

Bireysel ve Kurumsal Gelişim Gereksinimlerinin Buluşturulması

Tanju AKDENİZ

İstanbul, Kasım 2010



Aynı pastayı paylaşan iki taraftan biri kendi payını büyütme istiyorsa, diğersinin payı azalmak zorundadır.

Sıfır toplam oyunlarının bu değişmez kuralı, pek çok çatışmanın da ana kaynağıdır. Hep birlikte üretilen artı değer nasıl paylaşılacağı her zaman sorun olmuştur. Bireyin gereksinimleri (eğitim, fiziksel ve sosyal çalışma koşulları, ücretler vb.) ve kurumsal gelişim (yeni yatırımlar, mevcut yatırımların güncellenmesi, ana sermaye vb.) aynı kaynaktan beslenir. Bu durumda kaynak aktarımının geçici olan bireyler yerine kalıcı olan kuruma aktarılması daha akılcı gibi görünür. Oysa bireylerin geçici, kurumların kalıcı olduğu varsayımı tamamen yanlıştır. Yakın bir tarihte yapılan bir araştırma Japonya ve Avrupa'nın büyük bölümünde kurumların ortalama ömürlerinin sadece 12,5 yıl olduğuna işaret etmektedir.

Kendini bulma ve kariyer arayışı ile geçen ilk on yılı saymazsak 30 yıla yaklaşan sadakatleriyle –en azından dünya nüfusunun yüzde doksanını oluşturan gelişen ekonomilerde- çalışanlar, kurumlarına göre 2-3 kat daha fazla kalıcıdır.

Halen pek çok kurum, kariyer gelişimi programlarını kurumsal gelişime

hizmet eden bir araç olarak algılanmaktadır. Yetmişli yıllarda filizlenmeye başlayan bu yaklaşım “çalışanlar kurumun artan gereksinimlerine yanıt verebilecek şekilde geliştirilmelidir” şeklindedir. Bireyin gereksinimleri ise –en iyi ihtimalle- kurum gereksinimlerinden sonra gelir.

Bugün gelinen nokta ise bireyin gereksinimleri ile kurumun gereksinimlerinin tamamen aynı şey olduğudur. Yeni yaklaşım “bireyin gereksinimleri ile kurumunkilerin buluşturulması” şeklinde özetlenebilir.

Bu durum yazının başında sözünü ettiğim sıfır toplam oyunlarının kuralı ile çelişir gibi görünmekle birlikte yaşanan gerçeklik bambaşkadır. Çoğu kez gözden kaçırılan, pratikte sıfır toplam oyunlarına neredeyse hiç rastlanmadığıdır. Pastayı büyütme, dolayısıyla kaynakları paylaşan tarafların hepsinin kendi paylarını büyütmesi hemen her durumda mümkündür.

Bireyin Gelişimi

Sonuç odaklı yaklaşımların doğal bir uzantısı olarak “istenen sonuçları nasıl elde ederiz?” sorusu yaklaşık yüz yıldır binlerce araştırmaya konu olmuş-

tur. Sonuçları oluşturan davranışlar ve davranışları yönlendiren bilişsel süreçleri anlama çabası 1939 yılında kendini gerçekleştirme (self-actualization) deyimini –sınırlı bir kapsamda da olsa- ilk olarak kullanan Goldstein’ dan bu yana hala tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Yine de karamsarlığa kapılmamak gereklidir. İki binli yıllara gelinene kadar geçen sürenin sonunda bireyin motivasyonu, davranışları, tatmini ve performansı gibi konularda hatırı sayılır bir bilgi birikimine ve oldukça iyi işleyen davranış modellerine sahibiz.

Bireyin gelişim gereksinimlerinin kişiden kişiye değiştiğini ilk farkedene olmasa da, bunu bir kuram biçiminde ortaya koyan Maslow (1943), bireyin kendi yapısına (kişilik, yetenek vb.) tam olarak uyan bir işi yapıyor hale gelinceye kadar tatminsizlik ve rahatsızlık duyacağını söylemiştir. „İnsan Motivasyonu Üzerine Bir Kuram” başlıklı makalesinde tarif ettiği hiyerarşik ihtiyaçlar listesinin en üzerinde yar alan ve “kendini gerçekleştirme” olarak adlandırdığı bu düzeyin bireydeki yaratıcılık, iş yapma isteği ve performansın da doruğu olduğuna işaret eder.