderildikten sonra ise bu ihtiyaca yönelik motivasyon, davranışlar üzerindeki belirleyici etkisini kaybediyor. Bu arada bir ihtiyacı gidermek, tamamıyla yani %100 memnun olma/hoşnut olma durumu demek değil.

Maslow’a göre, en temel ihtiyacımız ilk iki basamakta; yani temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacımız. Bunların karşılanmadığı durumlarda dürtüsel hareket eden insanlara dönüşüyoruz. Bu ihtiyaçlar bir ölçüde karşılandıktan sonra ise sosyal ihtiyaçlara odaklanıyoruz. Bu da karşılanınca, kendimizi başkalarına kanıtlama

ihtiyacı ortadan kalkıyor, özsaygı ile artık yaşamda bir anlam ve amaca sahip olma ihtiyacı ortaya çıkıyor. Varlığımızın bir değerinin olmasını istiyor ve bu dünyaya değer katacak ne yapabiliriz diye düşünüyoruz. Nietzsche’ye göre bu aşama, üst-insan ya da tasavvuftaki adıyla insan-ı kâmil olma. Şimdi gelin, bu mertebeye nasıl ulaşırız bakalım.

## SİZ HANGİ BASAMAKTASINIZ?

- Basamak** piramidin en alt ve en geniş tabanında yer alıyor. İnsanın en önemli ve öncelikli ihtiyacı, yani hayatta kalma ihtiyacı! Yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi bedenimizin ya da türümüzün devamlı kalabilmesi için gerekli ihtiyaçlar. Maslow’a göre, fizyolojik ihtiyacı gidermemiş bir kişi için diğer ihtiyaçların bir önemi yok. Çünkü aç veya susuz olan bir kişi, öncelikle bu ihtiyacı doyurmadan diğer ihtiyaçlarını doyurmaya yönelemeyecektir. Bu da ne demektir? Atasözünde söylendiği gibi en basit ve temel haliyle; aç ayı oynamaz!
- Basamak** ‘güvenlik’ demek. Korunma, barınma, kural ve yasalara uyma gibi gereksinimlere dayanıyor ve buna bağlı olarak da kişinin korku ve kaygısı azalıyor. Bu seviyeye bireysel ve duygusal güven, finansal denge hali, sağlık ve iyilik, hastalıktan uzak olma gibi birçok alt başlık eklenebilir. Oysa son yıllarda daha üst basamaklara çıkmış olanlar bile topluca geri bastı. Ülke piramidin ilk ve ikinci basamağına konuşlanmış halde, kaygıyla bekliyoruz. Fiziki varlığımızı sürdürebilecek miyiz? Güvende miyiz? Sistem, yasalar bizi koruyor mu? Kendimizi güvende hissetmediğinizde, kendimizin en iyi versiyonu olma yönünde çaba sarf etmek de mümkün değildir.
- Basamak** aidiyet ve sevgi demek! Farz edelim ki güvendeyiz, sıra ‘sosyal ihtiyaçlara’ geliyor. Çünkü insan, sadece biyolojik değil, sosyal de bir varlık. Dolayısıyla bir bireyin hayatta kalmayı ve güvende olmayı başardıktan sonraki en temel

ihtiyacı, bir aileye sahip olmak, yakın arkadaşlıklar kurmak, belirli gruplara ait olmak ve onlarla ortak hedefler doğrultusunda yaşamak. Piramidin mantığına göre bir ve ikinci basamakta asılı kalmış gibi görünsek de belki de aslında en çok bu üçüncü basamağı istiyoruz. “Amaan sen de” deyip, salgınmış, koronaymış aldırmadan o cenazeye gidiyor, düğünde halay çekiyor, komşumuzla kahve içiyor, ille de sevdiğimizimize sarılıyoruz. Maslow piramidinin alt basamaklarında yer alan aidiyet ve koşulsuz sevgi kavramları en üst piramide ulaşmanın da geçidi.

- Basamak** biraz egomuzla ilgili. Üçüncü basamağı geçip dördüncü basamağı geldiğimizde ‘değer verilme duygusu, saygınlık arzusu’ gibi beklentilerimiz ve ihtiyaçlarımız ortaya çıkıyor. Toplumdaki yerimizin ve değerimizin diğerlerince görülmesini, fark edilmesini, takdir edilmesini ve saygı görmeyi istiyoruz. Öyle kolay değil ama... Her şeyden önce bizim kültürümüzde tevazu var. Yine de söylemeden geçemeyeceğim; o da eskidendi. Memlekette nezaket, zarafet, letafet düzeyi ne halde belli. Halimiz niceydi böyle... Neyin tevazusu diyeceğim de edebim elvermiyor.
- Basamak** ise ‘kendini gerçekleştirme’ ihtiyacı. Hepimizin erişmek istediği o ulaşılmaz taç çakra. Maslow kadar Amerikalı psikolog Carl Rogers da her insanda onu gelişime doğru yönlendiren bir kendini gerçekleştirme eğilimi olduğunu söylüyor. Kendini gerçekleştiren insanlar hayatın içinde potansiyelini tam olarak kullanan insanlar. Bu, sağlıklı olma halinin en üst şekli olup bireyin benlik kavramını ve özdeğer duygusunu da besliyor. Kendini gerçekleştirme ile koşulsuz sevgi arasında da bir bağ var çünkü varlığıyla barışık insan, dünyada mutlu şekilde var olabilen ve üretebilen insan da aynı zamanda. Elbette bunu yapmanın türlü yolları var. Bir önceki yazımızda bahsettiğimiz gibi yaptığın işte kendini ortaya koymak kadar, tutkuyla bağlanan bir amaç

duygusunda da hayat bulabiliyor. Bu durumda iş hayatının, bu basamağa ulaşmayı mümkün ve kolay kıldığını söylemek mümkün mü? Cevap, ne yazık ki; hayır! Kimi zaman bunu yapmak deveye hendek atlatmaktan daha zor. Özellikle pandemi sonrası mevcut iş-yaşam dengesinin bozulmasıyla beraber duygusal olarak da dengeler sarsıldı. Kısıtlanan yaşam koşulları ile insanlar daha çok iş hayatında kendini gerçekleştirme noktasında hapsoldü. Önce her şeyimizi iş haline gelmişti. Sonra ise tüm dünyayı kasıp kavuran bir istifa dalgası...

## PİRAMİDİN TEPE NOKTASINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Bir çalışanın başarılı, mutlu ve verimli olabilmesi için sağlıklı bir iş ortamının sağlanması en temel nokta sanıyorum. Sağlıklı bir iş ortamının sağlanmasından sonra, çalışanların işine konsantre olabilmesi için, iş yeri kuralları ile iş güvencesi, adil bir ücret ve yan haklar paketinin de sağlanmış olması temel ihtiyaçlar arasında yer alıyor. Ekonomik ve politik koşulların değişkenliği, kriz dönemleri kadar şirket yönetimi de bu önceliği ilk basamağa yerleştirebiliyor. Çalışma ortamında sevmek, kurum içerisinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak da bizler için önemli bir ihtiyaç. Ancak günümüzün sert rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan kurumların sadece sevildikleri için çalışanlarını istihdam etmeye devam etmeyecekleri acı bir gerçek. Bunun bilincinde olan çalışanlar da çalıştıkları kurumda başarılı olmak, hedefleri tutturmak, terfi almak konularında hem ihtiyaç hem de zorunluluk hissediyorlar. Şu bir gerçek, başarılı olduğumuzda takdir edilmeyi seviyoruz, maddi ya da manevi olarak tanınmak ve ödüllendirilmek motivasyonumuzun önemli bir parçası. Bununla beraber aslında son basamakta, mutlu ve başarılı olduğumuz bir iş yerinde daha fazla katkı vermeyi, ihtiyacı olan ya da daha az deneyimli çalışanlar ile tecrübelerimizi paylaşmayı istiyoruz. Kurum içerisinde gerçekleştirilen mentor-menti eşleşmeleri, koçluk çalışmaları aslında hep bu ihtiyacın yansıması.



Bu bağlamda Maslow piramidi, çalışanların motivasyonunu açıklamak için işletme yönetiminde yaygın olarak kullanılıyor. Tüm insanların aynı şeyler tarafından motive edilmediğini ve hiyerarşide aynı hızda ilerlemediklerini biliyoruz. Bu yüzden ekibimizin tam potansiyeline ulaşmasına yardımcı olmak için, duruma göre farklı teşvik türleri düşünmek gerekebiliyor. Peki karşılaştığımız tüm dirençlere ve zorluklara rağmen bunu nasıl başaracağız? Dünyadaki bu sorunsalları sebep sonuç ilişkisi içerisinde algılayıp muhakeme yaparak... Ekibimizi tanıyarak ve onların değişen ihtiyaçlarının farkına vararak... Başka yolu yok gibi!

## TAKIMLAR DA BENZER AŞAMALardan GEÇİYOR

Bireyden takıma her organizasyonun bu aşamalardan geçtiğini bilmek, bilmem size ne kadar yardımcı olabilir? Dürtüselden karşılıklı bağımlıya doğru olan yolculukta takımların performansı da artıyor.

Bunu 1990'lı yıllarda DuPont tüm dünyadaki tesislerinde yaptığı çalışmalarla kanıtlamış. Grup kültürünü analiz ettikleri çalışmalarda, performans eğrisinin farklı noktalarındaki takımlarda performans eğrisi ile ters uyumlu bir kazalanma eğrisi (Bradley Eğrisi) tespit etmişler. Yine William Schutz'un Firo modelinde belirlediği takım aşamaları da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile örtüşüyor. Bu aşamalar:

- **Dahil Olma:** Kabul görme ihtiyacı ve reddedilme korkusu, endişe ve içe dönüklüğü tetikler.
- **Hakkını Savunma:** Ekibe dahil olan üyelerin saygı görme ve kontrol ihtiyacı ortaya çıkar. Rekabet etme, güç gösterme ve sınırları genişletme çabası görülür.
- **İş birliği:** Rekabet azalır, ekip birbirini desteklemeye, başarılarını kutlamaya başlar.
- **Birlikte Yaratma:** Ekip bir arada olmanın potansiyelini keşfeder.



## DEĞİŞEN İHTİYAÇLAR

İnsanın yalnızca ekmele ve suyla yaşayabildiği doğrudur. Peki aç ve susuz kaç gün yaşayabilirsiniz? Yapılan araştırmalara göre vücut tipine göre değişiklik gösterse de sağlıklı bir yetişkin yaklaşık olarak üç gün susuzluğa dayanabiliyoruz. Bu tam olarak 4,320 dakikaya denk geliyor. Peki, soruyu değiştirelim. Mesela, internet olmadan kaç dakika dayanabilirsiniz? Ya da başka bir şekilde soralım; yeterince ekmeği varken ve karnı düzenli olarak doyuyorken insan neyi arzular? Tam da şu anda, ihtiyacınız olan şey nedir? Daha fazla para mı? Bir sevgili mi? Başarı, mutluluk ya da huzur mu? İşyerinizde bir terfi ya da sosyal medya hesabınızın belli bir takipçi sayısına ulaşması mı? Aslında bunların hepsi günümüz şartlarında oldukça makul ve beklendik ihtiyaçlar. Ama bunlar arasında bir öncelik var mı? Mesela mutluluk olmadan para olabilir mi? Ya da tam tersi? Sağlık olmadan yeni deneyimler kazanmak mümkün mü? Dolayısıyla basamakları geçen ya da atlayarak üste sıçrayan insan da yeni dünyada mutlu değil! Modern dünya insanının post modern ihtiyaçları, Maslow'un basamaklarını tersine çevire dursun, kendini gerçekleştirmiş insanın suni mutluluğu karşısında ilkel atalarımızdan aldığımız ilhamla insanın mutluluğa erişemediğini bir kez daha anlıyoruz.

Savaşlar, salgınlar, depremler, yangınlar, insan göçü, krizler ve ekonomik daralma sonucu artan şiddet ve suç vakaları "güvenlik" kaygısının piramidin tüm basamaklarını nasıl da

alt üst ettiğini kuşkusuz izah ediyor. Maslow'un insani gereksinimler piramidinin en üst basamağında doygunluğa ulaşan insanlar dahi basamağın ilk sırasında giderilmesi gereken temel fizyolojik ihtiyaçlarını giderememiş, kendini güvende hissetmiyor ve sosyalleşerek ait olma gereksinimini gideremiyor.

Dijital teknoloji insanın sevgi, saygı ve aidiyet gibi sosyal ihtiyaçlarına karşılama katkı sağlamış olsa da aynı zamanda bireyi yalnızlaştırıyor. Bir yandan özgür ve bağımsız bir birey olma isteği bir yandan sevmek ve sevilme isteyen bir kalp. Ne büyük ironi, değil mi? Günümüzde sevgi/ait olma basamağındaki gereksinimler, yüz yüze kişilerarası iletişimden çok sosyal medya, sanal oyunlar aracılığı ile verdiğimiz imajla sağlanıyor. Postmodern insan, kendini gerçekleştirip güçlü bir kariyere ve saygınlığa sahip olma uğruna, aidiyet ve sevilme ihtiyacını görmezden gelip feda edebiliyor. Bu gereksinimlerini en ilkel şekilde gerçekleştirebileceği aile kurma yani soyun devamını sağlayan genleri aktarma ve ebeveyn olma durumu geri plana atılabiliyor. Hatta cinsellik bile amaca hizmet dışında ya skor için yaşanıyor ya da hiç yaşanmıyor. Bu durumda post modern iş insanının "Dünya çok mu güvenli bir yer ki bu dünyaya bir çocuk getirelim?" serzenişinin haklı gerekçeleri var tabii.

Yeni yüzyıl, kendini gerçekleştirme değil kendini aşmayı, sevgiden ziyade saygıyı, hayatta kalmayı ve güvenliği, dünya vatandaşı olmayı ön plana çıkarmıştır denilebilir. Yeni yüzyılda teknoloji hayatın her alanında temel

bir ihtiyaç olarak ortaya çıkıyor. Teknoloji sayesinde erken tanılama, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri, mikro-robotik yaklaşımlar, hayat kurtaran ve bireyi yaşam içinde tutan sağlık hizmetleri geliştirildi. Elbette bunlar iyi bir şey. Sağlığın korunması, geliştirilmesi, tedavi ve bakımında rol alan tüm sağlık profesyonellerinin de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını temel alarak bu yüzyılda kendini aşan ve dünya vatandaşı olarak tanımlanan insanın gereksinimlerini güven içinde karşılayabilmesine yönelik planlamalar yapılmalıdır.

## EZ CÜMLE

İnsan olmak zor zanaat. Öleceğini bilip hiç ölmeyecekmiş gibi yaşamamızdan mı nedir? Bir yandan hayatta kalabilmek için bedenimizin temel ihtiyaçları, bir yandan ruhumuzu besleyen tüm arzuları körükleyen bir dünya. Ve bu doludizgin değişen dünyada, tüm bunlara karşı kısıtlı imkân ve kapasitemiz. Kontrol edebildiğimiz ve edemediğimiz konularda bir denge kurma ve sürdürme isteği! Bir de üstüne üstlük yıllardır bıçak sırtında bir ülke ve ekonomi iklimi. Bizimki bir nevi hayatta kalma mücadelesi...Tüm bunlara rağmen, birlikte çalıştığımız insanlardan kendini gerçekleştirmiş insan performansı bekliyoruz ama onların henüz en temel ihtiyaçları karşılama zorluk çektiğini görmezden gelmek mümkün mü? 21. yüzyıl Maslow'un piramidini tepe taklak etmiştir. 200 yıldan daha fazla bir süre geçti, piramidi bırakın, Maslow'u mezarında ters çevirdik!