

ETKİLİ LİDERLİK VE ETKEN KATILIMCILIĞIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDAKİ ÖNEMİ

Seda MENGÜ*

Abstract

An individual should be in harmony with society throughout any production processes. The production process which is carried out by being appreciated, without being prevented by others and without letting one's principles violated enables an individual to display self-reliance, exhibit creativity and improve productivity. A person can realize himself or herself most in his or her job. Workplace, colleagues as well as the kind of work play a significant role in an individual's life. As the productivity of individuals is important in work life, at this point some concepts arise; happiness, love, compassion, responsibility and having an identity are important factors for self-realisation in a positive way. This situation is the greatest happiness for an individual. Marx expresses the state of an individual's realising himself or herself in total freedom in such a way that "an individual

* Araş. Gör., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

must be entirely free to enhance his or her productivity and creativity throughout a production process.”

A real leader is supposed to direct a society with keen vision and display sheer determination so as to organise masses positively with high communication ability. He or she advances to the future by decisive steps, even all alone, with courage and never allows the employess to alienate themselves as well as to their environment with his or her power of encouragement. This power and determination will be the unique criterion of his or her performance, thus, the fulfillment of total quality management. In this article, that criterion will be analysed in detail in the frame of the significance of effective leadership and active participation in the success of total quality management.

.....

Herhangi bir üretim süreci içinde bireyin toplumla uyum içinde olması gerekir. Başkaları tarafından engellenmeden, ilkeleri ve prensipleri çiğnenmeden ve takdir görerek gerçekleştirilen üretim süreci, bireyin kendine güven duymasını, yaratıcılığını ortaya koyabilmesini ve veriminin artmasını sağlar. Kişi kendisini en çok işinde gerçekleştirebilmektedir. Çalışma hayatının geçtiği yer, yapılan işin durumu, birlikte çalışılan bireyler insanın yaşamında büyük önem taşımaktadır. Çalışma yaşamında kişilerin verimi söz konusu olduğundan bazı terimler ön plana çıkmaktadır. Mutluluk, sevgi, duygu birliği, sorumluluk ve kimlik sahibi olmak insanın kendini olumlu biçimde gerçekleştirebilmesinde önemli unsurlardır.

Birey için bu durum en büyük mutluluktur. Marx, bireyin kendini tam özgürlük içinde gerçekleştirmesini, şu şekilde ifade etmektedir: “İnsan üretim süreci boyunca verimini, yaratıcılığını arttırabilmesi için son derece özgür olmalıdır.”

Gerçek lider, geniş bakış açısıyla topluma yön verebilen, yüksek iletişim yeteneğiyle kitleleri olumlu yönde örgütleyebilen bir misyonu üstlenebilecek kararlılığa sahiptir. Geleceğe emin adımlarla, tek başına dahi kalsa, cesaretle ilerleyebilir ve insanları yüreklendirme gücüne sahip olarak çalışanların kendilerine ve çevrelerine yabancılaşmalarına asla izin vermez. Bu güç ve kararlılık onun başarısının dolayısıyla TKY'nin başarısının biricik ölçütü olacaktır. Bu makalede etkili liderlik ve etkin katılımcılığın toplam kalite yönetiminin başarısındaki önemi konusu çerçevesinde bu ölçüt ayrıntılı şekilde irdelenecektir.

Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan vahşi rekabet ortamı içinde şirketlerin başarılı olabilmesi, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve onun getirdiği yaklaşımların kurum tarafından benimsenmesine bağlıdır.

“Kalitenin klasik tanımı standartlara uygunluktur. Günümüzün yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, sadece bir kalite güvencesi değildir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri düşüren bir yönetim tarzı olarak da kabul edilmektedir.”(Kavakoğlu,1998:57) Kısaca Toplam Kalite, üretim hatalarını önlemeyi hedefler. Böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken diğer taraftan da üretici kuruluşların maliyetleri düşmektedir. “Kalite ustası Dr. Juran, hataların % 85'i

sistemden, % 15'inin de insanlardan kaynaklandığını belirtmiştir. Dr. Deming ise bu oranı % 98'e - % 2 şeklinde verirken sonuç olarak yönetimin esas görevinin sistemi geliştirmek olduğunu söylemiştir.”(Kavakoğlu,1998:61)

Sistem geliştirme çerçevesinde “Toplam Kalite Yönetimi anlayışı iki temel faktörü esas almaktadır: ‘Süreç ve İnsan.’ İnsanın çalışan bir kişi olarak, geldiği yerin ötesinde toplumun bir ferdi olarak ağırlığı değişmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, insanın mutluluğunu esas alan, her türlü yöntem ve aracın belirli bir esneklikte kullanıldığı demokratik bir yönetim tarzıdır.”(Hornfeld,1994:47) Bu düşünceye uygun olarak “Kalitede İnsan Boyutu” kavramı geliştirilmiştir. Kalitenin yükseltilmesi ve ideal ölçüye getirilmesinde başarılı olan kuruluşlar insan faktörünü ön planda tutarlar. İnsanların duygu, düşünce ve sezgilere sahip bireyler olduğunu, bunların dile getirilmesinin önemini fark ederler.”(Human Resources,1997:11)

Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Çemberleri, problem çözme teknikleri çerçevesinde devamlı iyileştirmeyi hedef alır. Peter Senge’ye göre, “Kalite Hareketlerinin Kökleri” insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak ve birleştirici bir hedef olduğu varsayımında yatmaktadır. Bu hedef, sürekli gelişimi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de kuruluşun bütünsel açıdan performansını geliştirmektir. Bu hedefe ancak üst düzey yetkililerin düşünerek, çalışanların bu düşünceleri uyguladığı geleneksel ve otoriter emir-komuta hiyerarşilerinin kırılarak her seviyede düşünmeyi ve uygulamayı gerçekleştirerek varılabilir. (Senge,1997:4) Yönetim biçiminde oluşan değişikliğin

organizasyonun başarısına olan etkisine bir örnek olarak, Miliken Co.'da başkanlık yapmış olan Roger Miliken, 1980 yılına kadar otokratik, katı bir hiyerarşiye sahip, korkunun egemen olduğu bir şirket ortamında çalışmıştır. Bu yüzden şirketin sahip olduğu gücün tamamını kullanamamıştır. Şirketin Genel Müdürü Thomas Malona, şirket kültürünün değişebilmesi için önce liderin değişmesi gerektiğini belirtmiştir. Miliken, organizasyon içinde daha önce çizdiği portresini TKY felsefesine göre değiştirdikten sonra çalışanların ve şirketin karının arttığını söylemiştir.

“Günümüzde çalışanların kişisel kalitesini arttırmadan, şirketin ve üretimin kalitesini arttırmak imkansızlaşmaktadır. Şirketler, beyaz yakalılardan mavi yakalılara kadar her bir çalışanın kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır...Dolayısıyla çalışanın motivasyonunun artırılmasında, çalışma ortamının iyileştirilmesi, eğitimi, ödül sistemi, çalışma ortamının dekorasyonu, ışıklandırılması vb. önem kazanmaktadır.”(Çelik,1998:798)

Tarihsel süreç içinde gelişen teknolojinin siyasal, toplumsal ve kültürel sistemlerin insanlığa sunduğu nimetlerin yanı sıra, yine insanlarda yarattığı olumsuz etkiler de söz konusudur. Endüstrileşmiş ülkelerde yaşayan bireylerin sosyal, ekonomik ve kültürel düzeyde yaşadıkları yabancılaşma olgusu düşüncemizin doğruluğunu kanıtlamaktadır. Yabancılaşma kelimesi, Latince “alienare”den gelmektedir. Anlamı; kendinden uzaklaşma, kendi varlığının ve bilincinin sorumluluğunda olmama durumudur. Bireyin topluma ve kendine yabancılaşması, işyerinde üretim, çalışma süreci ve çalışma biçimleriyle olan ilişkisinin o birey üzerindeki olumsuz psikolojik etkileriyle doğrudan ilintilidir. Psikolojik bir

rahatsızlık olarak ele alınan bireyin yabancılaşmasını, işten yabancılaşma olarak, Melvin Seaman 7 nedene bağlamaktadır:

1) İş kontrol edebilme azlığı (yetki azlığı).

2) Hedeflere başarı ile ulaşmada fazla beklenti olmaması, ortak bir vizyonun olmaması.

3) Başkaları tarafından anlaşılama durumu, diğerlerinin ve yapılanları anlayamama durumu.

4) Bireyin, değer yargılarına ters düşen bir ortamda bulunması.

5) Bireyin yaptığı işten maddi ve manevi bir tatmin bulamaması.

6) Diğerleri tarafından dışlanma ve reddedilme durumu.

7) Kurumu benimsememe durumu.”(Coser,1991:34,35)

Kamu ve özel kurumlarda görülen, endüstrileşme ile başlayan, çağın hastalığı “yabancılaşmanın” en temel nedenlerinden biri, bürokratik sistem ve onun uygulamalarıdır. Aşırı işbölümü, hiyerarşik düzen, organizasyon içindeki dikey iletişim, yetkilendirilmeme, gizlilik, esnek bir yapının olmaması, kurallara aşırı bağlılık ve eşgüdümün olmaması gibi nedenler sayılabilir. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yabancılaşma belirtilerine örnek olarak: çalışanların kurumu benimsememeleri, diğer çalışanlar tarafından dışlanma korkusu, bireylik yitimi, sürekli onaylanma isteği, işe geçikme, ilgisizlik, kendine güvenin ve saygının yitirilmesi, sosyal ilişkilerde bozuklukların ortaya çıkması ve değersizlik duygusu sayılabilir.

“Bireylerin çalışma ortamlarında sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, içlerindeki yaratıcılık potansiyelinin tümünü doğru

ve tam olarak kullanabilmeleri için bazı gereksinimler vardır. Kurum tarafından bu tür gereksinimlerin karşılanması sayesinde, birey kendini toplumdan ve yaptığı işten soyutlamaz, yaratıcılığını kaybetmez, tatminsizlik ya da anlamsızlık duymaz. Kişinin işinde tatmin olması kurumunda verimini arttıracak, böylece kurumun karını ya da hizmetin niteliğini yükseltecektir.” (Argüden,1997:3) İnsanların birer potansiyel güç ve emek olduğu, çalışanların bireysel gelişimlerini sağlayan, mevcut potansiyellerini ortaya çıkaran bu düşünce sistemine “öğrenen organizasyon” adı verilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda, çalışanın şirket hedeflerini en az kendi hedefleri kadar önemli görmesi sağlanmaktadır. Sürekli gelişim felsefesi bağlamında sinerjik bir Toplam Kalite Yönetiminin özel ve kamu kurumlarında uygulanmaya başlanması ile birlikte iş, üretim sürecinin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmış, ayrıca verimin artırılmasında çalışanların şirket içindeki konumunun, kurumdaki iletişimin önemi daha iyi anlaşılabilmiştir. Toplum içinde bireyin diğer sosyal ilişkiler içinde en önemli işlevselliği bir meslek içinde gösterdiği işlevselliktir. Birey, böylece kişisel geçimini sağlayacak parayı kazandığı gibi kendine saygısını da kazanmış olur. Kendini gerçekleştirebilmek ve kimlik sahibi olabilmek için çaba harcar. Kısaca, “TKY’nin uygulandığı organizasyonlarda emir-komuta zincirinin hiyerarşik yapıdan, her bireyin, her takımın kendi üretimini ve kendi hizmetinin pazarladığı kurum içi piyasalara dönüşmektedir.”(Argüden,1997:3) Toplam Kalite Yönetiminin başarı oranının düşüklüğünün nedeni olarak hiyerarşik modelin yanı sıra liderin konumu ve nitelikleri de etkilidir. Yönetimin tutumu

özellikle liderin gereken ilgi ve öncülüğü göstermemesi, liderin bilgi yetersizliği toplam kaliteyi yeterince anlamadan ve gerekli eğitimleri yapmadan uygulamaya geçilmesi TKY'nin başarı oranını düşüren en önemli nedenlerdir.

Hiyerarşik yapının bu olumsuzluklarının giderilmesinde en büyük görev yine lider konumundaki kişiye düşmektedir. Liderin vizyonu, kurumu ve çalışanları algılayışı, kendi motivasyonu ve çalışanların motivasyonlarını etkileyebilmesi, onlarla sağlıklı ve etkili iletişim kurmanın yollarını araması gerekmektedir. Böylece kurumda TKY felsefesinin uygulanmasında sadece çalışanların durumu değil, liderin durumu da ön plana çıkmaktadır. Konu ile ilgili olarak Simko Siemens Genel Müdürü Arnold Hornfeld şöyle demektedir: "TKY uygulamalarında her ne kadar sürekli çalışanlardan söz edilse de olayın başarısı açısından üst yönetimin gerçek anlamda bu süreç içerisinde yer alması sadece sözle değil, aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara "liderlik" yapması şarttır. Klasik yönetim anlayışında üst düzey yöneticiler yalnız büyüme, kar, yeni ürünler, pazar payı ve düşük maliyet gibi konularla ilgilidirler."(Hornfeld,1994:50)

İnsanın, insan olabilme niteliğine sahip olarak yaşamını sürdürebilmesi, onun uyku dışında geçirdiği saatlerde kendini ne kadar gerçekleştirebildiği ile ilgilidir. Kendini gerçekleştirebilme, bireyin kişisel niteliklerini, yeteneklerini, potansiyelini ve yaratıcılık gücünü yadsımadan ortaya bir şeye koyabilmesidir. Birey, bir şeyler üretirken toplumla uyum içinde olmalıdır. Başkaları tarafından engellenmeden, ilkeleri ve prensipleri çöğnenmeden ve takdir görerek gerçekleştirilen üretim süreci kişinin kendine

güveninin, yaratıcılığının ve veriminin artmasını sağlar. Kişinin kendini en çok gerçekleştirebildiği yer işidir. Çalışma hayatının geçtiği yer, yapılan işin durumu, birlikte çalışılan bireyler insanın yaşamında önemli rol oynar. Çalışma yaşamında kişilerin verimi söz konusu olduğundan bazı terimler önem kazanır. Mutluluk, sevgi, duygu birliği, sorumluluk ve kimlik sahibi olmak insanın kendini olumlu biçimde gerçekleştirebilmesinde önemli unsurlardır. Bu, birey için en büyük mutluluktur. Marx, bireyin kendini tam özgürlük içinde gerçekleştirmesini şu biçimde dile getirmiştir: "İnsan üretim süreci boyunca verimini, yaratıcılığını arttırabilmesi için son derece özgür olmalıdır.(Fromm,1992:86)

Toplam Kalite sistemini uygulayan bir organizasyonda çalışanlara bu özgürlüğü sağlayacak kişi elbette ki lider konumunda bulunan kişidir. "Maddi ve manevi anlamda özgürleştirdiğimiz sürece, güçsüzlük, yetersizlik, bağımlılık duygularına kapılmadığı ölçüde zorlayıcı durumlar aşılar. Sevgi, sevecenlik, mantık, ilgi, bütünsellik ve kimlik; hepsi özgürlüğün çocuklarıdır."(Fromm,1990:100) TKY'nin uygulandığı organizasyonlarda liderin amacı, çalışanların kendilerinin değerli hissetmelerini sağlamaktır. "Değersizlik duygusu insanın yaratıcılığını ve potansiyelini ortaya çıkarmasını engeller, onu bir kısır döngüye sürükler ve insanlarla arasındaki ilişkiyi bozar."(Gençtan,1994:75) TKY uygulamalarında değersizlik duygusunun ortadan kaldırılmasının yanı sıra çalışanların yönetime katılımının sağlanması, bilgi akışının sürekli varlığı sayesinde oluşan paylaşımcılık da yer almaktadır. Aksi takdirde, "kırtasiyecilik, formalitecilik, insancıl olmama, sorumluluk yüklenmeme, işlerin

yavaş yürümesi gibi olumsuz etkiler ortaya çıkaran bürokratik ve merkezci hiyerarşik modelin yarattığı verimsiz bir iş süreci ve ortamı oluşur.”(Örnek,1988:52) TKY; çalışanlara çok az girişim olanağı tanıyan merkezci yönetimi reddetmektedir. Bu tür bir düzende sürekli yapılan tekrarlamalar, çalışanlarda bıkkınlık yaratmakta ve bir süre sonra çalışanların yaşadıkları anlamsızlığa, güçsüzlük, bunun yanına da değersizlik duygusu eklenmektedir.

TKY anlayışı yatay iletişimi benimsemektedir. Bu modelde çalışanlar arasında bilgi akışı doğru, hızlı ve sürekli bir biçimde gerçekleştirildiği gibi ayrıca tek yönlü iletişimden çift yönlü, geri bildirimli bir iletişime de olanak sağlanmaktadır. Böylece kurum esnek bir yapıya sahip olur. Yatay iletişim modelinin bir organizasyonda gerçek anlamda uygulanabilmesinde liderin rolü büyüktür. Lider, çalışanların fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunun sürekliliğini amaçlamalıdır. Lider konumundaki kişi çalışanlara, onların inisiyatiflerini kullanmalarına engel olacak dayatmacı bir politika izlememelidir. Çalışanların tüm üretim süreçlerinde onlarla aynı frekansta olduğunu göstermeli, onların bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerini geliştirici bir çalışma ortamı hazırlamalıdır.

TKY'nin başarısında etkili bir lider potansiyelini daha ayrıntılı olarak şu şekilde çizebiliriz: Her şeyden önce etkili bir lider, kurumun hedeflerini doğru ve hızlı bir biçimde saptama, bu hedeflere ulaşmada çalışanlara kendi heyecanını aktarabilme, çalışanların sorunlarını ve isteklerini dikkatle dinleme özelliklerine sahip olmalıdır. Ayrıca, görev dağılımını çalışanlarını tanıyan bir

lider olarak akıllıca gerçekleştiren, hoşgörü sahibi, kriz durumlarında pratik çözümler bulabilen, girişimci ruha sahip, çalışanları da peşinden sürükleyebilen, sempatik, planlı, takipçi, güvenilir, örgütleyici ve kesin karar verip uygulamaya koyabilen bir kişilikte olmalıdır.

Çağımızda uygulanan TKY anlayışının başarılı bir biçimde yerleşebilmesini, gerekli olan gelişim ve değişimi sağlayabilecek olan kişiler gerçek liderlerdir. Bir kişinin bir kurumda patron ya da yönetici konunda bulunması liderlik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelmez. Etkili ve başarılı bir lider; disiplinli, dürüst, aadaletli, tutarlı, uzlaşmacı, uyumlu, insanlara hakettikleri değeri verebilen ve gerçekten yaratıcılık yeteneğine sahip olan kişidir.

Gerçek lider, geniş bakış açısıyla topluma yön verebilen, yüksek iletişim yeteneğiyle kitleleri olumlu yönde örgütleyebilen bir misyonu üstlenebilecek kararlılığa sahiptir. Geleceğe emin adımlarla, tek başına dahi kalsa, cesaretle ilerleyebilir ve insanları yüreklendirme gücüne sahip olarak çalışanların kendilerini ve çevrelerine yabancılaşmalarına asla izin vermez. Bu güç ve kararlılık onun başarısının dolayısıyla TKY'nin başarısının biricik ölçütü olacaktır.

Kaynakça

- ARGÜDEN, Yılmaz: "Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal TKY," Executive Excellence, Kasım 1997.
- COSER, Rose: In Defense of Modernity, California, Stanford University Press, 1991.
- FROMM, Erich: Umut Devrimi, İstanbul, Payel Yayınları, 1990.
- Gençtan, Engin: İnsan Olmak, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1993.
- HORNFELD, Arnold: "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, Toplam Kalitenin Önemi," Temmuz 1994, Sempozyum Bildirisi.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim: Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları, İstanbul, Ocak 1998.
- ÖRNEK, Acar: Kamu Yönetimi, İstanbul, Metinler Matbaacılık, 1998.
- SENGE, Peter: "Kalite Hareketinin Mesajı," Executive Excellence, İstanbul, Kasım 1997.
- Human Resources Dergisi, Haziran 1997.