

YÖNETİMDE DEĞİŞME VE GELİŞMELER

Prof.Dr. Ömer PEKER

TODAİE Öğretim Üyesi

Ne Değişiyor?

Her sorunun, her sürecin ve her sonucun dünya çapında olduğu günümüzde, önlem ve çözümlerde küresel düzeyde olmak zorundadır. Sanayi devrimi ile yalnız üretmeyi ve para kazanmayı düşünen firmaların sanayi atıkları, suyun, havanın, toprağın ekolojik dengesini bozmuş, doğa afetleri şeklinde görülen dünya ikliminin bozulmasıyla devam etmektedir. Artık ekolojik sorun tüm insanlığı ilgilendirmektedir. İş dünyası da hızla değişmektedir. Aynı şekilde iş dünyasındaki devrim niteliğindeki yönetim anlayışındaki değişmeden kamu yönetimi de istese de istemese de nasibini almaktadır. Yeter ki doğru yanıt verebilsin. **Rüzgâra karşı duvar örmek** bizi değişimden koruyamaz.

Öldüresiye rekabetin yoğunlaştığı günümüzde bu değişikliğe karşı olumlu yanıt veren ülke kurum ve kuruluş ayakta kalır. İnsanoğlunun avcılık ve toplayıcılık dönemindeki **"ye ya da yem ol"** ilkesi günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Hızlı doğru yanıt veren yemeğini yer ve veremeyen yem olur. Bu ilke firmalar için olduğu kadar kamu yönetim sistemiyle ülkeyi yönetmeye aday siyasal partiler ve ülke yönetimi için de geçerlidir.

Dünyadaki bu tehditlerle başa çıkma ve fırsatları yakalamak, kısaca değişmek ve öne geçmek mal ve/veya hizmetlerin üretiminde kaliteye bağlı kalınarak mümkün olabilmektedir. Kalite savaşına dönen bu hırslı değişim yok edici rekabete dönüşür.

Çok değil geçtiğimiz son on yılda dönüp baktığımızda; bir döneme adını veren rejimler çöküyor, duvarlar ortadan kalkıyor, ülkeler parçalanıyor, yeni sorunlar oluşuyor, ekonomik çıkar için insanlık dışı saldırılar düzenleniyor, kimileri varlığını sürdürme çabasında olan ülkeleri yeni pazar olarak görüyor vb.. sinsi hesaplar yapılıyor. Bir yandan "küreselleşme" diğer yandan bölgesel topluluklar kurma yani **"yerelleşme"** (globalleşme) yoluyla ekonomik güç odakları oluşturmaya çalışılıyor. Ana neden, **"ülkeler arasında ekonomik üstünlük sağlama"** ve onun gerisinde ise **"ayakta kalabilme"** **"ayakta kalmayı öğrenme"** ve **"yaşamı devam ettirme"** savaşı var. Daha sık bir deyişle **"adapte olmayı öğrenme"** nin yanına **"üretici öğrenme"**, yaratma kapasitesini artıran öğrenme gelmelidir.

Dünyanın neresinde olursa olsun herkes günümüzde daha önce benzeri görülmemiş bir değişimle karşı karşıyadır. Artık küresel düzenin zorladığı bu yeni değişim modeli, toplumları kendi ataletine bırakmıyor, değişimi, ül-

kelerin iç tarihsel devinimlerini değil, küresel düzenin takvimleri ve beklentileri belirliyor. Başka deyişle toplumlar bütün kurum ve kuruluşları ile değişimle ilinti kurmayı, **değişimi** yakalayıp (öndekilere yetişme) **dönüşüme** (öne geçmek) geçmeyi öğrenmek zorundadır.

Gelişmiş batı ülkeleri 20. Yüzyılın başında sanayi devrimlerini yüzelli yıla yayılan bir süreç içinde gerçekleştirmişken, Asya Kaplanları aynı değişimi kıyaslama ve teknoloji kullanımı yoluyla yirmi yıldan kısa bir süre içinde başardılar. Yeni yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, bu sürekli altüst oluş küresel ölçekte yaşamımızın temel gerçeklerinden biri olarak beliriyor. Ancak birçok insan, birçok kurum, kuruluş ve ülke yöneticileri durumun böyle olduğunu hâlâ öğrenememiş, değişimin yönünü algılayamamış görünüyor.

Önceki alışkanlıklarımıza takılıp kalışımız ya da evrimci programlanışımızdan mı kaynaklanıyor? Aslında değişime hızla olumlu yanıt verememenin temeli "bugün hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici kademeli süreçlerden" oluşmasıdır. Tedrici değişimleri görmeyi öğrenmeyenler kurbağanın kaderinden kaçınamaz.

Kamu Yönetiminde Felsefe Değişimi

Toplumsal açıdan değişme, gelişme ve yenileşme bir bakıma da kalkınma kavramı ile eş anlamlı tutulmaktadır. Kamu yönetimi açısından ise kalkınmayı ekonomik büyüme yanında insanların yalnızca madde gereksinmesiyle değil aynı zamanda eğitim, sağlık, güvence, adalet, insan haklarına saygı gibi gelişmişlik standartlarına ulaştırmayı da kapsar.

Ayrıca kamu yönetiminde iyileştirmeye, gereksinme nedenleri olarak demokratikleşme, ekonomideki gerileme ve bağımlılık, küreselleşme, kamu hizmetlerinin kalitesizliğinden genel hoşnutsuzluk ve pazar-yönelimli yaklaşımlar sayılabilir.

Bu eğilim ve değişikliklerin ağırlık noktasının dünya ekonomisi ya da ürünlerin dünya kalitesinde olması ve dünyaya satış amacının bulunduğu-

Küreselleşmede "**ulusal**" temelden "**küresel**" temele, "**geniş kapsamlı kamusal sorumluluklar**" anlayışından "**sınırlı kamusal sorumluluklar**" anlayışına doğru bir kayış dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, tasarrufçu önlemler, kamu kesiminin büyüklüğü, kamu hizmetlerinin kalitesinin de dünya kalitesinde olması ve verimliliğinin yeniden ele alınması gündeme gelmektedir.

Ayrıca siyaset-yönetim dengesinin yeniden kurulması, devletin küçülmesi ve etkinleştirilmesi, şeffaf ve dürüst yönetim, merkeziyetçilikten yerinde yönetime geçme eğilimleri serbest pazar uygulamalarının uzantıları olarak sayılabilir. Kamu yönetimi özel ve üçüncü sektöre örnek ve liderlik için değişmelidir.

Kamu yönetimi, kuram ve uygulamanın oluşturduğu bir bileşimdir. Kamu yönetimi, toplumsal sorunlara çözümler üretmeye çalışan hükümetlerin birçok karmaşık sorumluluklarını yürütebilecek bir uygulama gücüne sahip olmak zorundadır. Çünkü kamu yönetimi, bu sorunların belirlenmesinde ve bunlara çözüm aranmasında hükümetlerin başlıca yardımcısı konumundadır. Kamu yönetim sistemi, aynı zamanda seçilenlerle-siyasal iktidarlar-seçenler ve tüm vatandaşlar arasında bir köprüdür. Siyasal iktidarın uygulamacısıdır. Siyasal iktidar ve kamu yönetiminin işbirliği de halka vad edilenlerin yerine getirilmesiyle görevlidir.

Reform reorganizasyon, kamu yönetiminde yeniden yapılanma v.b. söylemlerin temelindeki, **tepeden-kökten müdahale** ya da **doktor-hasta** modelleri yerini "**Kamu Yönetiminin Bütün Halinde Kendi Kendini Nasıl Yenileyebilir?**" yaklaşımına bırakmaktadır. Bunun diğer söylemi "İşbirliği ile adım adım" geliştirmedir.

Başka anlatımla, seçilenlerle kamu görevlilerinin işbirliği halinde sürekli geliştirmeye yönelmeleridir. Bu hem kurum ve kuruluşun **ülkenin ulusal vizyonu** doğrultusunda, **kuruluş nedeni olan insan gereksinmelerinin** dünyadaki gelişmeleri de dikkate alarak ürettiği mal veya /hizmeti üretmek için kendini sürekli geliştirmesi anlayışı vardır. "Herkes kendi evinin önünü temiz tutarsa bütün sokaklar temiz kalır" özdeyişinde olduğu gibi.

İnsanımız da iletişim ve ulaşım araçlarının etkisiyle geriye, ileriye ve dünyaya bakarak en az gelişmiş ülke insanlarına sunulan mal ve/veya hizmetleri görmekte, farketmektedir ve bunları istemektedir. İnsanımızın farketmediği ve beklediği mal ve/veya hizmeti üreten kamu, özel ve üçüncü sektör kuruluşlarının da bunu farketmesi ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Bu noktada artık **özel kamu kesimi çatışmaları yerine, aynı insan için birşeyler üretenlerin işbirliği zamanı çoktan geldiği unutulmamalıdır.**

Bu nedenlerle, her üç kurum ve kuruluşların hızlı teknolojik yenilikler, dinamik bir sosyo-ekonomik çevre ve karmaşık örgüt yapılanmaları iş süreçlerini, yönetimlerini gözden geçirmeleri ve tüm varlıkları ile vatandaş-müşteriye- ya da pazara odaklanmaları gerekmektedir.

Ülke olarak, kamu ve özel kuruluşlar olarak uluslararası alanda rekabet edebilmek, insanımızı çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak ve gelecek kuşakları da daha aydınlık yaşam düzeyine hazırlamak için, geleneksel yönetim alışkanlığımızı, anlayışımızı değiştirmek gerekmektedir. Alışkanlığımızı değiştirme, alışkanlığımızı gözden geçirip değiştirmeliyiz. Samsung'un Başkanı Lee Kun Hee'nin dediği gibi **"Eşleriniz ve çocuklarınız hariç, her şeyi değiştirin."**

Değişmeye Direnç, Yönetimde Başarısızlık Nedenleri

Kamu kuruluşları, mevcut alışkanlıklarını değiştirmemek için, güçlerini hissettirmek için büyük bir savaşım verirler. Ancak kamu kuruluş yöneticileri değişim ve gelişimi reddetmez, ama bunu yapabilecek bilgi ve beceriyle donatılmadıkları için de bu gücü bulamaz, bunun ihmal edilmemesi gerektiğinin farkındadır, yinede içine sindiremediği için direnç gösterir.

Diğer yandan değişimi yapıyormuş gibi görünüp, hatta kalkınma planlarında, hükümet programlarında gösterilen "reorganizasyon", "yeni-den yapılanma" gibi rafta kalan Başbakanlık Teftiş Kurulu istiyor diye hazırlanan raporlarla değişim rüzgârlarını geçiştirmeye çalışırlar. Oysa "değişim rüzgâr" larını enerjiye dönüştürmek.

*Kasırgalar estiğinde,
Aptallar duvar örür,
Akıllılar yel değirmeni yapar,*

Bunları da, kafa yorma, öğrenme zahmetine girmeksizin, kafalarını bilgece sallayıp, yaşanmakta olan değişime, "paradigma değişimi", "bize uymaz", "uluslar arası sermayenin yutturmacası" gibi söylemlerle kendilerini kurtarmaya çalışırlar.

Kamu yönetiminde değişime engellerin aşılması gerekmektedir. Engeli aşmanın yolu, kamu görevlilerinin eğitimi, ikna edilmesi, inandırılması kısaca **tepe yöneticisinin liderliği** ile gerçekleştirilebilir. Kamu yönetimindeki değişime karşı genel engellerin analiz edilip hazırlanması gerekmektedir. Bunlar.

* Kamu kuruluşlarında üst yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları. Dolayısıyla kamu kuruluşlarında üst düzey yönetimin liderliğinin eksikliğinin hissedilmesi.

* Üst yönetimin mevcudu korumadaki kararlılığı ve her seviyedeki yöneticilerin yöneticilik alanında yetiştirilmelerinde gösterilen ilgisizlik.

* Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görememeleri. Orta kademedeki yaşanan "**unvan merakı**" sorununun etkileri.

* Türk Kamu yönetim yapısının "tutucu bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması. Bu "eski model"e olan bağlılığın "değişim"i engellemesi.

* "Temel esaslar"ın tam anlamıyla anlaşılammamış olması nedeniyle "yeni model"e sağlıklı bir biçimde geçilememesi. Ayrıca "oturmuş bir organizasyon"da hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması.

* Kriz alanlarında zor durumlarda klasik yönetim tarzının kurtarıcı olarak görülüp (sandalin yakınlarında yüzmeyi yeni öğrenen bir çocuğun, deniz dalgalarında hemen sandala yönelmesi gibi) bu anlayışa dönölmek istenmesi.

* Üst yönetimin "Kalite Yönetimi" tekniklerini yönetsel değil, teknik bazda ele almaları ve bunun doğal sonucu olarak kendisini olaydan soyutlaması.

* Yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve **yönetime katılım** anlayışına soğuk bakmaları.

* TKY sisteminin, organizasyonun kültürel değişimi üzerine kurulu olduğı, ilk seferinde, her seferinde doğru yapmanın temelinin "**insan"a bağlı** olduğunun anlaşılammaması.

* TKY konusunda yayınlanan yayınların büyük bir çoğunluğunun, bu alt yapının varolduğunu varsayıp, bunun üzerine sistemler geliştirilmesi sonucu bu eksikliğin, bu temel sorunun bir türlü farkedilememesi.

* Kamu yönetiminde her şeyden önce yöneticilik ve örgüt kültürünün eksikliğinin yaşanması sonucu, kalitenin ve kamuoyunun öneminin anlaşılammaması.

* Öncelikle **lider yöneticilik** ve **kalitenin anlaşılması**, kalitenin kontrol edilemeyeceğinin, kalitenin ancak üretilebileceğinin anlatılmasının çeşitli danışmanlık şirketlerine ve üniversitelere kalmış olması.(Üniversite-iş dünyası kopukluğu) teori ile uygulamanın buluşması gecikti.

* Belirli standartların olmayışı, Türkiye'nin bilinen organizasyon eksikliği sonucu devlet dışı kurumların yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan bazı yönetim danışmanlarının başı boş çalışmaları ve belirli denetime tabi olmadan doğru ya da yanlış, beğendikleri bulabildikleri çok çeşitli sistemlerin, modellerin kamu kuruluşları üzerinde de denenmesi ve devşirme öğretim elemanları ile eğitim yapmaları.

* Hatalı bir uygulamanın kendinden sonra gelecekler için yanlış bir ön yargı yaratacağı gerçeğı.

* Bütün bu nedenler sonucunda, iletişim eksikliğinin doğuşu ve Türkiye'ye uygun yeni, ortak modellerin geliştirilememesi.

* Değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği (kişisel gelişim, eğitim, personel-kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi....v.b.).

* Kamu yöneticilerinin; korkutmaya dayalı "tatlı sert", "ödöl ve ceza dengeli uygulanmalı", "adam atma yetkisinin olmadığı", "yumuşak konuş

bir elinde sopa bulunsun" gibi klasik ama çalışan üzerinde etkisiz motivasyon yöntemleri uygulama alışkanlıkları.

* Kamu hizmetlerine girişte, değerlendirmede bir insan gücü planının olmayışı.

* Kamu kuruluşlarında çalışanların sürekli eğitimi için bütçelerinde para bulunmaması.

* Kamuda tasarrufa gidildiğinde ilk iş çalışanların ücretlerinin, eğitim bütçelerinden kısıtlamaya gidilmesi bu kısmının kurum ve kuruluşlara, siyasal iktidara maliyetinin çok yüksek olduğunun anlaşılmaması.

* Politik iktidarların "ekibimi kuracağım" zihniyetiyle, liyakatı dikkate almadan yandaşlarını göreve getirerek vatandaşa hizmet, halka yöneliklik yerine, kendilerini getiren güçlere yönelik olmaları sonucu oy kaybetmeleri dolayısıyla hükümetlerin sık değişmesi.

YÖNETİMDE DEĞİŞMELER

Yönetimde değişimlerden söz ederken genellikle son yüzyılı ele alırız. Oysa yönetim, MÖ. 3000 yıllarına kadar eskiye dayanır.

Mısır ve Romalılar döneminde makineleşme, sivil yönetim modeli, devlet yönetimi, günümüz Batı dünyası yönetimlerine oldukça benzerdi. Bu eski toplumlar; davranış bilgisi yüksek, mühendisliği, makineyi ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunlara sahip ve değişimi yönetebilen toplumlardı.

Sanayi Devrimi'nden önce ise; toplumda genellikle işi yapan zanaatkarlar vardı. Usta-çırak usulü yetişen bu kişiler insan ya da hayvan gücünü kullanarak iş görürlerdi.

Sanayi Devrimi'nden sonra ise; belirli konularda uzmanlaşma başlamış ve bugünkü fabrika sistemlerine olanak sağlanmıştır. Yeni alet ve makinelerin icadı ve bunlar gibi yeni enerji kaynaklarının keşfi ile gelişim hızlanmıştır. Ancak endüstri devrimini teknolojik devrim olarak yorumlarsak yanılırız. Çünkü sosyal değişimler ve gelişmeler de bu dönemden sonra hızlanmıştır.

Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımları, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışan teorilerdir. Ancak, hızla düşen ekonomik kazancın organizasyonlar üzerinde oluşturduğu baskı ve daha fazla üretim ihtiyacı; bu konudaki çalışmaları engellemiştir.

Dünya ekonomisi hızla büyürken üretimin tamamı satılabiliriyordu. Bu durumda yönetimi ve girişimciyi etkileyen çevresel baskılar, insan faktörünü bile üretimin makineye yardımcı bir parçası gibi görmeyi getirmiştir. Makinenin etkinliği gibi insanın etkinliği de ölçülebilir ve kontrol edilebilir olarak düşünüldü.

Bütün bu gelişmeler sonucunda yönetimin beş fonksiyonu ortaya konmuştur. Bu fonksiyonlar planlama, organize etme, liderlik, kontrol ve insan kaynakları fonksiyonlarıdır.

* Planlama- Bu fonksiyon ulaşılması gereken hedefler için kazanılacak plan, süreç ve stratejilerle ilgili fonksiyondur.

* Organize etme- Hangi işin yapılacağını ve bunun etkin olarak yerine getirilmesi için gereken bütün faaliyetlerin ayarlanması fonksiyonudur. (Örgütlenme-adamlama)

* Yürütme- Yönlendirme ve görev dağılımını, astların motivasyon ve moralini içeren fonksiyondur.

* Kontrol- Uygun standartları koyarak bunların uygulanması sonucunda, hedeflere ne kadar ulaşıldığının anlaşılıp, önlem alınmasını içeren fonksiyonudur.

* İnsan kaynakları- Kendilerine verilecek işi yapabilecek insan kaynaklarının alınması ve eğitilmesi fonksiyonudur.

Bu yönetim fonksiyonlarının kullanım oranı değişik yönetim kademelerinde artar ya da azalır. Her kademe çalışan bu beş fonksiyonu mutlaka kullanır. Ancak, üst yönetimde planlama oranı daha fazla iken, alt kademelerde daha azdır. Ayrıca günümüzde hızla gelişen kalite organizasyonlarında da bu oranlar değişim göstermektedir. Kalite örgütlerinde alt seviyelerde planlama fonksiyonunun %200, organize etme fonksiyonunun %150 arttığını ifade etmiştir.

Davranışsal Yönetim Yaklaşımları

Bilimsel yönetimin gelişmesi ve bu gelişimin girişimci ve yöneticiler arasında kabul görmesi, yönetime objektif yaklaşımı ve mühendisliği sokmuştur. Böylece diğer bilim adamları da yönetime ilgi duymaya başlamışlar ve bu da yönetime farklı bakış açıları kazandırmıştır.

1920'lerde I. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika ve Avrupa'da düşen talep ve 1929 borsasının çöküşü; ABD'de büyük yapısal değişim gerektirmiştir. Bu dönemler, üreticileri; daha az insan kaynağı ile daha çok üretmeye zorlamıştır. Otomasyonun önem kazanması, tüketim toplumunun teşvik edilmesi, vb. stratejiler davranışsal yönetim teorilerinin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu ekol, yükselen moral ile çalışanın performansının da

yükseldiğini ifade etmektedir. Bireycilikten kolektivizme geçiş de bu ekolün ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Davranışsal ekol; kompleks sosyal çevrenin ve kompleks ihtiyaçların tatmin edilmesi ile performansın artacağı teorisine dayanan bir sonuç ortaya koymuştur.

İnsan İlişkileri Yönetim Yaklaşımı

Davranışsal ekolün bir uzantısı olarak insan ilişkileri yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, yönetici ve çalışanlar arasındaki işbirliğini geliştirmeyi temel alan çalışmalar yapmışlardır.

Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanında sosyal boyut da bu ekol ile eklenmiştir. Böylece yöneticilerin daha çok çalışanı temel almaları, bu teoriler ile önerilmiştir. Bu ekolün teorisyenleri olan Abraham Maslow (1908-1970), Douglas Mc Gregor (1906-1964) motivasyon teorileri ile yöneticilerin daha yüksek performans için, çalışanları nasıl motive edebileceklerini açıklamışlardır.

Sistem Yönetimi Yaklaşımları

Sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Organizasyonlar da aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Bir örgüt teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal sistemlerden oluşur. Bu sistem açık ya da kapalı olarak görülebilir. Açık sistemler; girdi-süreç-çıkış şeklinde izlenir.

Bütün sistemler dört temel özellik taşır.

* Çevre- bütün sistemler girdi ve çıktıları olan harici bir çevre içinde çalışır.

* Bütün sistemler bağımsız parçalardan oluşur.

* Bütün sistemler birbirleri ile bağımlılığı ile tanımlanır.

* Bütün sistemlerin merkezi bir fonksiyonu ve bir amacı vardır.

Durumsal Yönetim Yaklaşımları

Durumsallık bir yönetim uygulamasıdır. İhtiyaçların getirdiği duruma en uygun yönetimin uygulanması ve örgütsel hedeflere ulaşmayı öngörür. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca; farklı durumlarda farklı yaklaşımların geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren diğer bir nedendir.

Yeni Yönetim Yaklaşımları (Post-Modern Yaklaşımlar)

Yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler daha çok örgüt ağırlıklıdır. Yönetim olayının (olgusunun) gerçekleşebilmesi yani sonuç almak ve üretim yapmak ancak çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir organizasyon- düzenleme içinde yürütülmesiyle sağlanabilir. Örgütlerin nasıl yapılandırılacağı (dizaynı, tasarımı), örgüt ilkeleri, örgüt yapısı içinde oluşan süreçler, örgütlerin nasıl değişebileceği, vb. sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır.

Yeni bir yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu durum örgütlerde hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, vb. kavramları etkilemiştir. Bu gelişmelerin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimleri, büyüklük ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe; büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük işletmelere; dikey entegrasyondan, taşeronla çalışmaya; Pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan, esnek pazarlamaya; Kantideden, kaliteye, vb. sıralanabilir. Kişiler ve örgütler açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme; yönetim düşüncesi ve organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir diğer faktördür. Bu gelişmeler; sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını terketmiş olan örgütlerin, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları; faaliyetlerinde etkinlik ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

İnsan hakları, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler; yeni yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen gelişmedir. Bu gelişmeler; yönetim süreçlerini ve örgütlerin yapılandırılmasını köklü bir şekilde etkilemiştir. **Takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, iş-görenleri güçlendirme** vb. bu gelişmelerin sonucudur.

Yukarıda değinilen tüm bu yeni kavram, teknik ve uygulamaları ayrı bir yönetim anlayış ve yaklaşımını oluşturacak kapsam ve derinliktedir. Ayrıca tüm bu kavram ve uygulamalar birbiri ile de çok yakından ilişkili olup, bazıları bir diğerinin sonucudur. **Toplam kalite yönetimi** anlayışı da bu yeni yönetim anlayışlarından biridir.

1970'li Yıllardan Bugüne

Dünyada, yetmişli yıllarda oluşmaya başlayan köklü teknolojik değişim, (iki yönlülük), etkisini yalnızca iş dünyasında değil kamu yönetiminde ve siyasal yaşamda da göstermektedir.

Bilimin, bilginin uygulama ürünü olan yeni teknolojinin ortaya çıkardığı yeni yönetim ilişkilerinin, yeni insan tipinin, siyasal yapılarca doğru algılanamamış olması kamu yönetim sistemlerinin durağanlığıdır.

Yönetim anlayışında gelişmelerin sonuçlarından biri de yaşamın her alanında geçerli olan, politik davranışın ötesinde, demokratikleşmenin hızlanması ve yaygınlaşmasıdır. Demokratikleşme özellikle her türlü örgütleri mal ve/veya hizmet üretimi ya da kaliteyi üretmede katılım ve katkı temeline dayalı sürece dönüşmektedir. Bu değişim bir ürünün hem dünya tüketicilerine yönelik olmasını hem de aynı ürünü üreten başka firmaların dünya pazarına girmeleri ile rekabetin dünya çapında (global, küresel) oluşmasını sağlamaktadır. 1970 li yıllara kadar, ne üretirsem satarım, diyen firmalar yok olurken, satabildiğini üretenler ayakta kalmıştır. Satabildiğini üretmek, müşterinin istediği mal ve/veya hizmeti üretmektir, diğer bir anlatımla kaliteyi üreten ayakta kalmaktadır.

O nedenle beklenen kalitenin üretilmesi yönetimde özellikle çalışanların katılım ve katkısını yani insanı odak noktası olarak kabul etmiştir.

Bugün demokratikleşme, insan unsurunun ve çevre faktörünün ön plana çıkması, toplumun bilgi yoğun hale gelmesi ile küresel olarak nitelenen değişim, ülkeleri diğer ülkelerle olan ilişkilerindeki yoğun ve dünya ile entegrasyonları derecesinde az ya da çok etkilemektedir. Gümrük duvarlarının artan oranlarda ortadan kalkmasıyla, yabancı rakiplerin iç pazarlara girerek dış pazarlara çıkamayan firmaları bir anlamda "kendi çöplüklerinde" vurmalarıyla kendini gösteren bu değişim ister istemez örgütlerin yönetiminde de bir anlayış değişimini gerekli kılmıştır.

1930'lardan başlayarak 80'lere kadar uzanan yaklaşık elli yıllık sürede Batının birikim modeli, iş sürecini Taylor'un rasyonalite anlayışına göre düzenlemiş; standartlaşmayı, üretim bandını, büyük seriler üretimini kural haline getirmişti.

Ancak 70'lerin ortalarından itibaren, klasik pazarlar yavaş yavaş doygunluk sinyalleri vermeye başladılar. Çeşitlenmiş ürünlere olan talep standart ürünlere olanı aşma eğilimine giriyordu.

O tarihe kadar dünya pazarlarının mutlak egemenlikleri altında tutan Batılı gelişmiş ekonomiler 80'lerle birlikte çeşitli sektörlerde, pek adı geçmeyen ülkelerin ciddi rekabet gücüyle devreye girdiklerine tanık oldular. Uzak Doğu ülkeleri esaslı bir çıkış yaptılar. Üstelik, bu çıkışta, örneğin Japonlar, ABD'li uzmanların yol göstericiliği ve klasik Taylorist anlayıştan

farklı olarak **odağa insan** faktörünü koyuyorlardı. Bu yolla da pazardaki yeni talep yapısına daha iyi yanıt verebiliyorlardı.

Pazardaki yeni talep yapısı ise üç şeyi aynı anda arıyordu: **çeşitlenmişlik; yüksek kalite, ucuzluk**. Üstelik, firmalar bakımından bu üç boyutu hakkıyla gerçekleştirmek de yetmiyordu. Pazardaki talep, herhangi bir ürüne eskiye oranla çok kısa bir süre için ilgi gösteriyor, çarçabuk, küçücük de olsa, herhangi bir teknolojik üstünlük gösteren, bir başka yeni ürüne yöneliyordu.

Bütün bu gelişmeler karşısında, 80'li yıllar kapanırken, işletmeler rekabet güçlerini tayin ettiğini düşündükleri alışılmış boyutları sorgulamaya yöneldiler. **Genelgeçer** diye kabul ettikleri iş yönetimi tarzlarını gözden geçirme gereksinimini derinden duymaya başladılar.

Son dönem ise 1970'lerin sonu ile içinde yaşadığımız yılları kapsıyor. Bu dönemde "Toyotizm" dönemi denebilir.

Toyotizm, özünde iş sürecinin yeni bir rasyonelizasyonundan başka bir şey değil. Benimsediği yol da, "tek amaçlı mekanik makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük nitelikli çalışandan dizayn, bilgisayar programlama, makine ayarlama, bakım operatörlüğü gibi nitelikleri bir arada içeren bir işgücüne geçiş" tir.

İşgücünde aranan önceliklerin böyle olması bir başka sürecin varlığına da işaret etmekte, üretim iş sürecinin, Taylorizmin peşinden en küçük bölümlerine ayırtırmak suretiyle **parçalanmış yapısı**, şimdilerde, **atölye-de/ofiste yeniden bütünleştirilmeye çalışılıyor**. Çünkü hızla değişen pazara ancak bütünleşmiş yapılarla, bu yapıların içerdği iletişim yeteneğiyle ulaşmak olasıdır.

Pazardaki yeni talep, standart ürünlere değil de çeşitlenmiş olanlara yönelmekte olmaktan çıkmış, rekabette üstünlük ise **kalite ile ucuzluğun** bir arada tutulabilmesiyle sağlanmaktadır.

Bu yaklaşımla iş örgütlemeleri hem teknoloji yakasında ulaşılan düzlem, hem de yeni pazar koşullarını gözönünde tutan bir verimlilik arayışına yöneliyor. **Verimliliği**; işlerin, iş görenlerin, işlemlerin, süreçlerin "esnekliği" üzerine bina ediyor.

Verimlilik, işgörenlerin birden çok işlev üstlenme yeteneğinin seferber edilmesinde aranıyor. Tek işlevlilik ve herkesin birbirinden kopuk olarak çalıştığı iş düzeni terkediliyor. İşbirliği, örgüt kültürünü benimsemişlik ekip çalışması ve sürekli geliştirme ve müşteriye göre, üretim düzenine geçiyor.

Bu ise "sürekli gelişme" ile eşanlamlı. Kuruluşları, görülebilir süre içinde bekleyen şey **sürekli değişim, gelişim** zorunluluğudur.

"Sürekli gelişme"nin kaçınılmazlığı son dönemdeki yönetim anlayışının duyarlı olduğu ikinci temel etkeni **insan odaklılık**. İnsan odaklılığını iki ayağından biri Müşteri diğeri ise **çalışanlar** oluşturmaktadır. Bir örgütün sistemin üç saçıyağı; **donanım, kurallar** ve **insan**'dan oluşur. İnsanın doğru yere yerleştirilmesini temel almaktadır.

Bir kuruluşun performansının gelişmesinde en önemli ve tayin edici faktör insandır. Bir kuruluşun vazgeçilmezliği rekabet ve kaliteli üretim; iyi eğitilmiş, kurumla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir işgücünü gerektirir.

İnsan yetenekleri ile müşteri beklentilerinin buluşma noktalarının başında ise **kalite** gelmektedir. "Sürekli gelişme" diye anılan sürecin adının, bir başka açıdan bakıldığında **"toplam kalite"** arayışı olacağı açıktır.

O halde, örgüt çalışanlarının bu arayışa katılmasını sağlamak canalcı noktasında bulunduğu, unutulmamalıdır. Ayakta kalabilmek için örgütteki en küçük bir zekâ kırıntısına gereksinim vardır.

Bu bağlamda yönetim ile çalışanlar arasında işbirliği yapabilme yeteneği geliştirilmelidir.

Kuruluşlar yarışta ayakta kalmak istiyorlarsa, kuruluş yöneticileri yönetilenleri kazanmak zorundadır. Aynı şekilde siyasal partiler, iktidarda kalmak istiyorlarsa kamu görevlilerini kazanmak, işbirliği yapmak zorundadır.

Burada bir firmanın, bir siyasal partinin bir örgütün rekabet gücünü artırmak üzere önerilen şey, teknik bir yenilik değil kurumsal bir yenilik; davranışlara ilişkin bir yenilik, örgüt kültürüne ilişkin bir yenilik olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle yönetim anlayışının değişmesi çalışanı ve müşteri merceği ile örgüte ve dünyaya bakış gerektirmektedir.

Örgütler müşteriler ya da halk arasında uzun soluklu ilişkinin oluşması bireysel anlık kâr ya da çıkar yerine işbirliğinin ve kolektif sorumluluk bağlarının pekiştirilmesi günümüz yönetiminin özelliğidir.

Sendikalara ilişkin söylenenler, sendikaların zayıflatılmasını doğru olmayıp, bilakis sendikalar, yönetimlerin işgörenlerle kuracakları işbirliği arayışının zemini olarak görülmektedir. Örgüt vazgeçilmez olduğu süreçte sendikalardan bahsedilebileceği açıktır. Örgütün ürettiği mal ve/veya hizmet sürekli aranan olması için, sendika da kaliteyi üretmede katkıda bulunmak zorundadır.

Kısaca değişmek için değişmek değil, vazgeçilmezlik ve ayakta kalabilmek için kamu yönetimi de bir çok unsurlarıyla hiç de yeni olmayan, vatandaş ve çalışan memnuniyetine dayalı sürekli kendi kendini yenileyen **Bütünsel Kalite Yönetimi** ya da **Toplam Kalite Yönetim**, anlayışına geçmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi Ne Değildir?

1. Çağdaş bir yönetim türü, moda değildir.
2. Japon'lara özgü bir sistem değildir.
3. Felsefesi Türk toplumuna ve kamu yönetimine uygulanamazlığı söz konusu değildir.
4. ISO 9000, ISO 14000 demek değildir.
5. Üst yönetim tarafından alt kademelere delege edilebilecek bir olgu değildir.
6. Tepeden verilen kararlarla ve kökten bir değişim yapmak demek değildir.
7. Kalite çemberleri, "Balık Kılçığı tekniği" değildir.
8. Temeli 1950'ye dayanan bir anlayış eskimiş değildir.
9. Örgütlerde oluşturulacak kalite koordinatörlüğü, kalite komitesine bırakılacak bir şey değildir.

Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanlara gösterilen saygı ve değerlerle, insanın yücelmesini, yaşam standartlarının yükseltilmesini ve mutluluğunu esas alır.

Toplam Kalite- birçoklarının düşündüğünün tersine-Türkiye için eşsiz bir fırsat yaratmıştır.

"Toplam Kalite Yönetimi demokrasidir. Herkes fikrini ve önerilerini serbestçe söyleyebilmeli ve herkes yönetime ve kararlara bir şekilde katılabilmelidir." Bu anlatım en basit yaklaşımla ülkede uygulanmaya çalışılan demokrasinin basit bir anlatımıdır.

"Her derde deva bir yöntem" ya da bitip tükenmek bilmeyen teknikler ve paket programlardan bir yenisi olarak sunulduğu sanılanların ötesinde Toplam Kalite Yönetimi; birçok unsuruyla hiç de yeni olmayan bir yönetim anlayışı, bir strateji oluşturma, sürekli gelişme ile kurum ve kuruluşların vazgeçilmezliği, ayakta kalmak için uygulanan bir yönetim felsefesidir.

Bu bağlamda demokrasi "insana dönüktür". İnsanın insan olma hak ve özgürlüklerinin gerçekleştirilmelerine yönelik olan demokrasi anlayışı ile T.K.Y. nin de "insana dönük" anlayışı örtüşmektedir.

T.K.Y. ister özel ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insanın (dış müşterinin)-müşterinin-vatandaşın memnuniyetinin ancak çalışanların (iç müşterilerin) memnuniyetiyle gerçekleştirilebileceğine

inanan "insan odaklı" bir yönetim felsefesidir. Çağdaş ya da moda değildir. O çağa özgü ya moda oluş geçicidir. T.K.Y. Sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere bakarak **kaliteyi** sürekli geliştirirken, çalışanlarının beyinleri ve yürekleriyle de katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini yaratmaktadır. **Mekanik örgütlere** göre **organik örgütler** tıpkı canlılar gibi çevredeki değişimlere karşı sürekli olumlu yanıt vererek kendilerini sürekli yenilerler.

Mükemmele ulaşmanın yolları ya da mükemmeli yaratma sağlıklı yönetim uygulamaları ile gerçekleştirilebilir.

Yönetimin Bilimsel Yönü (nedenlerini) Sanatsal Yönünü (nasıllarını) lider yöneticilik anlayışı ile sürdürebilmektir. Buna dayalı olarak TKY bir yolculuktur. "TKY'ne geçmeyi amaçlamak" yanlıştır. TKY birlikte yaşanılır. Kalite yönetimi şansa bırakılmayacak kadar önemli hale gelmiştir.

Kalite Süreci, birbirine paraleli birbirine sarılmış iki soruya yönelir;

"Doğru şeyleri mi yapıyoruz?"

ve

"Şeyleri doğru mu yapıyoruz?"

"Kalite" den söz etmek her kuruluşa insanlara çekici gelmektedir. Kimse kaliteye karşı değildir. Ancak, çoğu kez kafa karıştırıcı ve yanlış anlamlara, açık bir kavramdır. Kalite; ne kalite biriminin ne de bir "proje" dir. Günlük faaliyetlerin ayrılmaz parçası tüm yöneticiler ve çalışanların sorumluluklarının içindedir.

Kalitenin Temeli "İnsan" a Dönüklüktür

* İnsana dönük yaklaşım doğru olduğu için değil, etkili olduğu için seçilmiştir.

* İNSAN:

* Görev tanımının gerektirdiği bilgi ve deneyim ile donatılmış,

* Kaliteden sorumlu, kalitenin yaratıcısı,

* İnsan ilişkilerine yönelik yaşam becerilerini kavramış,

- İletişim (Sözlü/Sözsüz) Bilgi ve Becerisi,

- Liderlik Bilgi ve Becerisi,

- Motivasyon Bilgi ve Becerisi,

* Kendi kendinin liderliği ve kendini sürekli yenileyen,

* "Ne?" ve "Nasıl?" sorularının yanı sıra, "Niçin?" sorusunu da sorabilen (ve yanıtlayabilen),

* Kaliteli yaşamı, iş yaşantısının ötesinde uygulayabilendir. İnsancıl olan herşey kalitedir.

KALİTE:

* Kalite bir kuruluşun ürettiği mal ve/veya hizmetten, kuruluşun kuruluş nedeni olan insanın tatminidir.

* Verimliliklidir.

* Maliyeti azaltmaktır.

* Tedbir almaktır, stratejik düşündürmektir. (Sorun çıkmamasını sağlamaktır) krize düşmemektir.

* Esnekliktir.

* Bir programa uymaktır.(Tam zamanında üretim)

* Yatırımdır-İNSANA

* Bitimsiz bir süreçtir.(Sürekli geliştirme)

* Gelecektir.

* Çalışanlarca gösterilen saygı ve değerlerle müşterinin -vatandaşın-memnuniyetini sağlamaktır.

* Bir yaşam felsefesidir.

* Bir yönetim tarzıdır.

* Rekabet gücünün yükseltilmesidir.

* İsrafın önlenmesidir.

* Müşterilerin umdukları ile buldukları arasındaki uçurumu kapatmaktır.

Bir kuruluş; insanın yaşam standartlarının artmasını sağlayacak mal ve/veya hizmetleri üretmek için kurulur.O halde ne üretirsek ya da atıyorsak, başarılı olmadan önce şunu anlamamız gerekir; biz İNSAN işindeyiz, "insan"ın iki boyutu bulunmaktadır. Bir kuruluşun kuruluş nedeni olan mal ve/veya hizmet gereksinimi olan ki bunun adı **Dış Müşteri**-vatandaş, diğeri çalışanlar **İç müşteriler**dir.

Dış Müşteri, (Müşteri-Vatandaş), kendilerine sağlanan ürün ve hizmetlerden faydalanan veya bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi veya birimlerdir.

Dış müşteri, ürün veya hizmet alan kişi ve kuruluşlardır.

İç müşteriler ise tepe yönetiminin ya da politik iktidarın halkla arasında kalan kamu kesimidir.

Kurum içinde ise hizmeti, bir bölüm veya çalışandan sonra teslim alan, bir sonraki kişi, grup veya bölümler birbirinin iç müşterisi olabilir.

Kalitenin tayin edilmesinde tek karar verici müşterilerdir. Müşteriler, giderek bilinçlenmekte ve daha fazla talep edici olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini; süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, vatandaş memnuniyeti ortak hedefine odaklayan bir yönetim yönetimidir.

TK Yönetimi; iş, ev, özel ve sosyal hayattaki iyileştirme faaliyetlerinin sürekliliğini savunur. TKY bir kuruma uygulandığında, yöneticiler ve işgörenler dahil olmak üzere herkesi içeren, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin gereğini öngören yaklaşımdır.

Toplam' kelimesi, bu yönetim biçiminin, kurum içindeki tüm fonksiyon, faaliyet ve bireyleri kapsadığını belirtir. Bu da mükemmelliğe ulaşmanın en sistematik yöntemidir. Toplam terimini en iyi vurgulayan ifade ise **herkesin katılımı**dır.

Toplam Kalite Yönetimi,

- * Müşteri odaklı,
- * Çalışan odaklı,
- * Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan, (PUKÖ-Planla, uygula, kontrol et, düzelt-önlem al, yeniden planlama)
- * Sorun çıkmamasını sağlayan,
- * Takım çalışması ve katılımı öneren,
- * Dışsal güdülemeden, içsel güdülenmeye önem veren,
- * Bireysel güdülemeden, grup güdülenmesine geçen,
- * İnsana saygı, güven ve yetki dağılımını savunan,
- * Sürekli öğrenme sürecidir.

Toplam kalite şu alanlarda değerlendirilir:

- * Sistem kalitesi,
- * Kurum kalitesi,

- * Hedeflerin kalitesi,
- * İş kalitesi,
- * Hizmet kalitesi,
- * İletişim kalitesi,
- * Süreç kalitesi,
- * İşçiler, memurlar mühendisler ve yöneticiler dahil çalışanların kalitesidir.

Toplam kalite yönetim uygulamalarının temeli, üst yönetiminin ve diğer yönetim kademelerinin **topyekün kalite** anlayışına gerçekten inanmaları ve ilgili faaliyetlerde aktif olmalarıdır.

Bu bağlamda toplam kalite politikasının yerleştirilmesi, geliştirilmesi tüm çalışanların işin içine sokulmasıdır. Bunun için önce;

Yapılan tüm çalışmalarda amaç, kaliteyi güvence altına alacak etkinliklerin planlı ve sistematik biçimde dönüştürülmesidir. Bu dönüşümün, kuruluş çalışanları ve yöneticileri tarafından tanınması, benimsenmesi ve sahiplenmesi gerekir.

Bu açıklamalara göre TKY'nin unsurları şöyle sıralanabilir:

- * Üst yönetim önderliği,
- * Misyonun belirlenmesi,
- * Vizyonun belirlenmesi,
- * Örgüt kültürünün hissedilmesi ve benimsenmesi,
- * Müşteri odaklılık,
- * Çalışanların eğitimi,
- * Tam katılım ve çalışanların kenetlenmesi,
- * Kalite ekiplerinin kurulması,
- * Süreçlerin iyileştirilmesi,
- * Bireysel motivasyondan, grup motivasyonuna geçiş,
- * Verimlilik,
- * Dışsal motivasyondan, içsel motivasyona geçiş,
- * Etkinlik artışı,
- * Sıfır hata hedefi,
- * Önlemeye dönük yaklaşım,

* Birimler bazında kalite.

Yol gösteren ilkeler sürekli gelişme, öğrenme, "İNSANA" dönüklüktür.

Toplam Kaliteye Geçiş Adımları

Eski yönetim anlayışının terkedilerek, toplam kalite yönetimi anlayışı benimsendiğinde, köklü bir kültür ve zihniyet değişikliğine ihtiyaç olduğu belirtilmişti. Buna göre, geleneksel anlayıştan doğan katı hiyerarşik ilkelere göre örgütlenmiş, çok kademeli bir bürokratik yapıya sahip ve karar süreçleri ağır işleyen kuruluşların, kendilerini yatay örgütlenmeye dayalı, esnek, değişime açık, inisiyatif kullanımına ve ekip çalışmasına imkân veren yönde yeniden yapılandırmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu yönde sağlanabilecek bir dönüşümün, yüksek performans sağlayan bir örgüt modeli olacağı açıktır. Söz konusu modelin geleneksel bürokratik örgüt modeli ile karşılaştırılmasında aşağıdaki belirgin farklar ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel Örgüt	Kalite Yönetim Anlayışı
Çok kademeli.....	Yatay
Otokratik.....	İnsiyatif sağlayıcı
Emredici karar alma.....	Fikir birliği
Rekabetçi.....	İşbirliği
"Bana ne yapacağım söylensin".....	"Daha iyiyi nasıl yapacağımızı biliriz"
"Yapılması gereken bir iş".....	"Bu benim işim"
Bir konuda uzmanlaşma.....	Çeşitli konularda uzmanlaşma
Yeniliğe kapalı.....	Yenilikçi
Değişime karşı direnç.....	Fırsatları yakalama arayışı
Statükocu.....	Değişime açık
Kurallara bağlı ve yavaş.....	Esnek ve hızlı
İşleri doğru yapmak.....	Doğru işleri yapmak
Organizasyon odaklı.....	Müşteri odaklı
"Kırılmadıkça tamir edilmez"	Sürekli iyileştirme
Nezaretçi denetimi.....	Otokontrol
Kabul edilebilir hata oranı.....	Sıfır hata
Önce teknoloji.....	Önce insan

Geleneksel Durum

Bir kuruluşun TKY'ne geçiş için öncelikle **geleneksel aşamayla** başlar.

Yöneticiler kuruluşun, nasıl bir tablo sergilediğini düşünmeye, yanlış anlama ve uygulamaları saptamaya çalışmalıdırlar.

Geleneksel yöneticiler; kuruluşlarını ustalarından öğrendikleri gibi; kıtlık, rekabet, ödül-ceza, mevzuat, sicil esasları, kendilerinin düşünüp planladığı, aşağıdakilerinin uyguladığı, yap-yapma, yöneten ve yönetilen ayrımı, emir, komuta-kontrol vb. yöntemlerle otorite piramitleri ya da düğün pastası yapılar şeklindeki örgütlerde patronları ya da üst kademeyi memnun etmek amacıyla sürdürüp giderler.

Vatandaş ya da müşteri memnuniyetinin düşünülmediği ve onların hayal kırıklığına uğradığı, beklentilerinin boşa çıktığı bir durum yaratılır. Kuruluşların gerçekten etkin ve verimli bir örgüt almalarını önleyen ve pek çok beklentilerle başbaşa bırakan kriz ve problemlerini kaynağı olma özelliklerini sürdürürler.

Bu sistemsizlik, yöneticilerin saçlarını beyazlatıp, ülsere yakalanmalarına neden olan, çalışanlara isteklerinin karşılanmadığını, hayal kırıklıklarına uğramalarına ve genellikle de aşağılandıklarını düşünmelerine yol açmaktadır.

Geleneksel kuruluşların pek çok şeyi başardığı inkâr edilemez. Örneğin hür dünyanın katı biçimde geleneksel tarzda örgütlenip yönetilmekte olan askeri birimleri, dünya düzenini kalıcı barış için gösterilen başarılar sayılabilir.

Geleneksel tarzda örgütlenip yönetilen sanayi işletmeleri, kamu kuruluşları iş alanları açmış, insanların yaşam standartlarının iyileşmesine katkıda bulunmuştur. Yollar, köprüler, setler, demir yolları inşa edilmiş, hastalıkların üstesinden gelinmiş, üretim artmış ürünler dağıtılıp yaygınlaştırılması sağlanmıştır.

Ne var ki sorun, geleneksel kuruluşların sonuç alıp almaması değildir. Bütün yönetim tarzları, en kötülerini bile, sonuca gidebilir. Asıl sorun sonuca gitmenin maliyetlerinin yüksek olmasıdır.

Geleneksel kuruluşların bu yönetim tarzı emeğin ve çevrenin sömürülmesi sonucuna götürmüştür. Geleneksel yönetimin iyileştirilmesi, insana ve çevreye duyarlılığın önündeki en büyük engel ise geleneksel yöneticilerdir denebilir. Geleneksel yöneticiler belkide hepsi iyi insandır ancak bir örgütün nasıl yönetileceği konusunda kendilerinden önceki insanlardan bir dişi yanlış düşünceyi, yöntemleri miras almalarıydı.

***Çok konuşan ama başaramayanların
binlerce kılıfı hazırdr.***

Bu yanlış miras şunlar olabilir

* Hiyerarşik örgütlenme biçimi ile Yetki Piramidi, düğün pastası veya işlevsel kurum yapısını oluşturduğu bölünmedir,

* Komuta et-kontrol et yöntemleriyle örgütte çalışanların beyin gücünden yararlanılmaması, (katılım)

* İletişimin dikey, otoriter olmanın çıkardığı sorunlar,

* Otoritenin kaynağının orta, üst, patron seçilmişlerde toplanması, (otoritenin kaynağı müşteri-vatandaşdır)

* Yenilenmenin, katılımın temelinde sürekli eğitimin yattığının farkedilmemesi,

* Çalışanları teşvik etmede ödül-ceza yöntemlerinin sürdürülmesi, dışsal motivasyondan içsel motivasyona geçilememesi,

* Çalışanların tatmininin ücret açısından yetersizliği ve ücret yelpazesinde az ve çok olan arasındaki farkın büyüklüğü, insan haklarına aykırılık,

* Yönetimde en iyi tek yol olarak **genelgeçer** doğru olarak kabulü,

* Denetlemenin üretim süreci aşamasında değil, üretimin sonucuna bırakılması,

* Yüksek maliyetin düşürülmesinde en kolay yol olarak **emekle** oynanması, işten çıkarma, istek dışı yer değiştirmenin uzun vadede maliyeti yükseleceğinin farkında olmaması,

* Sorunları, krizleri çözüp yangınları sürdürme alışkanlığından, sorun çıkmamasını sağlamaya geçilememesi,

* Geleceği, mevcut duruma, dünyaya bakarak stratejik bir yönetime geçilememesi,

* Reform, reorganizasyon vb. yeniden yapılanmalarla oyalanıp sürekli geliştirmeye geçilememesi,

* Kriz ve sorunları çalışanlara ya da başkasına yükleme.

Olması gereken yönetim anlayışı ise yukarıda sayılanların içindedir.

Müşteri Bilinci Aşaması

TKY'nin ikinci adımı müşteri bilinci aşamasıdır. Müşteri bilinci örgütün kim ya da kimler için kurulduğu (Dış müşteri), mal ve/veya hizmetin üre-

tilirken bir sonraki birim, sürecin müşteri olarak kabulü ve sonuncusu ise çalışanlardır. (İç müşteriler)

Bir kuruluşun sık sorması gereken soru; "kimin için kurulduk, onların istediği mal ve /veya hizmeti" üretebiliyor muyuz? Bu bilinç müşteriler, iletişim ve ulaşım araçlarının etkisiyle, ürünlerinizden istek ve beklentileri (ki bu **kalite**'den başka şey değildir) sürekli değişmekte olduğunun izlenmesi ve bu doğrultuda üretilmesinin sağlanmasını gerektirir.

Bu izleme, değerlendirme ve üretimin gerçekleştirilmesi sağlanmadığında müşterinin başka kuruluş ürününe yöneleceği unutulmamalıdır. Çünkü müşteriler-vatandaşlar daha iyinin daha güzelin farkındadır ve bunu istemektedir. Bu ilke mal ve/veya hizmet üreten kuruluşların başına geldiği gibi siyasal partilerin de başına gelmektedir. Sık parti ve hükümet değişimleri seçmenin memnuniyetsizliğinin bir göstergesidir. Bu nedenle ülke yönetimine hazırlanan siyasal partilerin TKY anlayışına geçmelidir.

Müşteri bilinci, kuruluşu savunur, destekler ya da avukatı haline gelmesi esasına dayanır. Ford'un yaptığı bir araştırma memnun bir müşteri 6-8 kişiye, memnun olmayan müşteri ise 18-20 kişiye söylemiş.

Müşteri bilinci, örgütlerin ayakta kalmasının, gelişmelerinin, vazgeçilmezliğinin önüne öncelikli insanı, insan odaklılığı ve müşteri memnuniyetini koymaktadır.

Ürünlerin üretilmesi sırasında her birimin uyguladığı süreç daha sonraki süreci müşteri olarak nitelendirmektedir. Bir hizmet ya da malın bir bölümünü üretip diğer birime teslim eden tedarikçi, teslim alıp işleyecek olan da onun müşterisidir. Müşteri memnuniyeti ilkeleri bu aşamada da geçerliliğini korur. Diğer önemli **müşteri** ise çalışanlardır. Çalışanlara gösterilen saygı, değer ve onurlandırmalarla iç müşteri memnuniyetinin sağlanması yoluna gidilir. İç müşteriyi memnun edemeyen yönetim, dış müşterinin istediği kaliteyi üretemez ve yok olur gider.

Sonraki bölümlerde çalışanların memnuniyeti için öneriler getirilmektedir.

Süreç İyileştirme Aşaması

Süreç kelimesinin buradaki anlamı mal ve/veya hizmetin üretim aşamasında kullanılan teknoloji, teknik, yöntem, iş görme biçimlerindeki verimlilik ve hatasızlığa ulaşmaktır. Çalışanlar yönetimden, örgüt kültüründen memnun süreçleri beyin ve yürek imecesiyle hiç kimseden korkmadan dış müşteriyi düşünerek sürekli geliştirecektir.

Süreç iyileştirme aşamasının zorluğu yöneticilerin geleneksel yönetim tarzının zıttı bir yönelişi yansıtmakta oluşundandır. "İşi en iyi yapan bilir" anlayışı ile o düzeydeki kişilerin eğitim, yetki ve sorumlulukla donatıl-

masını gerektirmektedir. Dikey ilişkilerden yatay ilişkilere geçerek bölümler arasındaki etkileşimin önemli olduğunun kavranmasına ve uygulanmasına dayanır. Bütünün, parçaların toplamına eşit olmadığının farkedilmesidir.

Müşterilerin istek ve beklentileri yani kaliteyi üretmeyi sağlayan önemli işlerin büyük bölümünün yatay düzlemde, bölümlerarası ilişkiler ve işbirliği ile yapıldığının anlaşılmasıdır.

Süreçlerin iyileştirilmesi, çalışanların tutumlarının değiştirilmesiyle başlar ve bir kuruluşun yönetim felsefesinin değiştiğini, örgüt kültürünün değiştiğinin anlatılması için eğitimle başlar. Örgüt kültürü; örgütün görünmeyen kuzeyi, örgütün kural ve değerlerinin hissedilmesi, eğlenceli ve keyifli bir çalışma ortamını ifade eder.

Lider yöneticinin kuruluşunda iyileştirme sağlamak için, çalışanların (a) neyin önemli olduğu ve (b) işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerini değiştirmeyi hedeflemelidir. Kısaca, yönetici akıla akıl katmak, örgütte çalışanların en küçük zekâ kırıntısına gereksinimi olduğunu hissettirmektedir.

Yöneticiler her birimi süreç iyileştirme için takım -ekip- çalışmasına yönelmelidirler.

Kısaca TKY felsefesine geçiş için sürekli iyileştirmeye ya da mükemmelliğe yolculuk için, bu felsefenin eğitimini sürekli hale getirmelidir.

Yenilik Aşaması

Kuşkusuz geleneksel yönetimden TKY felsefesine geçiş, müşteri bilinci ve süreç iyileştirme aşamalarında kuruluşlar **yenilik** yaparlar.

Önceki aşamalarda örgütler dış müşteri, iç müşteri bilinci, süreç geliştirmede bir kuruluşun hayatta kalıp kalmayacağını, müşteri memnuniyeti ile örgütün kalitesini müşterinin belirlediğini öğrenirler.

Yenilik, geleceği görebilme yeteneğidir. Dünyaya, rakiplere, pazara ve en önemlisi müşterinin kuluçka dönemindeki beklentilere bakarak mal ve/veya hizmetteki olması gereken kaliteden, cazip kaliteye geçiştir.

Yenilik için, müşterilerin aldığı ürünle nasıl yaşadığı süreçlerinin, süreci etkileyen ortamın ve müşterilerin müşterilerinin tanınması gerekir.

TKY anlayışının açıklandığı bu bölümden sonraki bölümlerde, geleneksel yönetimden yeni yönetim becerilerine geçiş için davranışlar bulacaksınız. ◆