



## Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği

### GİRİŞ

Dünya baş döndürücü değişim rüzgarı etkisiyle hergün değişmektedir. 1., 2. ve 3. Sanayi Devrimleri olarak söylenele teknolojik gelişmeler ve değişimler sonucu, ülkelerin sınırları iyice geçirgenleşmiş, sistemler çökmüş, iş yaşamı yeni mesleklerle tanışırken bazı meslekler yok olmuş, bazı kurumlar fonksiyonelliğini kaybetmiştir. İletişim ve ulaşım araçlarındaki teknolojik gelişmelerin etkisi ile dünya "küresel köy"e dönüşmüştür,

Hergün değişen koşullar, teknolojik gelişmelere bağlı gelişen ve değişen genel eğilimler ister istemez bireylerden en büyük ülkelere kadar tüm organizasyonları etkilemektedir. Değişen koşullarla birlikte, toplumların yapısında belirleyiciliği olan üretim ve tüketim biçimleri de değişmektedir. Yönetim, üretim, kalite anlayışları, insanların ve toplumların beklentileri hızlı gelişim-hızlı değişim içindedir.

Değişen dünyaya koşut olarak binlerce yıldan beri uygulanagelen yönetim anlayışları da değişmektedir. Eski yönetim tarzları günümüz ekonomik, siyasal ve demokrasi anlayışlarına, inşaların ve toplumların beklentilerine cevap verebilmekten uzaktır. Bu anlamıyla bilgi toplumu eşliğindeki dünyada eski yönetim tarzından farklı bir yönetim tarzı anlayışı ulus devlet kavramının bile tartışıldığı globalleşme süreci içinde bir zorunluluk olmuştur. Geline bu noktada 'Sanayi Devrimleri'ne koşut olarak gelişen kalite anlayışları da değişmiş ve gelişmiştir. Üretenin inisiyatifinden başlayan ve toplam kalite anlayışına varan evrimsel bir süreç geçirmiştir. Yeni kalite konseptinin gelişmesi, yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Son dört-beş on yılın en popüler, gelişen koşullara, insan varlığına ve onuruna en uygun, popüleritesini daha uzun

yıllar devam ettirebilecek gibi görünen evrensel değer Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesidir.

Ülkemizde de özellikle son on yılın yükselen bir değeri olarak karışlaştığımız TKY felsefesi, Brisa, ipek Kağıt, Beksa, Netaş gibi dinamik, bilgiye önem veren, dünyadaki değişime uyum gösterebilen, yeniliğe açık özel sektör kurumlarında ve çok az olsa da bazı kamu kurumlarında uygulanmaktadır. TKY felsefesinin toplam olma ruhuna uygun olarak toplumun tüm kesimlerinde yaygınlaştırılması, bilgi toplumu eşliğindeki dünyada yer alabilmenin ön koşuludur.

### DEĞİŞEN KALITE VE YÖNETİM ANLAYIŞLARI İLE TOPLAM KALITE YÖNETİM (TKY) FELSEFESİ

Değişen ekonomik alt yapı kendine özgü nesnel koşulları yaratmaktadır. Kalite ve yönetim anlayışları bunların başında gelen kavramlardır. Değişen ekonomik koşulların değiştirdiği ve değiştirmeye zorladığı bu iki kavram, temel değişimlere uygun bir süreçle değişmiş ve gelişmiştir. Kronolojik değişimlerin ötesinde sebep-sonuç ilişkisi içinde bu değişime çok boyutlu bakılacak olunursa şöyle bir manzara ile karşılaşmaktadır; Dünyada tam anlamı ile sanayileşmeden söz edilemezken, manüfaktür sanayi döneminde, yani üretim ve pazarlama süreçlerinin henüz karmaşıklaşmadığı dönemde kalite, üretimin sorumluluğundadır ve çalışan ile işletme sahibi çoğunlukla aynı kişi olduğu için karmaşık bir yönetim anlayışı ve üretilenin pazarlanması sorunları yoktur. Sanayileşmenin gelişmesi ile karmaşıklaşan üretim süreci, üretimin artması ve rekabet edebilirlik telaşı, kalite anlayışı ve kontrolü ile yönetim biçimlerini karmaşık hale getirmiştir. Yönetimsel anlamda dikey bir yönetim hiyerarşisi gelişirken, kalite kontrolünden sorumlu ustabaşilar-muayeneciler or-

*"TKY felsefesi  
insan onuruna  
değer veren  
bir felsefedir;  
yaşamın bütünlüğü  
ilkesi içinde bireylerin  
farklılıklarını, onların  
yaratıcılıklarını, ilke ve  
değerlerini kabul eden  
bir felsefedir*

Servet AÇIKGÖZ  
MTA Genel Müdürlüğü  
Jeoloji Etütleri Dairesi



taya çıkmıştır. Üretim teknolojilerindeki gelişmelerle karmaşıklaşan ve artan üretim sonucu muayenecilik yöntemi de fonksiyonel olmaktan çıkmıştır. Bunun yerine İstatistiksel Kalite Kontrolü (İKK) uygulanmaya başlamıştır. Üretimin artması ve çeşitlenmesi, rekabet edebilirlik koşullarının daha da çeşitlenmesi, değişen koşullara bağlı olarak gelişen ve değişen bireysel ve toplumsal beklentilere cevap veremeyince yeni anlayışlar TKY felsefesini yaratmıştır. Yani üretim sürecinin her aşamasında herkesin kaliteden sorumlu olduğu anlayışından doğan bir sistem **doğmuştur**. Ancak TKY felsefesi sadece bir kalite kontrol sistemi olmayıp aynı zamanda bir yönetim tarzı değişikliğidir. Kalite ve yönetsel anlamda TKY felsefesi yeni bir kalite ve yönetim konsepti oluştururken, sosyolojik boyutu ile de 1950'li yıllarda hakim olan kapitalizmin soyut bireyci düşüncesinin yerini Endüstriyel Hümanizma anlayışı almıştır. Bu, bazı araştırmacıların TKY'nin postkapitalist sürece tekabül ettiğini söylemelerine neden olmaktadır. Bu değişimlerle, 1900'lü yıllarda X-Teorisi denilen ve insanları ön yargılı olarak tembel ve sorumsuz sayan, bu nedenle de onları sürekli gözetlemek ve denetlemek gerektiğine inanan, verim için onlara otoriter bir davranışı uygun gören anlayışa dayanan Rasyonel İnsan dönemi 1940'lı yıllardan sonra insanlara inanan ve güvenen, onların sorumlu bireyler olduğuna, desteklenmeleri ve eğitilmeleri halinde en iyisini yapacaklarına inanan Y-Teorisi olarak tanımlanan görüşün yarattığı İrrasyonel İnsan dönemi yani kendisini gerçekleştirebilirdi insan dönemi başlamış oldu.

Ekonomi, kalite, yönetim ve sosyoloji boyutundaki bu değişimler ve gelişimlerle varılan son nokta, evrensel bir değer olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesidir.

TKY felsefesinin çeşitli tanımlarını sentezleyen geniş bir tanımla yapılacak olunursa; TKY felsefesi, yöneticilik ve üretkenlik bağlamında kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, rekabet edebilirlik performansının artırılması, çalışanın katılımı ve bütünlüğü, verimlilik ve etkinliğin artırılması için sinerjik üretim ilişkisine bağlı olarak kazan/kazan veya kaybeden yok sistemi içinde yöntemlerin ve hizmetlerin gelişmesini içeren, sürekli gelişim-sürekli değişim ilkesine dayanan, insan merkezli, katımlı yönetimin geçerli olduğu yeni bir yönetim tarzı ve yaşam biçimi felsefesidir.

TKY felsefesi insan merkezli bir konsepttir; insan boyutunun var olduğu herşeyde olduğu gibi bu konseptin de psikolojik ve sosyolojik boyutunun var olması kaçınılmazdır, insan herşeyin başı ve sonudur; insan kalitesi herşeyin olmazsa olmaz koşuludur. Bu nedenle TKY felsefesinin uygulanabilirliğini ve etkililiğini sağlıklı ve sürekli kılacak en önemli unsur insandır. Teknolojik yatırımın ötesinde, insana yapılacak yatırım her türlü üretimin ön koşuludur. İnsana yapılacak yatırım, ancak insan onuruna yakışır şekilde yapılacak yatırım TKY felsefesinin uygulanabilirliğinin en temel şartıdır. TKY felsefesi insana koşulsuz değer veren, insan merkezli bir anlayıştır.

Gerçek anlamda insana değer verme; aileyi, kurumları, toplumu da içeren her türlü organizasyonda **BİZ bilincinin** bir yaşam biçimi olarak - kurumsallaşması ile mümkündür, Organizasyonların tüm bireylerinin kendi ilke ve değerleri ile tanıdığı ve kabul gördüğü, kendi paradigmaları ile algılandığı, yani var **olduğunu**, zaman ve mekan boyutunda birey olarak onun tek **olduğunu**, bu nedenlerle de bireyin anlamlı ve değerli olduğunu kabul eden bir bilinç sistemi, bir yaşam biçimi felsefesi **BİZ bilincinin** ifadesidir.

Bireyi birey yapan onların paradigmalarıdır. Bireyin otantik kişiliğini, farklılığını ve sınırlarını görmezlikten gelmek bireyi yok saymak anlamına gelir. Bu anlamı ile de TKY felsefesi insanı merkezine alan, ona koşulsuz değer veren bir yaşam biçimi felsefesidir ve böyle algılanmalıdır. Unutulmamalıdır ki değer kaybı bir hastalıktır; bir insanın değerini kaybetmesi ile başlar ve tüm topluma yayılır,

TKY felsefesi katımlı bir yönetim anlayışıdır; her bireyin verimini, yaratıcı yetenek ve becerisini kullanamayan bir organizasyonda süreçlerin bütünü ifade eden sistemin kalitesinin ve sürekliliğinin güvencesinden söz edilemeyeceği gibi bu tür organizasyonlarda zayıflamalar ve zafiyetler de kaçınılmazdır.

Organizasyon içinde bireylerin veya organizasyon üyelerinin yaratıcılıklarından yararlanmanın en önemli yolu onların fikirlerinin bilinmesidir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da organizasyon içinde etkin ve sağlıklı bir **iletişimin oluşturulmasından** geçen Organizasyon içinde birlikte düşünmek yani grubun aklını etkin kılmak yani **SİNERJİ** toplum bilimcilerin hikmeti üzerinde hem fikir oldukları bir sistem, bir görüşür Organizasyon içinde katımlılığı sağlamadan, sinerjik bir iletişim ve üretim ilişkisi sağlanamadığı sürece, kalıcı bir kalite ve üretkenlikten söz edilemez.

Organizasyonda katımlılığı gerçekleştirebilmenin diğer bir şartı da, üyelerin (bireylerin) kendileri ile ilgili kendilerini yakından etkileyecek kararların alınması sürecine katılmalarıdır, "**Katılım ilkesi**" olarak tanımlanan bu yöntem, alınan kararların uygulanabilirlik şansını artırır. Psikolojik anlamda insanların kendilerinin de katkı koydukları kararlara karşı çıkmaları pek fazla rastlanılan bir davranış değildir. İnsanların en azından kendilerini yakından etkileyecek kararlara katılı-



mı uyanı/asyon için İP BİZ bilincinin yuteşmrşını kolaylarını. Bunun da ötrsındr bireyin oln, > bakıçını daha enerjik kılar; motive eder; şekli'Midm. Bneyit kendi dışında aluKin kararlara uymalarını, hem de M iyi şekilde uymalarını brkle-İfa'tun insan doğası ile baqdaşn' b\\ yanı yokn: Kaınlait İek başına alan, "ben bilinin", "ben yapann" anlayışmdaki "ben merkeyV tu-um, kurumlardaki güven orLamını basar, katımcılığı ve kurum dinami/minu /edeler.

**TKY İelbtst y ot S bir yöne-**tnu kişiliği, yeni h'v: yönetim ve. **kurum kültürü demektir;** e'ki yöitfir aulayışlar il bncok şeyler yapılmış, basar'ınn-ş olmakla birlikte, davranışlar reptuvanna deç'i-ç n LoMiLna iH^un, ymi ileLişim biçimlerini enkrkik yem yönttün moddeni denemenin qe'i'klihoi günümü/: ekonomik kçşşullaMn'n gerekli-hqıdn, /A>ımluluhtıfıdır.

Fm uyanı/asyonun gelişmesinin, venimliliğinin ai(masının, eLkin Vç. üiftken olabilmesinin, deçişui ve gffişmesinin kurumsallaşabiimesi için külfünel desLeçe ibLyic vardır.

Çırganızasyonun sabip c;klüçu yönetim kültürü, kuramı kiiltürü bunlann belhewirisirln: Çünün ekoiK-mik kışullınıır, glubalıömenin ekoiirMinik ve toplumsal koşullarına uygun bir larum küllinü oluMurulması koşullara uyğun bit deçişmenin ve Gelişmenin öncelikli koşuludır. Peçişen dünya koşullarına uy-uın yönttsei kültür deçişikhfin' o-ç<2/< meyen uyanı/asy nıai etkinliğini kaybf(kı-ve ranian içinde rüker.

**TKV felsefesi süreklP gci-**HB\*süreklİ **değişim demektir;** dünyanın iç'inde bnlunduğa nesnel koşullann sürekli işeışmçsi ve de-öişmesinin yarattığı genel trend, kahir vş yönetim anıayışlannın de-çjMnilmçsini de zorunlu kılmaktadır. Çünkü deçişuıııyen ülür ilkesi bilimsel bir Q(n;çktir.

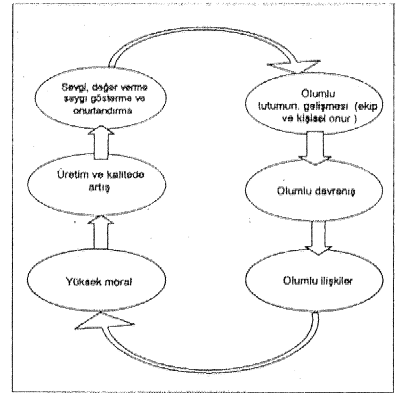
**TKY felsefesi toplamdır; Rit-**sismde kahle he'kesin iğidi ve türn bnyvlerin kahlmadığı vin lyikçş-miç ve gelişmenin sürekhhğine qüvenileme/. İ'lekesin kalılımını saq-layaçak yem bi' kurum kültürünün nluşhüülmçs-) gerekir. Aksi hâlrle "**kalitçnh\***" olfakbu' kultui vs> yışarı birimi bahnt' gelebilmesi imkansızdır. İ K\ **iopeyün** bir bau-ket lir, dtğası qeneçi de böyle olmasi perçtir. Kalitenin İr'ikeçni işi H-duğa qeueçi Kurfcıyus'un şü SÜZ-İL'inde anLm buım<^ktadır; "Dün-yaya güzel karakterlerini qös[emü-yi iskyen ckiLİ; öüce devl(Henni düzene koymaya çabaladılar. Üvle-letireri düzençmick Ftçyenler; öne-e evlerine çeki düzen verme gere-ğini qürdüler. Evlerini dü/ene sokmak işl/ytMiler, öüne kişiliklerini bēibiyyeden qeçnmeçn qeçkliğin] anıadılar." E'u toplumda qeifek anlamda k'aliLenin c>luşabilmesi için İerkesni kendi kişiliklerini t'biye-fir eçmçmesi, lu'kesin ktihte se-fe ibçrlüğind' katılması qerçkür. TKY mi toplam olınn kofullarından birisi budur.

Yabanı bolografı'Mh: Yani yaş-am bñbirici'i ile ilgili eçünçelerin oluş'turduğu bir bülündir. Bu anlamda heik(esin kaliteden sorumlu oluışMim ile ötesinde kalite, yaşam iüm alanlarında gççali kılınması qeçken bit felsefedir. Yalnız iş yaşamıyla dtçil, ailede, toplumda öncelikle deç biteyin İçndi varlık yapısında kalite yaşamın bülünlüğü içindei qeifçkleştirebilecek bir oluğuur. Yaşamın hām alanlarında HİZ bilincini kınımçillaçtıramayan, ilkç nıçrkcçli paradıgnalula deçs-teklenmeyen bu kalite anııçı-jnın bñfçkhlığı ve etkinliçi OLUIUİ/. Kişilik bütünlüğünü Çliçturamayan or-ganı7asyonlarda qeicçck anlamda ke\hieden MV CIHKçk zordur. TKY'nin toplann olmasının ikinci kışılı bİKür. FKV yaçşamın bülünlüğü ilkesine dayamr.

TKY felsefesi ns3n onuru-nā deçğ'r veren bir felsefedir;

yaşamın bütünlüğü ilkesi içinde bireylerin farklılıklarını, onların yaratıcılıklarını, ilke ve deççelerini kabul eden bir İlçefedir.

İmanlan irisnu nlmldi nede-niyle önulu çören, onları yüüçklen-diren bir oıgamzasyonla venimlilik ve etkililik ve bunlann sonucunda da üretkenlik ve kalite doçal olarak oltaya eçkar. İçretkenliğin ve kalite-nin siçekliliğinin qııııııııı, insan onun.ıM koşulsuz saygı göstermek ve unlan koşulsuz sevmekten ge-çer. Deçan CüceloçliTnun "kalite dönoçimİ" olarak tanımladığı dön-ğüde çk <ç>çuküçü qibi asaçıdaki bireyin onuruna, varlığına deçç ç-veren, onu seven bir sıfçıııııı kalite ve kârlılık İLÇİ bir sonuçtur.



**TKY felsefesi insanların ge-**reksinimlerine saygılı, herkesin gereksinimlerini karşılayabileceği bir yaşam biçimi felsefesidir; insünilann yaşamsal bütünlüyüml' anlamlı kılmanın yolu, onların yaşamlarının bir dengelet sistemi olarak ulc alınması ile nünküüdüdür. İnsnldi yaşamlannın teindi qcu ksınimk ar olan; maddi, sosyal, bilişçil iv manavi QLirksinimlmini hütün yönkn ilr algılamak r'çrekür. Bu qeifççinimlirnin tam olarak karşılcüıııııı ve ya çççeksinimlt'i bütünlü yönlen ile duiyeieyempwn bir sislpm çöktçr.

TKY frsefc İinin yaşama <ç>çi-rildici öi^dni/fisyonlaııııı h'ıkeçsin yreksinin ilc nrKç saygı çüstçrhr ve



bir bütünlük içinde karşılır. Bir organizasyonda eski anlayışların etkisi ile, kazanan/kaybeden veya kaybeden/kazanan sistemleri olarak ifade edilen, her zaman gereksinim çatışması içindeki taraflardan birisinin kaybetmesi ilkesine dayalı yöntemlerin dışında kazan/kazan veya kaybeden yok ilkesinin geçerli olduğu ve herkesin gereksinimlerini giderebildiği bir sistem TKY felsefesinin temel ilkesidir ve öyle olmalıdır. Gereksinimlerini organizasyon içinde gideremeyen bireyler bunları giderebilmek için organizasyon dışı alanlara kayar. Bunun sonucunda bireyin bu tür organizasyona güveni azalır, organizasyon ile organik bağı kopar. Bu da organizasyonda' zayıflama ve zafiyetlere neden olur.

TKY felsefesi; Stephen Covey'in dediği gibi "eski modeldeki gibi İnsanlara iyi davranmanın ve ardından da onları iyi kullanmanın bir yolu değildir,"

TKY felsefesi; ISO-9000'lerin yoğun koşullarını yerine getirebilmek için insanları bir takım tekniklerle manipüle etmenin bir yolu değildir\*

TKY felsefesi; üretkenliği arttırmak ve tek taraflı gereksinimleri karşılamak için geliştirilen yeni kurnazlıklar sistemi değildir.

TKY felsefesi; kârlılık endişesi ile insanları makine gibi "kaynak" gören bir anlayış değildir.

TKY felsefesi; İnsanlara değer veriyormuş gibi davranmanın ince bir tekniği değildir.

### KAMU KURUMLARINDA DUHUM NEDİR?

Uzunca bir zamandan beri, kamu kurumlarının genelinde isteksizliğin ve gönülsüzlüğün katılcılığı engellemesi nedeniyle iş yaşamı statik bir hal almıştır. Çalışanların bir kısmı resmen olmasa bile fiilen

işten ayrılmış durumdadır. Bireysel çabalarla gerçekleştirilmeye çalışılan olumlu sonuçların yetersiz kalmasının yanısıra sürekliliğinin de güvencesi yoktur. Az sayıda çalışan , çevreden yeterli destek gelmediği halde işlerinden geri kalmıyor olmasına rağmen her çalışanın verimini, yaratıcı yetenek ve becerisini kullanmadığı sürece sistemler uzun süre dayanamaz veya verimliliğini kaybeder.

Gönüllü katılımlarla, bireysel çabalarla birşeyler yapıyor olması ve diğer çalışanların sistem dışında, kendilerine gereksinim var olduğu duygusu hissettirilmeden, onların gerekliliğine ihtiyaç yokmuş gibi düşünen anlayış kamu kurumlarının bazılarında farkına varılmadan yapılıyor olsa bile var olan bir gerçektir. Bu tür davranışlar, katılımı artırmanın da ötesinde gönüllü çalışanların daha çok işle ödüllendirilmesi gibi anlayışı doğuracağından, çalışanların da bir süre sonra kendilerini provoke ederek işten soğumalarına neden olmaktadır.

Durumsallıkları değerlendirirken, bunları etkileyen genel eğilimleri göz ardı etmek yanlış sonuçlara varılmasına neden olur. Globalleşmenin dinamikleri içinde bazı mesleklerin, kurumların fonksiyonelliklerini yitirmesi kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Ulusal devletlerin, ulusal ekonomilerin bile tartışıldığı globalleşme süreçleri etkisindeki

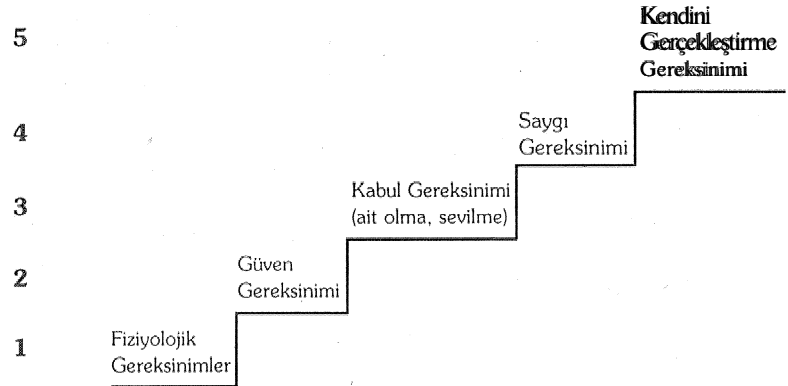
genel trendleri görmemezlikten gelmenin, reddetmenin yerine bu değişime karşı uygun duruş belirlenmesi en akılcı ve gerçekçi bir yol olsa gerek. Yukarıda belirtildiği gibi, TKY yaşamın tüm alanlarında geçerliliği olan bir yaşam biçimidir. Bu nedenle kurumların konjektürel durumu ne olursa olsun insanları yılmıya, bıkmıya ve umutsuzluğa düşürmeden TKY felsefesi uygulanmalıdır. Kişilerin ve kurumların da ötesinde uluslar, ulusların da ötesinde dünyanın var olduğu gerçeği unutulmamalıdır. 'İnsanın gelecekteki umudu şimdiki gücünün kaynağıdır."

Kamu kurumlarındaki isteksizlik ve gönülsüzlüklerin arkasındaki en büyük nedenlerin başında, kurumlarda düzgün bir çalışma disiplinin olmayışı ve motivasyon eksikliği veya yokluğu gelmektedir.

### MOTİVASYON AMA NASIL?

İnsanlara değer vermeyi yalnızca onların kaliteli iş gücüne değer verme gibi algılayan organizasyonlarda TKY'nin bir yaşam biçimi felsefesi olarak hayata geçirilmesi zordur, etkililiğine ve uzun süreli geçerliliğine güvenilemez. İnsanları verimli, etkin kılabilmek onların hertürlü gereksinimlerinin karşılanması ile mümkündür.

İnsanların gereksinimleri, davranışlarında etkili olan güdüleridir, Psikolojinin öncülerinden olan





Abraham Maslow'un, "Gereksinimler Hiyerarşisi" diye tanımladığı aşağıdaki sınıflamayla insanların temel gereksinimleri tanımlanmıştır,

\*Maslow'un, "gereksinimler hiyerarşisi" adını verdiği gereksinim basamakları motivasyon konusu ile yakından ilgilidir. Toplum bilimciler motivasyonu ikiye ayırmaktadır, Bunlardan birincisi içsel motivasyon, ikincisi ise dışsal motivasyondur<sup>1</sup>. Daha değişik bir ifade ile, iç ödüllendirme ve dış ödüllendirme olarak tanımlanır<sup>2</sup>. Yalnızca dış ödüllendirme veya dışsal motivasyon araçlarını motivator olarak algılamak TKY felsefesinin ruhu ile uyumsuz. Yukarıda da belirtildiği gibi TKY felsefesi bireyin ilke ve değerlerine, onun gereksinimlerine saygılı, insan merkezli bir felsefedir. Dışsal motivasyonu veya dış ödüllendirmeyi etkin kılmak, bireyin varlığını, kişisel ve gereksinimler bütünlüğünü reddeden bir davranıştır. BİZ bilincinin oluşmasının önünde bir engeldir.

İnsanların en temel gereksinimleri fizyolojik gereksinimlerdir. Yeme, İçme, barınma ve sağlık gereksinimlerini karşılama ve iyi, onurlu bir yaşam herkesin beklentisidir. Ancak Maslow'un da belirttiği gibi bu, insan gereksinimlerinin ilk basamağıdır. Bu basamaktan çıkmazsa ve motivasyon kavramına yalnızca bu perspektiften bakılacak olursa büyük bir hata yapılmış olur. Deming, "insanların dürüst, saygın bir yaşam sürece kadar para almalarını, bu sınır aşıldığında ücretin bir motivatör olma işlevini kaybettiğini"<sup>5</sup> söylemektedir<sup>2</sup>. Yapılan çöşu araştırmalarda, temel fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasının Ötesinde, dışsal motivasyonun veya dış ödüllendirmenin kalıcı bir performans artışı sağlamadığı ortaya konmuştur. Bunun da Ötesinde bunun çalışanların dışsal motivasyonunu da ortadan kaldırdığı tehlikesi, ki en tehlikeli olanı da budur, dış ödüllendirme veya dışsal

motivasyon organizasyonun belirgin uygulama biçimi olduğu anda bir anlamda güç kullanma işlevini görmeye başlar. Psikologlar güç kullanmayı şöyle tanımlamaktadır: gücü elinde bulunduran kişinin başkalarının gereksinim duydukları şeyleri, arzularına boyun eğmeleri karşılığında vermeleridir veya yoksun bırakmalarıdır. Bu anlamda dış ödüllendirme düşünülduğünde, doğal olarak hem ödüllendirme hem de cezalandırma güç kullanmaktır. İstediyimi yapmazsan ben de gereksinim duyduğum şeylerden seni yoksun bırakırım veya istediğimi yaparsan gereksinim duyduğum şeyleri veririm tavrının her iki biçimi de güç kullanma ile eş anlamlıdır.

Dış ödüllendirme veya dışsal motivasyonun bir başka sakıncalı yönü, kurum içinde rekabete neden olmasıdır. Etkileri günümüzde de hala devam eden eski yönetim anlayışları, rekabeti, iyi olanı ortaya çıkarabileceği, üretimi artırıcı ve teşvik edici olduğu düşüncesi ile, yaşamın bir parçası olarak görmektedir. Bununla beraber rekabetin kurum içinde olumsuz etkilerini her zaman görmek mümkündür. Yukarıda bahsedilen nedenlerle rekabet, bir anlamda bir güç kullanma aracı olabilir. Kurum içinde bireyler ve birimler arası işbirliğini önler, ekip çalışmasını daha geniş bir ifade ile TKY felsefesinin ruhu olan sinerjiyi yok edici etkiler gösterir. Rekabet ortamında BİZ bilincini oluşturmak da imkansızdır. Alfie Kohn "rekabetin insan doğasının kaçınılmaz bir özelliği olmadığını, işbirliğinden daha fazla haz vermediğini ve kişisel ilişkileri zedelediğini" ortaya koymuştur. Oysa insanları işbirliği yapmaya, birbirlerini desteklemeye ve dost olmaya özendirme daha akılcıdır ve TKY felsefesinin ruhu olan sinerjik iletişim ve üretimin oluşmasını sağlar.

Rekabet ve dışsal ödüllendirme en iyiyi seçme gibi iddiayla da ortaya çıkar; ancak diğer taraftan "kö-

tülerin" de ortaya çıkarılması gibi bir anlam da taşır ki, bu ayrımın adilliği ve hakkaniyeti hakkında tartışmaya açık bir yan vardır. Organizasyon içinde haksızlığa uğradığını düşünen ve küstürülen bir taraf olacaktır. Hem ödüllendirme hem de cezalandırmayı içeren bir güç kullanma söz konusudur, insanlar bu tür güç kullanmaya karşı, psikolojik olarak çocukluklarından buyana geliştirdikleri "başetme yolları"na baş vururlar, Organizasyonda etkin ve sağlıklı bir iletişimin engellenmesi, küskünlük, kızgınlık, düşmanlık, öç alma, yalan söyleme, duygularını saklama, başkalarını suçlama, dedikodu yapma, aldatma, hükmetme, zorbalık etme, kazanmak isteme, kaybetmekten nefret etme, birleşik cephe oluşturma, uysallık, boyun eğme, yağcılık, kendini sevdirmeye, göze girme, güç kullanana karşı koalisyon kurma, riske girme ve yaratıcılığın kullanılmaması, kendi kendini provoke etme gibi davranışlar ortaya koyarlar ki bu tür davranışların olduğu bir kurumda etkinlik, verimlilik, katılımcılık ve kalite konusunda olumlu gelişmeler beklemek zordur.

Kamu kurumlarında TKY'nin uygulanabilirliği tartışmalarında yalnızca ücretlendirme politikalarını temel alan görüşlere yükandaki bilimsel veriler ışığında bakmak gerekir İnsanların onurlarına en uygun, onlara varlığını, teklifini ve değerli olduğu duygusunu yaşatarak motive etmenin, şevklendirmenin yolu onların her türlü gereksinimine saygı gösteren, Maslow'un motivasyon teorisinde tanımladığı basamakların tamamlanmasından geçer. Bu basamaklardan ikincisi, İnsanların güvenli bir ortamda çalışma, yaşama duygusudur\* Statü farklılıklarının keskinleştiği, "ben bilirim, ben değerliyim; sen değersizsin, sen bilmezsin" anlayışındaki "ben merkezli" tutumun hakim olduğu, güç kullanılan, çalışanların gereksinimlerinin



dikkate alınmadığı duygusunun yaşadığı, klâsik hiyerarşik bir yapı güven ortamının oluşmasının önündeki en büyük engeldir. Sürekli denetlenen ve eski anlayışlarda olduğu gibi, insanları çalıştırmak için onları izlemenin zorunlu olduğunu düşünen, onlara güvenmeyen, kontrol ve itaat aracılığı ile düzen sağlamanın hakim olduğu organizasyonlarda bireyler kendilerini güvende hissetmezler. TKY'nin insanları manipüle etmek amacıyla bir teknik olarak kullanıldığı organizasyonlarda da güven ortamı oluşturulamaz.

Güvenlik gereksinimini gideren çalışanlar, BİZ bilinci ile anlam bulan, ona değerli olduğu duygusunu yaşatacak, onun için anlamlı bir sistem oluşturduğu bir gruba ait olduğu duygusunu yaşamak ve burada kabul görmek ve sevmek İster, Birbirlerinin gereksinimlerinin karşılanmasına saygılı olan; karşılıklı saygı, dostluk ve huzur ortamının hakim olduğu bir topluluğun üyesi olmak insanların en Önemli gereksinimlerinden birisidir.

Bundan sonraki basamakta ise\* insanlar kendilerinin değerli olduğu duygusunu yaşamak İsterler. Bireyleri kabul etmek, onların farklılıklarını, ilke ve değerleri ile çizdikleri sınırları kabul etmekten geçer. İnsanların değerli olduğu duygusunu yaşayabileceği en güvenli ortam BİZ bilincinin bir sistem olarak geliştirildiği organizasyonlardır.

**"Gereksinimler** hiyerarşisi "tüm en üst basamağı kişinin kendisini gerçekleştirebilmesidir. Kendini gerçekleştirme; insanların var olduğunun farkına vararak var olması, var olduğundan hoşnut olması ve yaşamını kendince etkili, huzurlu bir şekilde sürdürme bilmesidir". Kendini gerçekleştiren insanın desteği kendi iç dinamikleridir; bağımlı değildir, yaratıcı, etkin ve üretken olur, zamanını iyi kullanır, kendisi ve çevresi ile barışıktır.

Bu gereksinimlerini karşılayamayan kişi çevresi ile çatışır. Gereksinimlerini karşılayabilen kişi kendi var oluş anlamını kavrar; çevresindekilerin kişilik sınırlarına, farklılıklarına değer verir. Ekip çalışmasını gerçekleştirebilen, üretken, kaliteyi yaşamının her boyuna taşıyabilen bireyler olur.

Gereksinimleri karşılanan, adam yerine konulan ve fikri sorunlar insan etkindir; yapabildiğinin en iyisini yapmaya çalışır, İnsanları motive etmenin en büyük hedeflerinden birisi de üretim süreçlerine katılımlarını sağlamaktır. İnsanlar başkalarının koyduğu hedeflere ulaşılması için fazla istek göstermezler; kendi koydukları veya belirlenen, meşine katkı koydukları fikirlerinin sorulduğu hedefleri benimser, bu hedeflerce motive edilir. İnsanlar en azından sonuçlarının kendilerini etkileyeceği kararlara katılmak isterler,

insanlar başarı için kendilerine fırsat verilmesini İsterler; anlamlı şeylere katkıda buldukları duygusu onlara kendilerinin önemli olduğu duygusunu yaşatır, yaptıkları işlerden zevk almalarını sağlar, motive eder.

İnsanlara kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlamak onları motive eder, "İnsanlara oldukları gibi davranılırsa onlar oldukları gibi kalırlar, ama onlara olabilecekleri gibi davranılırsa kendilerini aşabilirler."

Organizasyon içinde kendilerine gereksinim var olduğu duygusunu yaşayan bireyler motive olur, şevklenir.

Kişilik bütünlüğünün varlığına, ilke merkezli olduğuna inandığı yöntemlerle çalışan insanlar, güvenli bir ortamda olmanın verdiği motivasyonla çalışır.

Frederich Herzberg tarafından geliştirilen iki faktörlü motivasyon kuramına belirtildiği gibi, iş yaşamında belirli faktörler gereksinim gidermeyi sağlar. Bunlar;

1. Başarılı olmak,
2. Kabul görme,
3. İşin kendisi,
4. Sorumluluk ve
5. Yükselmeye'dir.

Bahsedilen tüm bu bilimsel gerçekler, iç ödüllendirme ve içsel başarının her türlü organizasyonda verimin, huzurun ve kalitenin sürekliliğinin güvencesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, TKY felsefesinin uygulanabilirliğinin ve bilgi toplumu olabilmenin en önemli kavramları olan sinerji ve katılımcı yönetimin güvencesidir,

Bu bağlamda TKY kamu kurumları dahil, dünyanın hertürlü organizasyonunda uygulanabilir,

### TKY FELSEFESİNİN KAMU KUHUMLAEİNÂ KA2ÂNDIHACAKLAHI

TKY felsefesinin kamu kurumlarında hedefleri ve kazandıracakları tartışmasında yalnızca kurum bağlamında düşünmek kısır bir değerlendirmedir. Kurumların da ötesinde ulusun, ulusun da ötesinde dünyanın var olduğu unutulmamalıdır. Kamu kurumları ile birlikte genel kazanımlar da dikkate alınmalıdır.

TKY felsefesinin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Kurum vizyonunu oluşturmak,
2. Kurumun yapısını etkinleştirmek,
3. Kurumdaki tüm çalışanları süreçlere dahil ederek sinerjik iletişim ve üretim sağlamak,
4. Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
5. Eğitime büyük önem vermek ve bunu teşvik etmek,
6. Çalışanların düşüncelerine saygı duymak ve yararlanmak,
7. Eski tip alışkanlıklarda değişiklik yapmak,
8. Kurumda kazan/kazan sistemini oluşturmak,



9. Yeni tip düşünceler, yöntemler ve teknikler üretmek ve geliştirmek,

10. Bilgi ve beceriyi iş yaşamında uygulamak ve geliştirmek,

11. Ekip çalışması ruhunu yaratmak ve bunu yaygınlaştırmak,

12. Çalışanların yaptığı işe sahip çıkmalarını sağlamak,

13. Kurumlardaki olumsuz davranışların değişmesi için bilimsel çalışmalar yapmak,

14. Çalışanların, süreçlerin ve sistemlerin standartlarını geliştirmek,

15. Yeni kurum kültürünü oluşturmak,

16. Yeni kurum kültürünü benimseyemeyenlere destek olmak,

17. Çalışanların yeni kurum kültürü çerçevesinde kenetlenmesini sağlamak»

18. "İş yerinde işte olunur" sistemini uygulanır hale getirmek,

19. Çalışanların mutluluğunu sağlamak,

20. Motivasyonu, etkinliği ve üretkenliği artırmak,

21. Rekabet edebilirlik gücünü artırmak,

22. Kurum içinde "sen-ber" bilincinin yerine BİZ bilincini geliştirmek,

23. Kalite bilincini yaşamın tüm boyutuna taşımak ve

24. Bireyin kendi, kurum, ülke ve dünya için anlamlı şeylere katkı koymasının mutluluğunu yaratmak,

### SONUÇ VE, ÖNERİLER

Kurum kültürü olarak TKY felsefesinin kurumsallaştırılması evresinde kimi zaman klâsik anlayışın devamı olarak doğal tepkiler, değişimden korkan ve değişime ayak uyduramama telaşının getirdiği direnişler ve karşı davranışlar görülebilecektir. Oysa TKY'nin kurumsallaşmasının getireceği değişim bir güç kaybına neden olmayacak, ak-

sine rol değişimi sağlanarak yeni bir yapılanma oluşturulabilecektir.

Kurumun kural ve yönetmelikler hiyerarşisine, değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde esnek bir yapı kazandırılmalıdır. Bunu sağlamak için;

- Kurum içinde ilke merkezli, kişisel bütünlük felsefesine uygun davranışlar sergileyen bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,

» Çalışanları onurlandıran, onları insan yerine koyan, fikirlerini soran, onlarla sinerjik iletişim-geliştirebilen bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,

- Kurum içinde tüm çalışanları eşit ve eşdenik sayan bir anlayışın oluşturulması,

- Bireyin ilke ve değerlerine önem veren bir anlayışın geliştirilmesi,

- Bireye değerli olduğu duygusunu hissettirecek güven ortamının geliştirilmesi,

- Üstlerin astlara güvendiği, çalışma prensiplerinin hayata geçirilmesinde onlara yetki veren anlayışın geliştirilmesi,

- Kayırmacılık sisteminin yerine liyakat sisteminin oluşturulması,

- TKY'nin bir sistem olarak oluşturulmasında en üstten aşağıya doğru bir gelişmenin sağlanması gerektiği göz ardı edilmeden, ancak ülke gerçekleri de unutulmadan "kalite gönüllüsü" her bireyin çok şeyler yapabileceği bilinci geliştirilmelidir,

- Çalışanlara iş tatminini yaşatabilecek bir sistem oluşturulmalıdır.

Küreselleşme süreci içinde dünya bilgi toplumuna geçiş sürecini hızlı bir şekilde yaşarken, toplumun iç yapısındaki dinamiklere hareket kazandıracak yeniden yapılanma süreci gereklidir. Bilgi toplumuna ulaşabilmenin en önemli yolu, bu yeniden yapılanma stratejisini geliştirecek TKY felsefesinin toplum ve yaşamın-her boyutunda ku-

rumsallaştırılmasından geçer. Yapılanması gereken tercihler gayet açıktır; Türkiye ya dönüşüme ve başkalaşıma uğrayan dünyada gereken değişim ve gelişimi sağlayarak bilgi toplumuna ulaşacak yolu seçecek ya da bilgi toplumuna ulaşmış ülkelerin dışında kalarak ikinci sınıf bir toplum olmayı seçecektir.

Dünya hızlı bir ivme kazanan değişimi yakalamak için gecikmenin de ikinci yolu tercih anlamına geleceği unutulmamalıdır.

### DEĞİNİLEN BELGELEH

İCüceloğlu, D., 1997; İçimizdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul,

^Weaver, Charles N., 1997; Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, (Çev, Tuncay Birkan ve Osman Akınhay) Sistem Yayıncılık, İstanbul.

^Dökmen, Ü., 1994; İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık,

### DAHA FAZLA BİLMEK İÇİN:

Erkan, H., 1997; Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Yayını ; İstanbul

Human R., İstanbul; Kasına Aralık. 1997 Ocak 1998.

James, J., 1997; Gelecek Zamanda Yaşamak, (Çev, Zülfü Dicleli) Boyner Holding Yayınları. İstanbul.

Kazgan, G., 1997; Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen, Altın Kitaplar, İstanbul.

Og, M., 1997; Dünyanın En Büyük Satıcısı. Boyner Holding Yayınları, İstanbul,

Peker, Ö., 1995; Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayını, Ankara.

Saiepeçioğlu, Mehmet A., 1997; Toplam Kalite ve Şirketlerde Etkinliği, Liberal Bakış Gaz., İstanbul,

Yenersoy, G., 1997; Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul,