

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK – KATILIMCI YÖNETİM (2)

Çalışanların Geliştirilmesi

“Lider’in kalitesini anlamanın en kısa yolu etrafındaki kişilere bakmaktır”

Niccolo Machiavelli

TKY anlayışını sahiplenmeleri ve bu yolculuğa katılmaları yönünde çalışanları geliştirmek, liderin gerçekleştirmesi gereken üçüncü önemli aşamadır. Bu gelişimi sağlama yönünde liderin kullanacağı temel araçlar eğitim, yetkelendirme ve delegasyondan oluşmaktadır.

Çalışanlarda kalite bilincinin oluşması ve başarılı bir TKY uygulaması için gerekli olan kültür değişiminin gerçekleştirilmesi ancak etkin ve sürekli bir *eğitim* uygulaması ile sağlanır. Etkin liderlik iyi bir eğitmen ve eğitim planlamacısı olmayı gerektirir.

Çalışanlar lidere, yaptığı işe ve liderin bilgi-becerisine güven duyma ihtiyacındadır. Ayrıca çalışanlar liderden kendilerine yön vermesini, bilgisini paylaşmasını beklerler. Eğitim vermek, liderin bu ihtiyaçları karşılama yönünde kullanabileceği en etkin araçtır ve lidere, TKY konusundaki inancını sergileyebileceği, bunu çalışanlara aşılayabileceği bir ortam sağlar. Araştırmalar süreçle direkt ilgili yönetici tarafından verilen eğitimlerin çalışanlar üzerinde daha fazla etkili olduğunu ve lidere duyulan güveni artırdığını göstermektedir.

Çalışanlar, bireysel tatminleri açısından sürekli gelişme ihtiyacı içerisindedirler. Bu ihtiyaçları doğrultusunda lider çalışanların kişisel gelişim fırsatlarını gözlemlemeli, bunları çalışanları ile paylaşmalı ve eğitimlerini onlarla birlikte planlamalıdır.

Çalışanların eğitim konusunda diğer bir beklentileri de eğitimde elde ettikleri bilgileri kullanacakları ortamın yaratılmasıdır. Liderler bu noktayı göz önünde bulundurarak eğitimlerin zamanlamasını iyi ayarlamalı ve elde edilen bilgilerin kullanılması için uygun ortamı sağlamalıdır. Bu, çalışanların eğitimde aldıkları bilgileri kalıcı becerilere dönüştürmelerini sağlayacaktır.

Yetkelendirme, sürekli iyileştirmeyi sağlamak için çalışanların ihtiyaç duydukları yetkinin, o yetkiyi kullanabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve kaynakların da sağlanarak verilmesidir. Yerinde ve etkin kullanılan yetkelendirme, her kademede inisiyatif kullanılarak çabuk karar alınması sayesinde değişim sürecini hızlandıracaktır.

Karar verebilme ve verilen kararı uygulama serbestliği yetkelendirmenin temel gereklerinden biridir. Yetkelendirme konusunda çalışanların beklentisi kendi işleri ile ilgili kararları verebilmek ve bu kararların uygulanmasını sağlamaktır. Liderler yetkelendirmeyi bu beklentileri karşılayacak şekilde kullanmalı, çalışanlara kendi işleri ile ilgili kararları herhangi bir sınırlama olmaksızın alabilecekleri ortamı sağlamalıdır. James Harrington sınırlı yetkelendirmeyi bir satış elemanı ile ilgili iki farklı yaklaşım örneği ile açıklamaktadır;

“müşteri satış fişini getirdiyse iade ürün için geri ödeme yapmaya yetkilisin”

“müşteri ve kuruluş için doğru olduğuna inanıyorsan iade ürün için geri ödeme yapmaya yetkilisin”

Birinci örnek yetkelendirme gibi gözükmesine rağmen sınırlar ve koşullar belirlenmiştir, karar serbestliği yoktur. İkincisinde ise inisiyatif çalışana bırakılmıştır.

Lider çalışanların verilen yetkiyi en etkin şekilde kullanabilmelerini sağlamak için çalışanların bu konudaki bilgi, beceri, kaynak gibi ihtiyaçlarını önceden tanımlamalı ve sağlamalı, ortaya

çıkabilecek engelleri öngörmeli ve çalışanları bunları aşmak için ihtiyaç duyacağı araç ve kaynaklarla donatmalıdır.

Her seviyede çalışanın kendi işiyle ilgili karar sürecinde yer alması, duyduğu sorumluluğun artmasını, kendini değerli hissetmesini ve karar verme becerisini geliştirmesini sağlayacak, sürece bağlılığını ve katılımını artıracaktır.

Organizasyonlar geliştikçe içindeki sistemler ve süreçler de karmaşık hale gelmekte, yalın organizasyon sistemleri liderlerin daha büyük alanları ve daha çok çalışanı yönetmesini gerektirmektedir. Tüm bu gelişmeler tek bir insanın hem süreçleri hem de değişimi başarılı bir şekilde yönetmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle liderin bazı projeleri altındakilere **delege etmesi** hem çalışanların gelişimini ve katılımını, hem de değişimi yönetmek için liderlerin daha fazla zaman ayırabilmesini sağlayacaktır.

Delegasyonu etkin bir şekilde kullanmak için tanımını iyi yapmak gerekir. Richard S. Johnson kitabında delegasyonu, ne olmadığını anlatarak tanımlamaktadır. Delegasyon beğenmediğiniz işleri altınızdakilere vermek değildir; bu üzerinden iş atmadır. Yaptığınız rutin işleri altınızdakilere transfer etme de değildir; bu görevlendirmedir. Delegasyon bir projeyi çalışanlarla paylaşmak ve sonra çalışanları projeyi sizden minimum katkı alarak tamamlayacak şekilde yetkelendirmektir.

Çalışanlar liderlere güven duymak kadar kendilerine de güven duyulmasını beklemektedir. Etkin bir delegasyon hem çalışanların güven duyulma ihtiyacını karşılayacak, hem de ileride liderlerin yerini alacakları için bu konudaki bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlayacaktır.

Delegasyonun etkinliği için lider çalışanlarını çok iyi tanımalıdır. Bu tanıma sadece çalışanın rutin işindeki performansı ile sınırlı kalmamalı, yetenek, beceri, yaratıcılık, kapasite gibi çeşitli özellikleri içermelidir. Ancak bu şekilde çalışanlara kendi beceri ve kapasitelerine uygun görevler delege edilir ve başarı garantelenir.

Değişimi sürekli kılmak : Performans Yönetimi ve İletişim

*“Ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz, yönetemezseniz değiştiremezsiniz,
Değişimi sürekli kılmazsanız müşterilerinizi memnun edemezsiniz.”*

Lider, kuruluşun vizyona doğru ilerlediğinden, çalışanlarda gerekli olan kültür değişiminin sağlandığından, çalışanların bireysel gelişimlerinden, nasıl emin olacaktır?

Değişimin performansa dayalı olarak izlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilerek yönlendirilmesi, değişim çabalarını sürekli kılmamanın en etkili yoludur.

Performans yönetiminin önemi, performansın iki boyutta ölçülebilir hale getirilmesi, izlenmesi ve bu yolla TKY yolculuğundaki sürekli gelişimde kaydedilen mesafenin ölçülmesindedir. Birinci boyutta lider, organizasyondaki gelişimi izlemelidir. Bunun için gerekli olan kuruluşun TKY yönündeki gelişimini ölçülebilir performans göstergeleri ile izlemek ve kuruluşun ne kadar ilerlediğini ölçmektir. Lider bu gözden geçirme sonucu değişimin organizasyonun genel başarısı üzerindeki etkisini ve kuruluşun vizyona ne kadar yaklaştığını somut olarak değerlendirme ve bunu çalışanlarla paylaşma fırsatı bulur. İkinci boyutta ise lider, çalışanların performansını TKY anlayışını baz alan göstergelere dayalı olarak izleyerek, kişisel düzeyde başarılı sonuçları takdir ve tanıma yöntemleri ile destekler ve bu yolla çalışanlar arasında arzu edilen anlayışın yaygınlaştırılmasını ve TKY'nin gerektirdiği davranış biçimlerinin çalışanlarda alışkanlık haline getirilmesini sağlar.

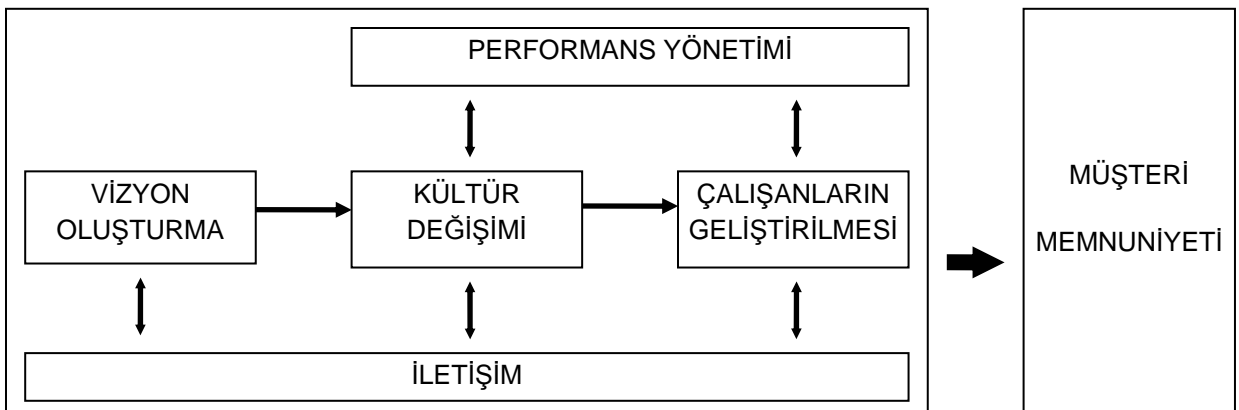
Sonuç

TKY konusunda yaşanan deneyimler, liderliğin bu anlayıştaki yeri ve önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır; liderlik TKY uygulamasında başarıyı etkileyen en önemli faktördür. Liderliğin rolü, gerek TKY konusundaki gurular tarafından, gerekse uygulama hikayelerinde sürekli olarak vurgulanmasına rağmen, uygulamada yetersiz kalmaktadır. Bunun nedenlerine baktığımızda şu sonuç ortaya çıkmaktadır; liderlik TKY'deki diğer kavramlardan soyutlanarak ele alınmakta ve hatta başarının veya başarısızlığın tüm sorumluluğu liderlere yüklenmektedir. Halbuki liderlik TKY'deki diğer kavramlarla bir bütün olarak ele alınmalı ve liderliğin TKY'deki fonksiyonu net olarak tanımlanmalıdır. TKY uygulaması, iş mükemmelliğini hedefleyen, müşteri memnuniyetini esas alan, odağında insan olan ve sürekli gelişme anlayışının egemen olduğu yönetim tarzına doğru bir değişimdir. Her süreçte olduğu gibi başarı için bu değişim sürecinin de etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. O halde liderin TKY'deki fonksiyonu net olarak karşımıza çıkmaktadır; **değişimi yönetmek**.

Cevaplanması gereken diğer bir soru da bu değişimin nasıl yönetileceği, diğer bir deyişle liderin nasıl bir bakış açısına sahip olması gerektiği ve nasıl etkin olacağıdır ki TKY bize bu sorunun cevabını da vermektedir; **müşteri memnuniyeti**.

O halde lider, değişimle etkileşim içinde olan tüm paydaşları müşterisi olarak görmeli, beklentilerini iyi anlamalı ve değişimi bu beklentileri karşılayacak şekilde yönetmelidir. Paydaşların içinde, değişim sürecinde oynadıkları rol itibarıyla çalışanlar en önemli kesimi oluşturmaktadır. Çünkü değişim ancak çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir. Lider, çalışanlar üzerinde TKY kültürünü ne kadar oturtabilirse, onlar da müşteri odaklılığı, sürekli gelişmeyi, önleyici yaklaşımı alışkanlık haline getirebilirse, TKY anlayışının yerleşme, kuruluş kültürü haline gelme olasılığı o denli artacaktır. Çünkü değişim için gerekli olan süreçlerin gelişimini, o süreçleri işleten çalışanlar gerçekleştirecek, kuruluşun vizyonuna ulaşması için gereken ilerlemeyi vizyon doğrultusundaki hedeflerini gerçekleştirerek yine çalışanlar sağlayacaktır. Kısacası lider değişimin gerçekleşmesini değil, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

Aşağıdaki şemada liderin değişim sürecinde çalışanlar üzerindeki fonksiyonunun aşamaları verilmiştir. İletişim, liderin her aşamada çalışanlardan geribildirim alma ve onlara gerekli mesajları verme yönünde kullanması gereken en etkin araçtır. Lider değişimi sürekli kılmak için performans yönetimini etkin bir şekilde kullanarak kuruluştaki değişimi ve çalışanlardaki gelişimi izlemelidir.



DEĞİŞİM SÜRECİ

Liderin unutmaması gereken bir nokta da TKY anlayışı doğrultusunda değişimi önce kendisinde, davranışlarında gerçekleştirmesi gereğidir. Taklit, alışanlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir öğrenme arcıdır. Çalışanlar liderlerinin iř yapış tarzlarına, problemlere yaklaşım tarzına , başkaları ile iletişimine bakarak kendi yaklaşımlarını bu yönde geliştirirler. Bu nedenle lider rol model olarak TKY yönündeki davranışlarını her firsatta sergilemeli, çalışanlara örnek olmalıdır.