



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

ABRAHAM MASLOW

GEREKSİNİMLER SIRADÜZENİ

"Elinde sadece çekiç olan, her şeyi çivi olarak görür."

MEHMET ALİ YETİŞ

(280506057)

ÖZET

Bilim adamları bilinmezliklerle dolu olan insan doğasında yeni bir şeyle karşılaştıklarında önce o durumu meydana getiren etmenleri araştırırlar ve çoğu zaman en ciddi etmen olarak karşılına doyurulmamış gereksinimler çıkar. Abraham Maslow da özellikle Psikoloji alanındaki araştırmalarında bu nokta üzerinde durmuştur. Üniversite yıllarında Psikoloji'den Hukuk'a kadar pek çok değişik alanda eğitim alma fırsatı yakalamasının da sayesinde özellikle sosyal alandaki sorunlara çok değişik açılardan bakabilme olanağı bulmuştur. Bu sayede isminin Psikoloji ve Yönetim Bilimi alanlarında duyulmasını sağlayan "Gereksinimler Sıradüzeni" teorisini geliştirmiştir. Maslow bu teoriyle sadece uzmanlara ve yöneticilere değil, aynı zamanda sıradan vatandaşlara da insanların gelişimlerinde geçtikleri aşamaları görme fırsatı vermiştir.

Bu çalışmada öncelikle Abraham Maslow'un hayatı, baskı altında geçen hayatının sonuçları ve istediği alanda uzmanlaşmak için verdiği mücadeleler incelenmiş ve anlatılmıştır. İkinci kısımda ünlü teorisi "Gereksinimler Sıradüzeni" çeşitli çalışmalardan, kitaplardan ve değişik kaynaklardan yararlanılarak adım adım anlatılmıştır. Son bölümde ise teori ile ilgili eleştiriler yer almaktadır.

ABSTRACT

When scientists face with an problematic issue about the human nature, they initially start to examine the reasons of it and they consistently find out that the major part of the reason is the needs they unable to provide for. Abraham Maslow focused on the same reason at the beginning of his researchs especially in the field of Psychology. Since he studied a variety of fields from Psychology to Law at the time of his University years, he acquired a wide range perspective which made an advantage especially on social issues he concerned and as a consequence, he came up with “The Hierarchy of Needs” theory which made a long-lasting fame in Psychological and Administrational area for him. It is such a theory that it provides an opportunity to be seen the stages that people experiences not only by scientists and administrators but also by ordinary citizens.

In this study, first of all, Abraham Maslow’s life and the results of his under-pressure-life and the Maslow’s efforts in order to be a qualified specialist in the field what he desired of are examined and explained. Then in the second part of this study, the famous theory “The Hierarchy of Needs” examined and explained step by step with the information which are obtained from different studies, books and other sources. At the consequent part, the criticisms take the place as a last part of the study.

I. HAYATI

Abraham Maslow 01 Nisan 1908 yılında New York'da dünyaya geldi. Maslow Rusya'dan göçmüş ve eğitim olanağı bulamamış Yahudi bir ailenin 7 çocuğunun en büyüğüdür. Ailesi -kendi eğitim durumlarının da etkisiyle- çocuklarını akademik başarı için ciddi şekilde baskı altına almış¹, bu baskı Maslow'un çocukluk yıllarının yalnızlık, mahcubiyet ve depresyonla geçmesine sebep olmuştur. Mutaassıp bir ailenin çocuğu olması da annesinden sürekli hangi hareketi yaptığında ne şekilde cezalandırılacağı ile ilgili sözler işitmesine, dolayısıyla dine olan güveninin sarsılmasına ve ateizme yaklaşmasına neden oldu. Birinci



dünya savaşı sonrasında meydana gelen anti semitik hareketlerden dolayı o yıllarda çocukluk ve gençlik yıllarını geçirmekte olan Maslow, bu vicdani tercihini açıklamaktan geri durdu.² Aslında fazlasıyla yavaş ve derli toplu biriydi Maslow. Kendisini "Yahudi olmayan mahallenin Yahudi çocuğu" olarak tanımlıyordu. Ayrıca "Beyazların okuluna giren ilk zenci çocuk gibi dışlanmış ve mutsuzdum. Kütüphanelerde kitaplarla ve arkadaştan yoksun büyüdüm" demiştir.³

Brooklyn Erkek Lisesini bitirdiğinde zekâsıyla, yeteneğiyle ve bol okuyan biri olmasıyla dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştı. Aile baskısının belki de tek olumlu etkisini eğitim hayatında gören Maslow aynı baskıyla branş seçiminde de karşılaştı. İstememesine rağmen ailesinin isteğiyle New York Şehir Kolejinde hukuk öğrenimine başladı.⁴ Bu yıllar Maslow'un iç dünyasındaki çalkantıların dış dünyaya yansıdığı yıllar olmuştur. Maslow kimsenin beklemediği bir gece ansızın kitaplarını atıp Cornell Üniversitesine giderek burada Felsefe ve Psikoloji alanında eğitim almaya başladı. Ne var ki hocası Prof.Edward B. Titchener ile anlaşamayan Maslow sadece üç yarıyıl okuduktan sonra şehir kolejine geri döndü.⁵ Bu geri dönüşün ardından ailesinin pek de sıcak bakmadığı bir evlilik gerçekleştirdi. Kuzeni Bertha ile Aralık 1928 tarihinde

¹ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webspaceship.edu/cgboer/maslow.html>.

² Feist, J. (2002) *Theories of Personality. 5th. Edition*. New York: McGraw-Hill, pp.492-523.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

⁴ Feist, J. (2002) *Theories of Personality. 5th. Edition*. New York: McGraw-Hill, pp.492-523.

⁵ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webspaceship.edu/cgboer/maslow.html>.

evlendi. Bu evlilik sayesinde Wisconsin'e yerleşti. Evliliğini Wisconsin'e yerleşmek için mi yaptı yoksa buraya yerleştiği için mi Wisconsin Üniversitesine devam etti bilinmez ancak gerçek şu ki 1930 yılında bitirdiği lisans eğitiminin hemen ardından tam bir yıl sonra idealindeki alanlardan birinde -felsefe alanında- yüksek lisans yapma fırsatı buldu. Felsefenin açtığı yolda yine daha önce ilgilendiği bir bilim dalı olan Psikoloji bilimiyle ilgilenerek bu alanda doktora yapma fırsatı buldu. Ne yazık ki savaşlardan ve krizlerden yakasını bir türlü kurtaramayan Maslow, doktorasını bitirdiği 1934 yılında hem İkinci Dünya Savaşı yıllarında pek de hoş karşılanmayan Yahudiliği dolayısıyla hem de büyük buhranın ekonomik etkisiyle pek de kısa sayılamayacak bir süre akademik çalışmalardan uzak kaldı.⁶ Bu süre zarfında kendi alanının dışında olan Tıp gibi alanlarda çalışmalar yapsa da Hukuk gibi Tıbbın da kendisine uygun olmadığını fark etmesiyle Psikolojiye tekrar ağırlık verdi. 1930-1940 yılları arasında Nazi tehdidinden kaçarak ABD'ye göç eden birçok ünlü Psikanalist Psikolog ile irtibat kurma şansını elde etti. Bunların arasında Alfred Adler, Erich Fromm, Karen Horney, Max Wertheimer ve Kurt Golstein gibi isimler de bulunmaktadır. Özellikle Alfred Adler'den ciddi şekilde etkilenecek uzun bir süre Adler'in seminerlerine devam etti. Bu sıralarda Antropolog Ruth Benedict'den de etkilenecek Kanada'da yaşayan yerliler ile ilgili antropolojik çalışmalar yaptı. Bu çalışmaların ileride ortaya koyacağı "Gereksinimler Sıradüzeni" kuramının ortaya çıkmasında hatırı sayılır bir etki gösterdiği söylenmektedir.⁷

Bütün bu gelgitler içerisinde geçen ömründe pek çok sağlık sorunuyla karşılaşan Maslow, zaman zaman bu sorunlar dolayısıyla akademik hayata ara verip özel sektörde çalışmaya başlamıştı. Akademik hayatında pek çok ödüle layık görülmüş olsa da kuramlarının ağırlıklı olarak kendi eksiklerinin bir yansıması olduğu düşünülmektedir. Kendini Gerçekleştirme, Hümanistik Tavrı ve Holistik-Dinamik Teori gibi kuramsal yaklaşımları "Ben mizaç olarak cesaretsizdim." diyen Maslow'un ortaya attığı düşünüldüğünde bu durum daha da net ortaya çıkmaktadır.

Maslow 1970 yılında yürüyüş yaparken kalp krizinden dolayı vefat etmiştir.⁸

⁶ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>.

⁷ ibidem.

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

II. GEREKSİNİMLER SIRADÜZENİ

Gereksinimler Sıradüzeni Teorisi Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yazdığı bir yazıyla hayatımıza girmiştir.. Maslow bu teoriyi oluştururken aslında insan doğasına dair önemli tespitler de yapmıştır. Maslow'a göre bir insan eğer susamış ise o insan için en öncelikli ihtiyaç susuzluğunu gidermektir. Maslow bunu "en güçlü gereksinim" olarak adlandırmıştır. Eğer aynı susamış insan aynı zamanda nefessiz kalırsa, bu durumda öncelikler değişecek daha temel bir fizyolojik ihtiyaç olan nefes alma gereksinimi "en güçlü gereksinim" olarak sıradüzende yerini alacaktır.⁹

Maslow gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir:

1. Fizyolojik gereksinimler,
2. Güvenlik gereksinimleri,
3. Ait olma gereksinimleri,
4. Özsaygı gereksinimi,
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimi.



⁹ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>.

Söz konusu piramit bir bireyin yaşam önceliklerini göstermektedir. Piramidin mantığı oldukça basittir. Buna göre birey gereksinimlerini en alttan başlayarak yukarı doğru takip eden bir sırayla karşılar. Bu aynı zamanda sıradüzeninin bozulmamasının teminatı olarak kabul edilmektedir. Birey bir alt kademede bulunan ihtiyaçlarını belirli bir düzeyde tatmin edemediği takdirde bir üst kademeye geçemeyecektir. Maslow'a göre alt kademe gereksinimini karşılamamış birey üst kademe gereksinimleri algılamayacaktır.¹⁰

Maslow, ortalama bir bireyin fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, ait olma gereksinimlerinin %50'sini, özsaygı gereksinimlerinin %40'ını ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Bu adımları Figen Nas Sağlam'ın örneğiyle açıklamaya çalışalım:

Robinson Crusoe adaya ilk düştüğünde parçalanmış gemiden sahile savrulmuş birkaç yiyecek paketini topladı. Daha sonra da birkaç parça eşyadan açıktan ve yağmurdan kurtulmak için korunacak kapalı bir yer yaptı. Önce yiyeceklerini (**fizyolojik ihtiyaç**), sonra da güvenli bir yeri düşündü (**güvenlik ihtiyacı**). Daha sonra, Cuma ile ilişkilerinde öğretmen rolü üstlenerek (dil öğretmek, araç kullanmayı öğretmek)**saygınlık ihtiyacını** giderdi. Crusoe, sonra düştüğü adayı keşfe çıktı ve bütün adayı tanıdı. Bir takvim yaptı. Rahatladığı anda şarkı söylemeye başladı. Bir kutudan çıkan kitapları okumaya başladı. En son aşamada da kendisini adadan kurtarmaya yarayacak bir araç yapıp **kendilerini gerçekleştirmeye** çalıştı.¹¹

Bu örnekten sonra adımlara biraz daha yakından bakmak gerekirse:

1. Fizyolojik Gereksinimler: İnsan bedeninin sahip olduğu istemli veya istemsiz ihtiyaçların doğurduğu oksijen, su, protein, şeker, kalsiyum, mineral ve vitaminler gibi

¹⁰ Sağlam, F. (n.d.) *Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*. <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>

¹¹ ibidem.

gereksinimlerdir. Bunların yanında hareket özgürlüğü, dinlenme, uyuma, her türlü boşaltım, cinsellik ve hatta acıyı önleme gibi gereksinimler de vardır.¹²

Maslow yaptığı araştırmalar sonunda fizyolojik gereksinimlerin insanlarda çok farklı şekilde de görülebildiğini saptamıştır. Örneğin Maslow'a göre bir insanın portakal suyuna gereksinim duymasının öncelikli sebebi bedeninin c vitaminine gereksinim duymasıdır. Aynı zamanda Maslow hamile bayanların aşermesinin de aynı doğrultuda gerçekleştiğini savunur.¹³

2. Güvenlik Gereksinimleri: Bu adımda bireyin kendini güvende hissetmeye ihtiyacı ortaya çıkar. Buna göre birey güvenli ve istikrarlı bir ortamda emniyette olmalıdır. Böylece birey bir yapı, düzen ve bazı sınırlamalara gereksinim duymaya başlayabilir.

Durumu Birleşik Amerikalı ailelerin durumunda gözlemleyen Maslow şu tespitlerde bulunmuştur: Ortalama bir aile (fizyolojik gereksinimlerini tamamlamış) güvenli bir mahallede yaşamayı, iş güvenliğini, idare edecek kadar bir emekli maaşını ve biraz sigorta imkanlarını öncelikleri arasında saymıştır. Maslow'un bu tespitleri yaptığı dönem göz önünde bulundurulduğunda dönemin şartlarına göre oldukça yerinde saptamalar yaptığı çok açıktır.¹⁴

3. Ait Olma Gereksinimi: Birey bu adımda fizyolojik ihtiyaçlarını doyurmuş, kendine güvenli bir bulmuş ve büyük ölçüde bu gereksinimlerini doyurmuş olmalıdır. Birey bu durumda bir arkadaşına, sevgiliye veya bir çocuğa sahip olma ihtiyacı hisseder.

Bu durum her ne kadar zararsız gözükse de birey yalnızlığı hissetmeye ve bu konuda endişe duymaya başlar. İnsan ilişkilerinde hassaslaşan birey durumunu kontrol edemezse hem bu adımı tatmin edecek düzeye erişemeyecek hem de bir sonraki adıma geçemeyerek kendini gerçekleştirme adımına asla ulaşamayacaktır.

4. Özsaygı Gereksinimi: Maslow bu kısmı iki adımda incelemiştir:

¹² Sağlam, F. (n.d.) *Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*. <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>.

¹³ ibidem.

¹⁴ ibidem.

a) Düşük Özsaygı: Bu durum bireyde saygı görme ihtiyacını ortaya çıkarır. Birey statü, ün, şöhret, tanınma, dikkat çekme, takdir edilme gibi gereksinimleri beraberinde getirir.

b) Yüksek Özsaygı: Bunu diğerinden ayıran en temel özellik biraz daha bireysel olması. Birey bu adımda kendine saygı duyma ihtiyacı hissedecek, bu esnada kendine güvenecek, kendisinde rekabet gücü bulacak, başarıyı tadacak ve tüm bunları gerçekleştirirken özgürlüğü ve bağımsızlığı hissedecektir. Bütün bunlardan sonra Maslow'un bu adımı neden yüksek olarak nitelendirdiğini anlamak daha da kolaylaşmaktadır. Keza Maslow insanın kendine olan saygısını, başkalarına duyduğu saygıdan daha zor kaybedebileceğini söyleyerek duruma açıklık getirmiştir.

Özsaygı gereksiniminin de olumsuz yanları bulunmaktadır. Bunlar bireylerde özgüven eksikliği ve pasif kalma olarak gözlemlenmektedir. Adler'in, bireylerin psikolojik sorunlarının büyük bir bölümünün bu aşamada görüldüğünü belirtmesi Maslow tarafından dikkat çekici bulunmuş ve bu gereksinimlerin tatmin edilmesinin oldukça zor olduğu vurgulanmıştır.¹⁵

Maslow buraya kadar olan tüm ihtiyaçları hayatta kalmak için zaruri olarak kabul etmiştir. Öyle ki bu durumu "homeostasis" aşamaları olarak nitelendirmiştir. Buna göre homeostasis bir nevi termostat vazifesi görmektedir. Genetik ve içgüdüsel olarak meydana çıkan bu ihtiyaçlardan birini doyurduğumuz anda termostat devreye girmekte ve o gereksinimi hissedilebilir olmaktan çıkarmaktadır. Maslow sevgi gereksinimi de dahil olmak üzere bu gereksinimleri insan sağlığı açısından zaruri bulmaktadır.

5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Bu adım diğerlerinden çok farklı seyretmektedir. Bu adımı tam olarak gereksinim olarak adlandırmak da tam yerinde olmayacaktır, termostatik bir etkiyle açıklamak da. Maslow'a göre bu gereksinimi tam anlamıyla doymak mümkün değildir. Öyle ki bu gereksinim siz onu doyurdukça büyür, büyüdükçe gereksinim artar. Maslow'un bu adım için söylediği bir söz duruma açıklık getirmektedir: "Potansiyelini sonuna kadar kullan, olabileceğin ne varsa ol."

¹⁵ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html>.

Elbette birey bu adımı gerçekleştirmek için diğer tüm adımları yeterli miktarda doyurmuş olmalıdır. Eğer birey açsa yemek için, güvende değilse emniyet için ve dışlanmışsa biraz sevgi için arayış içerisinde olacaktır. Bütün bunlar göz önüne alındığında neden dünyadaki bireylerin çok az bir kısmının bu adıma geçebildiklerini anlamak daha da kolaylaşmaktadır.

Maslow, bireylerin çok azının bu adımı gerçekleştirdiği sonucunu desteklemek üzere biyografik analiz yöntemi kullanmıştır. Bu yöntemle dünyaya adını duyurmuş gerçekten çok başarılı bir insan grubunu örnek almış ve onların gereksinimler sıradüzeninde hangi aşamaları aştıklarını gözlemlemiştir. Bu isimler arasında Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Jane Adams, William James, Albert Schweitzer, Benedict Spinoza ve Alduous Huxley gibi ünlü kişiler bulunmaktadır.¹⁶ Bu çalışmalarının sonucunda kendini gerçekleştirenlerin özelliklerini ve bireyi kendini gerçekleştirmeye götüren davranışları sıralamıştır.¹⁷

Kendini Gerçekleştirenlerin Özellikleri:

1. Yalnızlıktan hoşlanırlar. Bayağı ve bol çevre yerine daha derin arkadaşlıklar içinde olmayı tercih ederler.
2. Kendi başlarına olmayı, içinde yaşadıkları sosyal yapıdan bağımsız hareket etmeyi severler. Toplum tarafından onaylanmaya duyarlı sayılmazlar.
3. Bayağı veya eşek şakası yapmazlar. Zekice şakalarla düşünce yapınızı değiştirebilirler. Eksik yanlarını düzeltme konusunda iyidirler.
4. Gerçekliği verimli bir şekilde algırlar ve belirsizliğe tahammül edebilirler.
5. Kendilerini ve başkalarını oldukları gibi kabul ederler.
6. Düşünce ve davranış içtendir.
7. Kendi üzerinde yoğunlaşmaktan çok sorun üzerinde yoğunlaşırlar.
8. İnsanlığın refahı ile ilgilenirler.
9. Yaşamın temel deneyimlerini değerlendirebilirler.
10. Hayata nesnel bir açıdan bakabilirler.

¹⁶ Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html>.

¹⁷ Sağlam, F. (n.d.) *Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*. <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>

Bireyi Kendini Gerçekleştirmeye Götüren Davranışlar:

1. Hayatı bir çocuğun yaptığı gibi tam bir konsantrasyonla ve her şeyi özümseyerek yaşamak.
2. Emin ve güvenli yollara takılıp kalmaktansa yeni bir şey denemek.
3. Yaşantıları değerlendirirken geleneğin, yetkenin ya da çoğunluğun sesini değil, kendi sesini dinlemek.
4. Dürüst olmak.
5. Görüşlerin, çoğu insanın görüşleriyle uyuşmuyorsa gözden düşmeye hazırlıklı olmak.
6. Sorumluluk almak.
7. Yapmayı kararlaştırdığın ne ise o konuda çok çalışmak.
8. Savunmalarını saptamak ve bunlardan vazgeçme cesaretine sahip olmak.
9. "Elinde sadece çekiç olan, her şeyi çivi olarak görür."

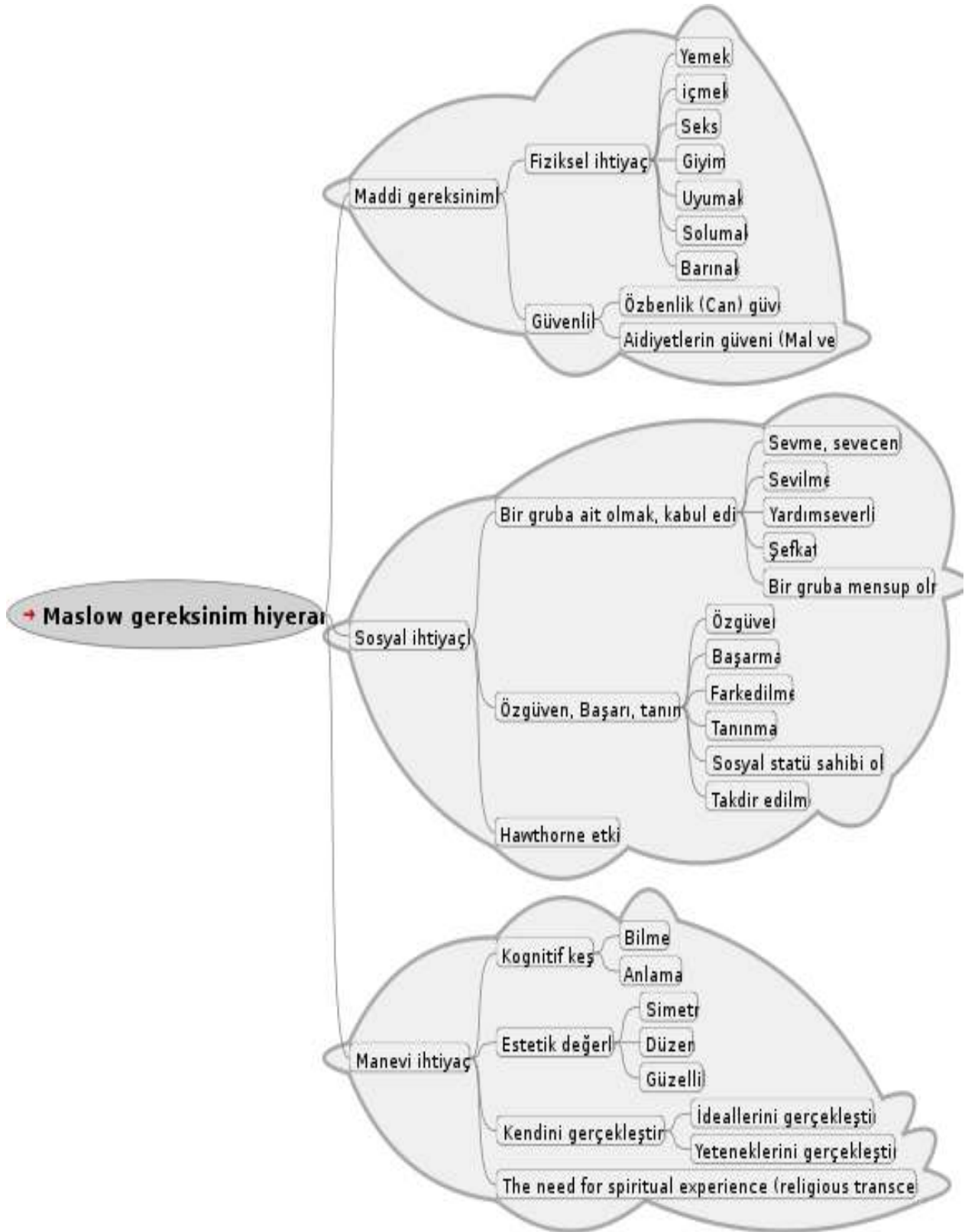
III. GEREKSİNİMLER SIRADÜZENİ İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

Maslow en fazla eleştiriyi teorisinin sıradüzensel yapısından dolayı almıştır. Bir alt gereksinim doyurulmadan bir üsttekine geçilemeyeceğini savunmuş ve özellikle Yoshio Kondo tarafından ciddi şekilde eleştirilmiştir.¹⁸ Kondo'ya göre birey tüm gereksinimlere aynı anda sahip olabilir. Bunların önceliklerini belirleyen şey ise yaşam standardıdır. Örneğin bir annenin yemeyip yedirmesi, giymeyip giydirmesi, kendi fizyolojik gereksinimlerinden feragat ederek bir başkası için yaşayabilmesi yerinde bir örnek teşkil etmektedir. Bir başka örneğe kültürel değerlerin belirleyiciliği noktasındadır. Bol okuyan bir aileden gelen birey, tatlıya para vermek yerine kitaba para vermeyi seçebilir.

Gerek Kondo gerekse diğer bilim insanları tarafından dile getirilen eleştirilerin çıkış noktasının bu yönde olduğunun görülmesi, Maslow'un değindiği diğer hususlardaki tespitlerinin ne kadar yerinde olduğunun birer göstergesi sayılabilir.

¹⁸ Sağlam, F. (n.d.) *Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*. <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>

GEREKİNİMLER SIRADÜZENİ AYRINTILI ŞEMA



Kaynak : http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Kaynakça:

Portreler.(2003) *Yeni Symposium Dergisi* 41. Sayı pp.163-164.

Wikipedia – Abraham Maslow. Erişim 10 Şubat 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Wikipedia – Maslow's Hierarchy of Needs. Erişim 10 Şubat 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Boeree, G. (n.d) *Personality Theories Abraham Maslow*. Shippensburg University. Erişim 10 Şubat 2010, <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>.

Feist, J. (2002) *Theories of Personality. 5th. Edition*. New York: McGraw-Hill

Maslow, A. (1987) *Motivation and Personality*. New York:Harper and Row

Sağlam, F. (n.d.) *Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*. <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>