

YARATICILIK YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE FELSEFESİ

Yrd.Doç.Dr.A.Zeynep DÜREN*

1990'lı yıllar, iş dünyasında pek çok konuda olduğu gibi, insana ve beşeri kaynaklara bakış açısını da radikal biçimde değiştirmiştir. 2000'li yılların arifesinde insan, bilgi ekonomisinin temel dayanağı ve en değerli kaynağı haline gelmiştir.

Küresel bilgi ekonomisinde, bilginin paylaşıldıkça çoğalması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır. Sanayi Ötesi Toplum'a geçişle, aynı zamanda, düşünen, yaratan ve kendini gerçekleştiren insan dönemi başlamıştır.

Firmalar, rekabetüstü stratejiler geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü, insan kaynaklarını geliştirmeye ve yönetsel yaklaşımlarına yeni bir beşeri boyut kazandırmaya yoğunlaşmışlardır.

Gelecek yüzyılın başarılı firmaları, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan akıllı işletmeler olmak zorundadırlar. Akıllı işletmeler, bilgiyi ancak akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilecekler ve böylece rakipleriyle aralarında fark yaratabileceklerdir.

İnsan kaynağı yaratıcıdır. "Yaratıcılık, varolan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur."¹ Bu gerçekten hareketle, 1990'larda, küresel bilgi ekonomisinin alt sistemleri haline gelen firmaların yönetsel yaklaşımları, insanın yaratıcılığını ve bilgi üretimini birleştirecek stratejilere yönelmektedir. Böylece, insan kaynağı, firmalarda stratejik bir avantaj kaynağı haline gelmektedir.

Bir işi en iyi o işi yapan bilir. İşte batılı gözlemcileri, 1980'li yıllarda, akın akın Japonya'ya gönderen ve orada yaşanan Mucize'nin reçetesini keşfetmeye yöneltten sır budur. Bu sır keşfedildiğinde, yüz yıllık Taylorcu zihniyetin temel dayanaklarından biri olan, görevi tanımlandığı gibi yerine getirme yaklaşımının verimliliğin ve etkinliğin kaynağı olduğu düşüncesi, temelinden sarsılarak adeta havada kalmıştır.

Etkinliğin verimliliğin önüne geçmeye, yaratıcılığın ve fark yaratmanın rekabetçi avantaj getirmeye başladığı günümüzde, kaliteyi koşulsuz müşteri memnuniyetini önplana çekerek kullanıma uygunluk olarak yeniden tanımlayan Toplam Kalite Felsefesi ile, aslında insanlığın ilk gününden beri varolan kalitenin gerçek anlamına bir dönüş yaşanmaktadır. Bu dönüşün tek kaynağı ise yaratıcı insan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeryüzündeki en mükemmel teknoloji veya en stratejik bilgi bile, bunları etkin şekilde yönlendirecek niteliğe sahip insan kaynağı olmadığı takdirde, bir anlam ifade etmeyecektir.

Toplam Kalite Yönetimi, firmanın her kademesindeki davranışsal alanlarda katılımcılık anlayışının yaygınlaştırılmasını öngörmektedir. Bu çerçevede hedef, yöneticilikten liderliğe ve talimatları yerine getiren çalışandan fikir yaratan, öneri geliştiren ve kararlara katılan çalışan tipine geçiştir.

W.E.Deming'in herkes tarafından bilinen meşhur Toplam Kalite Yönetimi ve Batı tarzı yönetimin temel dönüşüm ilkeleri gözönüne alındığında, insan kaynağının yaratıcılığını artırmaya yönelik şu öneriler dikkat çekmektedir:²

- Liderliği benimsemek ve geliştirmek;
- Korkuyu yok ederek, şirket içinde herkesin etkin şekilde çalışmasını sağlamak;
- Departmanlar arası engelleri yıkmak;
- İş standartlarını, kotaları ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırarak yerine liderliği koymak;
- Çalışanları iş yapma gururundan yoksun bırakan engelleri kaldırmak;
- Bütün çalışanların kendini geliştirmesi için dinamik bir eğitim programı oluşturmak.

W.E.Deming'in yönetim ilkeleri, 1960'lı ve 1970'li yıllarda Japonya'da, Toplam Kalite Yönetimi ile birleştirilerek uygulanmıştır. Kısa sürede alınan başarılı sonuçlar, daha sonra, batılı firmalarda uygulamaya sokulmuş ve insanın yaratıcı ve öneri geliştirici özelliklerini ön plana çeken katılımcı yönetsel anlayışın temeli haline gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi, firmanın bütün çalışanlarının katkısıyla oluşturulacak, yaratıcılığa ve işbirliğine dayalı pozitif sinerji yaratan süreçler üzerine kurulu çok boyutlu bir yaklaşımdır. Buna göre, Toplam Kalite Yönetiminin amacı, kalite kavramı etrafında sosyal bir işlev üstlenecek yeni bir yönetim felsefesi yaratmak, firma içi beşeri

* I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Öğretim Üyesi.

süreçleri geliştirmek ve insan kaynaklarını motive edici, geliştirici bir ortam oluşturmaktır.

Toplam Kalite Yönetimi Kaizen Felsefesi'ne dayanmaktadır. Kaizen, Japonca iyileştirme demektir ve Japonya'da en sık kullanılan sözcüklerden biridir. Kaizen, Japon Yönetim Sistemi'nin temel felsefesidir ve firma içindeki maddi ve manevi her türlü unsuru kapsayan bir sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Bu çerçevede Kaizen, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin de temel dayanaklarından biridir: "Kaizen, iyileştirme için sürekli iyileştirmeyi öngörür. Kaizen hareketi bir kez başladıktan sonra, bu gidişi tersine çevirmek artık mümkün değildir."³

Kaizende öncelik, süreçlerin iyileştirilmesine yöneliktir; zira, bu felsefeye göre, sonuçların daha iyi olabilmesi için, önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Bu fikirden hareketle Kaizen, insana ve onun yaratıcı çabalarına öncelik veren bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimi, yöneticilere ve çalışanlara, üç unsurun bileşiminden oluşan önemli bir misyon yüklemektedir.⁴

- Kaliteli ve kalite ile düşünmek,
- Kaliteli ve kalite ile davranmak,
- İşletme içinde ve dışında bir kalite militanı haline gelmek.

Toplam Kalite Felsefesi, firmaların, herkesin birer kalite misyoneri haline geldiği yeni bir kurum kültürünü, yani yaratıcılık yönetimi kültürünü benimsemelerini ve her düzeyde yaygınlaştırmalarını gerekli kılmaktadır.

Toplam Kalite Yaklaşımında yaratıcılığın geliştirilmesi, çalışanların ve yöneticilerin, bireysel düzeyde, davranış ve alışkanlıklarını değiştirmeleri gereğinin yanı sıra, firma içinde grup çalışması sisteminin yaygınlaştırılmasına da çok yakından bağlıdır.

1960'larda Japonların oluşturduğu Kalite Çemberleri ve günümüzde bu yöntemin uzantısı olarak uygulamaya konulan öneri geliştirme grupları, iyileştirme takımları vs... gibi grup çalışması yöntemleri, beyin fırtınası tekniğinin sınırsız yaratıcılık potansiyelini, bilginin paylaşıldıkça çoğalması niteliği ile birleştirerek, firmalara önemli getiriler sağlamaktadır. Grup dinamiği, çalışanların ve yöneticilerin yaratıcılıklarını, birlikte düşünerek ve beraber öğrenerek geliştirmelerine en uygun zemini hazırlamakta ve firmaların katılımcı yönetim yaklaşımlarının başlıca desteği haline gelmektedir.

Yaratıcılık yönetimi, insan kaynaklarının mevcut ve potansiyel yetenek ve yetkinliklerini yönetmek olduğu kadar, aynı zamanda, öğrenmeyi öğrenmiş bir insan gücü oluşturma çabasını da içermektedir.

21. Yüzyılın en önemli sermayesi, insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Gelişmiş ülkelerden başlamak üzere, dünyanın hemen her yerinde, yüksek öğrenim gören gençlerin sayısı artmaktadır. Genç işgücünün niteliğindeki bu artış, firmaları giderek artan oranda, bağımsızlığına düşkün, kişiliği gelişmiş, eleştirel bakış açısı kazanmış ve elde tutulması zorlaşan bir insan kaynağı ile karşı karşıya getirmektedir. Yeni küresel bilgi dünyası düzeninin getirdiği "şeffaflaşma" ve "anımsalılık-eşzamanlılık", insan kaynaklarının giderek daha zor yönetilen bir nitelik kazanmasını hızlandırmaktadır. Genç ve eğitilmiş işgücü, herşeyi her an sorgulama potansiyeli taşımakta ve firmalarda yıllardır yerleşmiş olan Fordist ve Taylorist örgütlenme düzeninde aradığını bulamamaktadır.⁵

21.Yüzyıl işletmeciliği, bireylerin sadakatlerini ve uysallığını yönetmekten, onların yaratıcılığını ve zekasını yönetmeye geçmek zorundadır. Bu gerçeği kavrayan firmaların en çok önem verdikleri kaynak, maddi veya finansal kaynaklardan daha değerli olarak algıladıkları, entellektüel sermayeleridir.

T.A.Stewart'a göre, "entellektüel sermaye, bir köşede kilit altında tutulan bir tomar diploma değildir. Patentleri ve telif haklarını kapsayan entellektüel (fikri) mülkiyet de değildir. Bunlar da entellektüel sermayenin bir parçasıdır, ama entellektüel sermaye, bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır."⁶

Entellektüel sermayenin dayanağı, düşünen yaratıcı insandır. Günümüzde bu özellikleriyle yaratıcı insan, firmaların en önemli zenginlik kaynağı haline gelmektedir.

İnsan kaynağı, kendisinden isteneni yerine getirmenin yanı sıra, istenenden daha fazlasını yapabilme ve sorumlu olduğu işi, birimi, bölümü vs... geliştirebilme yeteneğine sahiptir.⁷ Bu bilinçlenme, 1960'lı yıllarda Japonya'ya mucizevi bir üstünlük sağlamıştır. 1990'larda yaygınlaşan ve insana bakış açısını Neo-klasiklerin bütüncül yaklaşımlarının ötesine geçiren düşünce, insan kaynağının bu yaratıcı zenginliğinin ön plana çıkarılmasıdır.

E. De Bono'ya göre, rekabetüstü olmanın artı değer sağlayan başlıca kaynaklarından biri, "ciddi yaratıcılıktır: Rekabetüstü olmak, doğrudan

doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve karar verme yeteneğimiz ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirler çok büyük bir gereksinim olacaktır. Böyle fikirler, analizle ya da bilgisayarın bilgileri ayırıp sıralamasıyla elde edilemez. Bunları, insanın yaratıcılığı üretecektir. Yaratıcılığın çılgın yanının ötesine geçmeli, ciddi yaratıcılıkla ve onu nasıl kullanabileceğimizde odaklaşmalıyız.”⁸

Günümüzde insan, bilgiden pozitif sinerji yaratabilen en değerli ve tek kaynak olarak değerlendirilmektedir. Firmaların rekabettüstü stratejilerde başkalarına göre fark yaratmaları, insan kaynaklarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmektedir. Farkı yaratan veya yaratma potansiyeline sahip insanlara, ne yapacaklarını emretme dönemi bitmiştir. Artık önemli olan, firma yönetimlerinin, insan kaynaklarına ne yapmaları gerektiğini önermeleri ve bunu yaparken de, başka yeni fikir ve gelişmelere açık olduklarını ifade etmeleridir.

Yaratıcı ve kendini geliştirmek isteyen 21. Yüzyılın işgöreninin, çalışma hayatında istenen etkinliği verebilmesi, üç faktörün birlikte varolmasına bağlıdır.⁹ Bunlar işgörenin deneyimleri, işine bakış açısı, çıkarları ve ilgi alanları gibi bireysel faktörler, işi ile ilgili içsel ve dışsal koşullar ve ait olduğu firmada varolan yönetsel yaklaşımı belirleyen örgütsel koşullardan oluşan faktörlerdir.

Yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve firma yönetiminin gündemini temelden değiştirmektedir. Çalışanların entelektüel niteliklerinin artışı, yöneticilerin işinin de yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

Yaratıcılık yönetimi, lider tipi yöneticiliğin firma içinde yaygınlaştırılmasını stratejik bir hedef haline getirmektedir. 21. Yüzyılın lider tipi yöneticileri, yönetmek yerine geliştirmeyi ve rehberlik etmeyi ön plana çeken, insanlara güvenen, hedefleri gerçeğe dönüştürebilen, empati yeteneğine sahip, vizyon sahibi, çok yönlü düşünen ve yönetmekten ziyade yönlendirmeye önem veren yöneticiler olacaklardır.

Yaratıcı insan, sürekli öğrenmek ihtiyacı duyar. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde, yetenek ve yetkinlikler gelişir. Firmanın rekabettüstü niteliği, aynı zamanda insan kaynağının bu öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacına bağlıdır. Buna göre yaratıcılık yönetiminin temel fonksiyonlarından biri eğitimidir. Yaratıcılık yönetiminde eğitimin temel amacı, çalışanlara yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortamı ve olanakları

sağlamaktır. Bu ise, 21. Yüzyıl firmalarının, birer öğrenen kurum olma yolunda gelişme göstermelerini gerektirmektedir.

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. T.Peters ve R.H.Waterman'ın 1980'lerin başında yaptıkları araştırmada, “mükemmel” olarak nitelendirdikleri firmaların temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. Yazarlara göre insan, firmadaki en önemli “öz kaynak”tır.¹⁰ Buna göre çalışanlar, kendilerini kalite ve verimlilik artışının temel kaynağı olarak değerlendirmekte, yönetimler de bu yaklaşımı desteklemektedir.

Warren Bennis'e göre, önümüzdeki yıllarda, firma yöneticilerinin önündeki en önemli sorun, kurumların sosyal mimarilerini, gerçekten entelektüel sermaye yaratacak şekilde geliştirmek, yani beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır.¹¹ Firmalar, hızı giderek artan bir değişim yaşayacaklar, entelektüel sermayeyi anlamak ve üretmek için yeni yöntemler ortaya koyacaklardır. Burada öncelikli hedef, işletme içinde yaratıcı işbirliğini geliştirmek olacaktır.

Sonuç olarak denilebilir ki, 21. Yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve herşeyden önemlisi de, yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek ve kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. Bu değişim, herşeyden önce, küresel bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer hale gelmiştir. Bu gerçeği farkedene ve destekleyen firmalar, geleceğin başarılı firmaları olacak, diğerleri, yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememekten dolayı, zamanla yok olacaklardır.

NOTLAR:

- 1- Edward De BONO, **Rekabetüstü**, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s:72
- 2- W.Edwards DEMING, **Qualité, La Révolution du Management**, Trad.: Jean-Marie GOGUE, ECONOMICA, Paris, 1988, s: 75-76
- 3- Masaaki IMAI, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRISA Yayını, İstanbul, 1994, s:17
- 4- Alain BERNILLON, Oliver CERUTTI, **Implanter et Gérer La Qualité Totale**, Les Ed. D'Organisation, Paris, 1988, s:26
- 5- Michel CROZIER, Hervé SERIEYX, **Du Management Panique à L'Entreprise du XXI^eème Siècle**, Ed.MAXIMA, Paris, 2^e Edition, 1997, s: 51
- 6- Thomas A. STEWART, **Entellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği**, Çev.: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayını, No: 258, İstanbul, Ekim 1997, s: XII (önsöz)
- 7- Georges ARCHIER, Hervé SERIEYX, **Pilotes du 3^e Type**, Editions du SEUIL, Paris, 1986, s:158
- 8- Edward De BONO, a.g.e., s:97-98
- 9- Claude TAPIA, **Management et Sciences Humaines**, Les Ed. D'Organisation, Paris, 1991, s:77
- 10- Thomas J. PETERS, Robert H. WATERMAN Jr., **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**, Çev.: Selami Sargut, Altın Kitaplar, Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul, 1987, s: 49
- 11- Warren BENNIS, "Liderlerin Lideri Olmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der.: Rowan Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, ss: 132-145, s:133.