**MOTİVASYON KURAMLARINDAN ÖRNEKLER**

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 120).

1. **Maslow’un Motivasyon Kuramı –** Abraham Maslow/1943

Maslow insan davranışlarını yönlendiren, insan davranışları üzerinde en etkili olan etmenin ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur. Maslow bu ihtiyaçları bir hiyerarşi içerisinde açıklamıştır.

Maslow’a göre bir üstteki ihtiyacın ortaya çıkması için kendinden önceki ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Bir ihtiyaç giderilmedikçe sonrakine geçilmez. Maslow bu sıralamayı klinik çalışmaları sonucunda elde ettiği bulgulara dayandırmaktadır.

Maslow çeşitli çalışmalarından ve makalelerinden dolayı 1950'li ve 1960'lı yıllarda psikolojide hümanistik ekolün sembolü olmuştur.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

5) Kendini Gerçekleştirme/Kişisel Bütünlük İhtiyacı

4) Saygınlık İhtiyacı

3)Sosyal İhtiyaçlar

2)Güvenlik İhtiyacı

1)Fizyolojik İhtiyaçlar

Maslow’a göre ihtiyaçların doğurduğu gereksinmeler çoğu zaman zincirleme bir sırayı takip eder. Maslow bu kuramıyla insan davranışlarının ve bu davranışların ardındaki güdülerin çeşitliliği ve karmaşıklığını büyük ölçüde açıklığa kavuşturmuştur.

Bu kuram bir insanın diğer insandan farklılığını ortaya koymakta kolaylık sağlarken aynı zamanda iki insan arasındaki aynılığı ya da benzerliği de anlamakta kolaylık sağlamaktadır. Dahası her insanda var olan bazı ortak noktaları da ortaya koyar.

Yukarıdaki listede de görüldüğü üzere Maslow’un ihtiyaçlar zinciri aşağıdan yukarıya doğru bir sıra izlemektedir. İhtiyaçlar bu sıraya uygun biçimde, aşağıdan yukarıya doğru giderilmedikçe, ihtiyacın yarattığı tatminsizlik aşılıp oradaki gerilim yok edilmedikçe bir üst sıradaki ihtiyacın tatminine geçilemez. Şimdi bunları sırasıyla, aşağıdan yukarıya doğru tek tek inceleyelim:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Yemek, barınma, dinlenme, korunma gibi hayatta kalabilmek için temel teşkil eden gereksinimlerdir. Aç bir insanın müzik dinlemeye ya da sinemaya gitmeye arzu duymasını bekleyemeyiz. Acıkan insan karnını doyurmak ihtiyacı içindedir ve yemeğe gereksinimi vardır. Bunlar giderilmedikçe insan başka şeyler için harekete geçmez. Başka şeylerin düşünü kurmaz.

1. Güvenlik İhtiyacı

Kişi fizyolojik ve ekonomik gereksinmelerini giderdikten sonradır ki gerek çalışma ortamında gerekse özel yaşamında fiziksel güvenliğinin karşılanması ve gelecek güvencesi gereksinimi duyar. (Ör. Emekliliğini düşünür, sigorta yaptırır ya da düzenli sağlık kontrollerine gider)

1. Sosyal İhtiyaçlar

Üçüncü sırada yer alan sosyal ihtiyaçlar Maslow’a göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra ortaya çıkar. Bunlar bir gruba dahil olma, arkadaş edinme, başkaları tarafından sevildiğini hissetme, ilişkiler geliştirme gibi toplumsal hayatın içinde olma, oraya ait olma ihtiyacıdır.

1. Saygınlık İhtiyacı

Alttaki basamaklarda yer alan ihtiyaçlarını hakkıyla giderebilen kişi bu basamağa ulaşır. Bu noktada artık kendine güveni ve saygısı vardır. Öte yandan başkaları tarafından da saygı görmek ister. Başkaları tarafından takdir edilmek ve güven duyulmak ihtiyacı içindedir. Bu gerçekleştiğinde moral olarak güçlenir.

1. Kendini Gerçekleştirme (Kişisel Bütünlük) İhtiyacı

İşte ancak bu aşamaya varıldığında insanın yaratma gücü ortaya çıkar. Yaratma ve başarma gücü. İnsan ancak bu noktada bu güçlerini ortaya koyabilme başarısını gösterebilir ve kişi hakiki özgürlüğe bu aşamada ulaşır. Bir çok aşamayı geride bırakmış kişi özünde var olan ancak o zamana kadar ortaya çıkmamış olan yeteneklerinin, özelliklerinin farkına varabilir ve onları dışarı yansıtabilir.

Sonuç olarak Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden iki yargı ortaya çıkar:

1. İnsan çok çeşitli ihtiyaçları olan bir varlıktır. Kişi ihtiyaçlarını giderdikçe ortaya yenileri çıkar ve bu yaşam boyu sürer. Yani bir gereksinmenin giderildiği yerde bir diğeri başlar. Bunlar hiyerarşik bir düzen içerisinde birbirlerini izlerler. İnsan sürekli bir doyumun peşinde, daha yukarıdaki basamaklarda duyulan ihtiyaçları gidermek için uğraşır durur.
2. Alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçildiğinde dahi, altta kalan ihtiyaçlardan biri tekrar ortaya çıktığında bütün dikkat ve motivasyon yine bu alttaki ihtiyacın doyurulmasına yönelir. Örnek verecek olursak; sinemada çıkan yangından kurtulmak isteyen insanlar birbirlerinin üzerine basarak kapıya ulaşmaya çalışabilirler. Burada söz konusu olan güvenlik ve hayatta kalma ihtiyacıdır. Ve her şeyin önündedir ve diğer bütün ihtiyaçların öncülüdür.

Son olarak şunu akıldan çıkarmamak gerekir ki yeryüzündeki her insan için Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nin doğru olduğunu, tüm insanlar için her yerde ve tüm zamanlarda geçerli olduğunu iddia etmek, böyle düşünmek doğru değildir. Bazı insanlar için, bazen bir ihtiyaç sıralamada olduğunun tersine önce veya sonra belirebilir. Örneğin sanatçılarda bunu görebilirsiniz. İçinde müthiş bir resim yapma arzusu duyan insan kuru ekmekle birkaç öğün geçirmeyi göze alıp parasını boya almak için kullanmaya yönelebilir.

Bir başka nokta daha var ki o da bir çok insanın ilk birkaç sıradaki ihtiyaçlarını giderdikten sonra başka doyum arayışlarına girmeden hayatlarını sürdürüyor olmalarıdır.

Bir başka konu fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra ortaya çıkan gereksinmelerin kişisel olarak değil toplumsal yaşamın, içinde yaşanılan toplumun ya da ait olunan grubun dinamiklerine göre şekillenebileceği gerçeğidir. Özellikle günümüzde kitle iletişim araçları tv ve internet sayesinde bu daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Bir başka değerlendirme kişinin içine doğduğu toplumun genelde bulunduğu kalkınmışlık düzeyiyle ilgilidir. Geçim ve sosyal güvencesini sağlamış bir ülkenin yurttaşı olarak doğarsanız (mesela İsviçe’de ya da İsveç’te vb) ilk iki basamağın duyurduğu baskıyı hiçbir zaman hissetmeden sonrakilere geçmiş olursunuz. Öte yandan bir Japon için saygınlık ve güven ihtiyacı hayatta kalma ihtiyacından (güdüsünden) dahi daha güçlü olabilir.

Toplumlar için şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ve araştırmalar da göstermiştir ki, hangi ülke ya da grup olursa olsun, en yüksek değere sahip olan ihtiyaçlar en kıt tatmin olunan ihtiyaçlardır.

(Kıtlıktan kıymet doğar kanunu burada da geçerli.)

1. **David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı /**1947-1953

McClelland 1947-53 yılları arasında yaptığı çalışmalar sonucu insan ihtiyaçlarını 3 grup altında toplamayı uygun görmüştür. McClelland kendi hazırladığı güdüler için puanlama sistemine dayanarak araştırmalar yapmış ve bir takım deneysel çıkarımlar elde etmiştir.

McCleland insan ihtiyaçlarını **başarı**, **bağlılık** ve **güçlülük** olarak üç başlık altında toplamış ve bunların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğunu ancak toplumsal açıdan da büyük önem taşıdığını vurgulamıştır. Yani hem tek tek kişiler hem de toplum, millet hayatında önem taşımaktadırlar.

McCleland’a göre insanlar ya başarma ihtiyacıyla ya ilişki kurma ihtiyacıyla (bağlılık) ihtiyacıyla ya da güç kazanma ihtiyacıyla doğarlar.

Başarma ihtiyacı içinde doğanlar kişiler bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonuç verip hedefe ulaşınca takdir beklerler. McClelland en çok başarma güdüsünün kişileri ve toplumu etkilediği görüşündedir. Ona göre kişiler faaliyetlerinde başarılı olma arzusu duydukları kadar başarısız olmaktan da büyük ölçüde korkmaktadırlar.

İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacı içinde olan kişilerse çalışmaktan çok arkadaşları ve aileleriyle birlikte olmayı isterler. Çevrelerindeki insanlarla vakit geçirme arzuları baskındır. Her insanın belirli insanlarla kurduğu bir ilişki (dostluk, sırdaşlık, aşk) ve bu çerçevede onlara duyduğu bir bağlılık vardır. Bu durum sadece bire bir insan ilişkilerde değil gruplarla, takımlarla, partilerle vs de de görülür.

Güç kazanma ihtiyacı içindekiler ise insanları yönetmek ve kontrol etmek için derin bir arzu duyarlar. Bunlar daha çok yönetim kademelerinde çalışırlar. Bu tür insanlar özel çevrelerinde, iş yerinde ve diğer dâhil oldukları gruplar içinde etkinliklerini artırmak için ellerinden geleni yaparlar.

McClelanda göre tüm insanlar için geçerli bir hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz etmek mümkün değildir. Kişilik, karakter bu ihtiyaçları belirlemektedir.

McClelland bu üç güdü içerisinde en çok başarı güdüsünün üzerinde durmuştur ve kişileri ve toplumu en çok etkileyen güdünün bu olduğunu savunmuştur. Düşünüre göre başarıya odaklı kişilerin bir takım ortak özellikleri vardır. Bunlar;

1. Kişiyi başarmaya güdüleyen şey başarının ona vereceği kişisel tatminden (içsel ödül) kaynaklanmaktadır. Dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
2. Başarı odaklı kişiler, kişisel güvenleri olan ve sorumluluk yüklenmekten hoşlanan insanlardır. Sorun çözmeyi severler.
3. Başarı için faaliyet yürüten kişi başarısızlık tehlikesini de dikkate alır. Bundan dolayı kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Akılcıdır. Temkinlidir.
4. Bu kişiler başarılarının değerlemesini çevreden, önemsediği kişiler ve kurumlardan

gelen geri bildirimlerden sağlamaktadır.

Mccleland’ın teorisinde esas olan “başarma ihtiyacı”dır. Ancak düşünür “bütünleşme ihtiyacı”nı da incelemiştir. McCleland’da başarma motivasyonu, kişinin kendi gücüyle başarı elde etme isteği ve bu amacı için kişisel sorumluluk alması ve girişimde bulunmasıdır.

Girişimde bulunma cesaretini gösterebilmek için başarma ihtiyacı ekonomik gelişmede önemli bir faktör olarak kabul edilir.

Kültüründe bu özellik yani başarı motivasyonu olan ülkelerin ekonomik gelişmeleri daha hızlı olmaktadır. Ancak burada önemli bir ayırıma dikkat çekilmelidir. Büyük firmaların ve devletlerin yönetiminde “başarma ihtiyacı”ndan ziyade “güç ihtiyacı” etkili olmaktadır.

1. **Herzberg’in Motivasyon Kuramı**

Frederick Herzberg çift faktörlü motivasyon kuramını 1950’li yılların sonu ve 60’lı yılların başındaki çalışmalarıyla geliştirmiştir. Herzberg ve çalışma arkadaşları Pittsburg’da 200 mühendis ve muhasebeci ile belli çalışmalar yapmışlardır. Onlara geçmişte işyerlerinde çalışırken kendilerini özellikle tatmin olmuş ve motive hissettikleri ve bir de tam tersine doyumsuz, mutsuz ve çalışma şevklerinin kırıldığı durumları hatırlamaları istenmiştir. Daha sonra da bu hatırladıkları özel durumlar sonucunda doğan duygularını tarif etmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapları kaydetmişler ve bunlara içerik analizi yapmışlardır. Sonuçta bu cevapların analizinden çalışanları olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen iki faktörün varlığını tespit etmişlerdir.

Motivasyonda Maslow’dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg’dir.

Maslow’un 5 basamaklı motivasyon kuramına karşılık Herzberg ve arkadaşları “çift faktör”lü bir başka kuramı öne sürmüşlerdir. Herzberg de temelde güdülenmenin arkasında ihtiyaçların yattığını savunmaktadır. Ancak bunları iki ana başlık altında toplamayı uygun görmüştür.

Herzberg’e göre motivasyon faktörleri işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olarak ikiye ayrılır. Bunlar içsel ve dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörlere “hijyenik etmenler” de denilmektedir.

1. Dışsal (Hijyenik) Faktörleri

(Tatminsizlik yaratanlar)

* Ücret
* İş güvenliği
* Çalışma koşulları
* Denetimin düzeyi ve niteliği
* Şirket politikası ve yönetimi
* Kişilerarası ilişkiler

1. İçsel Faktörler

(Tatmin edici olanlar)

* Başarı duygusu
* Tanınma
* Sorumluluk,
* İşin kendisi
* Kişisel gelişim ve yükselme

Herzberg ve Maslow’u karşılaştırırsak, Maslow’un insanın ihtiyaçlarını önem ve aciliyet sırasına göre hiyerarşik bir yapıda konumlandırdığını, Herzber’in ise bir işin gerçekleştirilmesine kişisel başarı ve kendini kabul ettirme güdüsü üzerinde durduğu görülür.

Sonuç olarak Herzberg, çalışma yaşamından tatmin olmanın en geçerli yolu, başarılı olmak ve sorumluluk almaktır der.

1. **F. Adams’ın Eşitlik Kuramı**

Adams’ın 1960’lı yıllarda yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi’ne göre çalışanlar kendi ortaya koydukları emekleri ve konumlarını diğer çalışanlarla kıyaslamaktadırlar. Eğer bu karşılaştırma sonucunda ortaya koydukları emek ve çaba karşılığında elde ettikleri başkalarının emek ve çabaları karşısında elde ettiklerinden az ise bu noktada bir adaletsizlik olduğu sonucuna varmaktadırlar.

Bu sonuca varan yani adil bir şekilde emeğinin karşılığını alamadığını düşünen işgören adaleti sağlama çabası içine girecektir. Elbette bunu iş ortamındaki performansını düşürerek sağlamaya çalışacaktır.

Adams’ın teorisi kişilerin çabaları sonucunda elde ettikleriyle aynı çaba içinde olan diğerlerinin elde ettikleri arasında çalışanlar bir denge aramaktadırlar. İşletme bu dengeyi kuramamışsa olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çünkü eşitsizlik insanlar arasında gerilim yaratmaktadır.

Eğer bir çalışan yaptığı işe göre aşırı derecede ödüllendirilirse bu onda suçluluk duygusuna yol açabilir; tam tersine hak ettiği kadar ödüllendirilmiyorsa hayal kırıklığı yaşar ve kızgınlık duyabilir.

Kızgınlık suçluluk tepkisine göre daha kolay ortaya çıkar ve daha kolay anlaşılırdır.

Adams’ın teorisine göre işletmelerde çalışanlar arasında eşitlik dengesinin kurulabilmesi yani adaletin sağlanabilmesi için şunlar bilinmelidir;

* Her çalışan kendi genel durumunu iyiye doğru maksimize etmeye çalışır. Yani aldığı ödüllerin cezalardan ya da olumsuz durumlardan fazla olmasını ister.
* Gruplar ve organizasyonlar, üyeleri arasında kaynaklarını eşit olarak paylaştırma yoluna gitmelidirler. Bunu yaptıkları zaman da çalışanların bu sistemi benimsemesi ve bu sisteme bağlanması için teşvik edici yöntemler geliştirebilirler.
* Genelde gruplar ve organizasyonlar, diğerlerine adil bir şekilde davranan üyelerini ödüllendirme ve adaletsiz davrananları cezalandırma eğilimindedirler.
* İş yerindeki ilişkilerde bir dengesizlik yaşayan kişiler strese girecekler ve bundan kurtulmak için eşitlik dengesini yani adaleti kurma girişimlerinde bulunacaklardır. Dengesizliğin artması, büyümesi halinde stres de artacaktır ve denge kurmak için girişilen çaba da şiddetlenecektir.