

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK – KATILIMCI YÖNETİM (1)

- *Toplam Kalite Yönetimi ile istenen sonuçlara ulaşmış tüm başarı hikayelerinin* ardında yönetimin tam katılımından ve **etkin liderlikten**,
- *Beklenen başarıya ulaşamamış tüm başarısız toplam kalite girişimlerinin* ardında ise yönetimin katılım eksikliğinden ve **yetersiz liderlikten** söz ediyor olmak doğru mudur?

Toplam Kalite Yönetimi konusunda yazılanlara baktığımızda, bu anlayış konusunda evrenselleşmiş tek bir tanımlama göremeyiz. Felsefeyi değişik boyutları ile ele alan tanımlamalar, genelde bu konudaki guruların temel görüşleri veya uygulama modelleri çerçevesinde yapılır. Tanımlama konusunda farklı yaklaşımlar sergilenmesine rağmen, kaynakların çoğunda ortak olan nokta, bu yönetim felsefesinin başarılı olabilmesi için yönetimin etkin bir liderlik anlayışıyla katılımının ve sahiplenmesinin temel şart olduğudur.

Felsefenin temel taşlarını koyan Deming, o günlerin Amerikan sanayisindeki kötü gidişin yönetimin beceriksizliğinden kaynaklandığını, yönetim tarzında bir değişime gerek duyulduğunu vurgulamış ve bu değişimi gerçekleştirmek için yönetimin uygulaması gereken 14 temel ilkeyi sıralamıştır. Kalite geliştirme yönünde atılması gereken 14 adımı sıralayan Crosby ilk adımı yönetimin katılımı ve sahiplenmesi olarak tanımlamıştır. ABD, Meksika, Kanada ve Avrupa'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren 536 kuruluşta 13 organizasyonel faktörün önemi üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcı bir liderlik sergilenmesinin en kritik faktör olduğu görülmüştür. Bu nedenle başarı hikayelerinin ardında etkin bir liderliğin olması rastlantı değildir.

Öte yandan, TKY uygulamaları ile ilgili yazılanlar incelendiğinde, yine yönetimin katılımı ve sahiplenmesinin sağlanamaması başarısızlığı etkileyen faktörlerin en başında gelmektedir. TKY uygulamalarındaki başarısızlığın nedenleri konusunda İngiltere'de yapılan bir araştırmada yönetimin katılımı ve sahiplenmesindeki eksikliğin %18'lik bir oranla ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunlara bakarak, tüm başarısız girişimlerin ardında yetersiz bir liderlik olduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. Bu tür girişimlerin ardında liderlerden kaynaklanan bazı yaklaşım hatalarına rastlandığı bir gerçektir. Ancak bu, liderlerin felsefeye inanmamış ya da önemini yeterince görememiş oldukları şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü liderler zaten bu yönetim anlayışının kuruluş için faydalı olacağına inanmışlar ve bu yola girmişlerdir. Burada problem, liderliğin TKY'deki diğer temel kavramlardan soyutlanarak tek başına ele alınması, başarısızlığın veya başarının tek sebebi olarak görülmesindedir. Liderliğin bu şekilde yorumlanması, etkin liderliğin nasıl uygulanacağı sorusuna somut cevaplar verilememesine yol açmaktadır.

Bu makalede TKY'de liderliğin ne kadar önemli bir yeri olduğu değil, liderliğin TKY'de ne anlama geldiği, başarı hikayelerine giden yolculukta liderin nasıl bir bakış açısına sahip olması gerektiği ve liderliğin etkin bir araç olarak nasıl kullanılabileceği tartışılacaktır. TKY'de her yöneticinin bir lider olması gerekliliğinden hareketle, lider ifadesiyle, 'lider yönetici' kastedilmektedir.

TKY'de Liderlik

"Zaman süratle ilerliyor. Milletlerin, toplumların, kişilerin mutluluk ve mutsuzluk anlayışları bile değişiyor. Böyle bir dünyada asla değişmeyecek hükümler getirdiğini iddia etmek, aklın ve ilmin gelişimini inkar etmek olur."

K. Atatürk

TKY artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak

sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle değişimi etkin olarak yönetebilme özelliğine bağlıdır.

Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu kim gerçekleştirecek sorusunun cevabı tekdir; *lider*. O halde TKY'de liderlik, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan değişimin yönetimidir. Başarıya ulaşmak için değişimin zorunlu olduğunun bilincinde olan, değişimi planlı bir şekilde yönetebilen ve değişime tüm çalışanların katılımını sağlayabilen liderler, başarılı TKY uygulamalarının ardındaki güç kaynaklarıdır.

Müşteri Odaklı Liderlik

Etkin liderlik nasıl yapılır? Lider etkin olabilmek için nasıl bir bakış açısına sahip olmalıdır? Bu soruların cevabı TKY'nin temel felsefesinde yatmaktadır; müşteri memnuniyeti.

Lider bulunduğu sistemde doğal olarak müşteri-tedarikçi zincirinin halkalarından biridir. Genel olarak yönetici profiline baktığımızda, yönetimin müşteri rolünü kolaylıkla oynadığı, ancak tedarikçi rolünün sadece hissedarlara karşı kar sağlamakla sınırlı kaldığını görmekteyiz. Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olan TKY'de, liderliğin tedarikçi rolünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için liderler başta çalışanlar olmak üzere değişimden etkilenen tüm paydaşları müşterisi olarak görmeli, beklentilerini anlamalı ve değişimi bu beklentileri karşılayacak şekilde yönetmelidir.

Bu bağlamda liderin müşterilerine baktığımızda dört temel grup görmekteyiz; çalışanlar, dış müşteriler, hissedarlar ve tedarikçiler. Değişimin gerçekleştirilmesinde ve başarısında çalışanların oynadıkları rol diğer paydaşlara göre daha belirgindir. Çünkü değişim ancak çalışanların katılımı sağlandığında başarılı olur. Bu nedenle bu makalede liderliğin çalışanlar üzerindeki fonksiyonu üzerinde durulacaktır.

Değişimi Müşteri Beklentilerini Karşılıyarak Yönetmek

Değişim sürecinde çalışanların katılımı konusunda liderlik fonksiyonunun ön plana çıktığı aşamaları üç grupta toplayabiliriz; vizyon oluşturulması, kültür değişiminin sağlanması ve çalışanların geliştirilmesi.

Vizyon Oluşturma

Çalışanların liderlerden temel beklentisi yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin şirket için olduğu kadar kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderlik, çalışanlarda bu güveni oluşturabilecek bir vizyon yaratabilme becerisini gerektirir.

Vizyon ancak ilgili herkesle tekrar tekrar paylaşılarak yaygınlaştırılabilir. Lider vizyonu belirledikten sonra bunu etkin bir şekilde başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak bireylerin kuruluşun vizyonu çerçevesinde kendi bireysel vizyonlarını yaratabildikleri, vizyonun kendi gelişimlerine sağlayacağı katkıyı görebildikleri sürece mümkün olur. Bu nedenle lider, paydaşların gelecekteki beklentilerini doğru olarak anlamalı ve vizyonun bu beklentileri nasıl karşılayacağını açıkça anlatmalıdır.

Lee Iocca Chrysler'in vizyonunun paylaşımı konusunda güzel bir örnek sergilemiştir. Iocca şirketi batmaktan kurtarmak üzere geldiğinde işe vizyonu oluşturmakla başladı. Vizyon yönetim takımında paylaşıldıktan, planlar ve stratejiler geliştirildikten sonra Iocca, geleceğin güçlü ve parlak Chrysler resmini çizerek, vizyonu büyük bir heyecan ve enerjiyle yaymaya başladı.

Vizyon konusunda yapılan hiçbir toplantıyı kaçırmadı. Zamanının çoğunu Chrysler çalışanlarını işyerlerinde ziyaret ederek bu vizyon doğrultusunda gelecekte Chrysler'in ne kadar güçlü olacağını, müşterilerine beklentilerinin üstünde ürünler sunacağını ve bu gelişmelerin onlara sağlayacağı faydaları anlatarak geçirdi. Çalışanların vizyona inanmalarını ve paylaşmalarını sağladı. Daha sonra vizyonu medya aracılığıyla müşterilerle paylaştı. Bütün bu çabaların sonunda bu vizyonda;

- Çalışanlar, iş güvencesi, daha iyi kazanç, kariyer geliştirme imkanı ve tatmin olmuş müşteriler,
- Tedarikçiler, uzun dönemli satış, yüksek kar ve tatmin olmuş müşteri,
- Müşteriler, beklentilerini karşılayacak kaliteli, üstün ürün ve hizmetler,
- Chrysler organizasyonu ve hissedarlar, karlılık ve güç gördü.

Böylelikle şirket vizyonu ile birlikte gelecekteki beklentilerinin karşılanacağını gören tüm paydaşlar bu vizyona dört elle sarılarak Chrysler'i düştüğü bataktan çıkardılar.

Kültür değişimini sağlama

"Kesin olarak emin olunan bir gerçek müşterilerin sürekli olarak daha fazlasını talep edecekleridir; daha yüksek kalite, daha fazla servis, daha fazla seçenek ve daha fazla yenilik. Ve bütün bunları elde etmek için daha az zaman harcamak, satın aldıklarında daha az riske girmek ve daha az ödemek. Bu durum liderleri müşterilerin sürekli artan taleplerini karşılayabilmek için değişimi nasıl bir anlayışla yönetmeleri gerektiği sorusu ile karşı karşıya bırakmaktadır..."

Wolfgang R. Schmitt, CEO of Rubbermaid Inc.

Kültür değişiminin birinci ayağında, kuruluşun faaliyetlerinde **sürekli gelişmenin** temel felsefe olarak benimsenmesi vardır. Sürekli gelişme, daha iyiye doğru sürekli değişim anlamına gelmektedir. Sürekli gelişmeyi temel felsefe olarak benimsemiş olan kuruluşlarda, organizasyon yapıları, iş yapma şekilleri, çalışanların alışkanlıkları, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler sürekli olarak gözden geçirilir. Kısaca sürekli gelişme yaklaşımı, mevcudu sorgulama bakış açısını gerektiren bir olgudur. Lider, faaliyetleri, iş yapma şekillerini sürekli sorgulayarak ve yapıcı eleştirilerde bulunarak bu bakış açısını çalışanlarda alışkanlık haline getirmelidir.

Kuruluşda sürekli gelişme anlayışının yerleşmesi ancak çalışanların bu anlayışı bireysel olarak benimsemeleri ile mümkün olur. Bunu sağlamak için lider, sürekli gelişme ile birlikte kendi bireysel gelişmelerinin de gerçekleşeceği inancını çalışanlara vermelidir.

Problemleri oluştuktan sonra anlık çözümlerle gidermek yerine oluşmadan önleme anlayışı; **önleyici yaklaşım**, kültür değişiminin diğer önemli ayağıdır. Önleyici yaklaşıma sahip olma konusunda çalışanların önemli ihtiyaçlarından birisi karşılaşılan problemlerde, problemin sorumlularının değil, probleme yol açan kök sebeplerin araştırılması yönünde cesaretlendirilmek ve liderlerden destek görmektir. Bu nedenle lider, problemlerin sorumlularının değil, sebeplerinin araştırılmasına önem vermelidir. Ayrıca liderin, önleyici yaklaşım kültürünü oluşturmak için problemlere geçici çözümlerle yaklaşarak problemin neden olduğu yangını söndürmek yerine, kalıcı çözümlerle yangının tekrarını önlemeye çalışması gerekmektedir.

TKY'de bireysel çalışmaların yanısıra **takım çalışması** da, ortaya çıkardığı sinerji nedeni ile önemli bir yer tutmaktadır. Lider, çalışanların takım çalışmasını gerçekleştirebileceği ortamlar yaratmalı ve çalışanları bu konuda yönlendirmelidir. Ayrıca lider, kendisi de takım çalışmalarında yer alarak çalışanlara rol model olmalıdır.

Liderin, çalışanlarını müşteri olarak görerek beklentilerini karşılama yönündeki çabaları, çalışanlara **müşteri odaklılık** konusunda örnek oluşturacaktır. Ayrıca lider, iç müşteri kavramı konusunda çalışanlarını bilinçlendirmelidir. Çalışanların yaptıkları her işten etkilenenleri müşterileri olarak görmelerini ve çalışmalarını müşteri beklentilerini karşılama yönünde gerçekleştirmelerini sağlamalıdır.

Çalışanlarda müşteri odaklılık, sürekli gelişme yaklaşımının, önleyici yaklaşım ve takım çalışması kültürünün oluşturulmasında, liderin kuruluş içerisindeki başarılı örnekleri sergilemesi ve bunları tanıma/takdir yöntemleri ile destekleyerek diğer çalışanlarla paylaşması kültür değişiminin sağlanmasında etkin bir rol oynayacaktır.