

Dr. Yılmaz Argüden

Bugün, ülkemiz siyasal ve sosyal bir reform süreciyle karşı karşıya. Eski çalışma ve yönetim biçimlerini gözden geçirerek her alanda yenilenmeye, yeniden yapılanmaya açılan bir kavşak noktasındayız.

Yaşam kalitesi için yönetim kalitesi

Cumhuriyet tarihine baktığımızda en önemli uğraşımızın nüfusu ve ekonomisi hızla büyüyen bir ülkenin ihtiyaçlarına yetişmek olduğunu görüyoruz. Daha çok okul, daha çok hastane, daha çok yol, daha çok enerji... Öncelikle hep nicelikler peşinde koşmuşuz. Oysa, “çağdaş uygarlık seviyesine” ulaşma hedefi sadece “niceliği” değil, aynı zamanda “niteliği”, yani “kaliteyi” tanımlıyor. Bir başka deyişle çağdaş uygarlık düzeyi, özel sektör açısından birer tüketici ve kamu sektörü açısından birer yurttaş olarak insanların kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olmasına, mutluluğuna bağlıdır.

“Kalite” kavramı aslında insanın her geçen gün daha iyiyi istemesini, insan zihninde bir sıçramayı ifade ediyor: Örtünmekten giyinmeye, tıkmaktan yemek yemeye, barınmaktan, hoş bir mekanda yaşamaya, dolanmaktan seyahat etmeye geçişi ifade ediyor.

1991 yılında öncü bir kuruluş olarak KalDer kurulduğunda henüz Toplam Kalite Yönetimi uzak ülkelerde başarıyla uygulandığı bilinen bir yönetim teknikleri toplamıydı. Birkaç öncü kuruluş uygulamaya başlamış olsa da, çalışmalar bir anlamda deneme aşamasındaydı. O dönemde KalDer, ülkemizin verimli toprağına dikilmiş, meyve vermesi umut edilen, özenle sulanan bir fideydi.

İlk kez KalDer, Türkiye’de kuruluşlara yaşamın içinden “Kaliteyi kontrol etmeyin, üretin!” mesajını verdi. “Yaşamın içinden” diyorum, çünkü bunu soyut kuramsal bir önerme olarak değil, uluslararası uygulamaların, yaşanan deneylerin, somut uygulama alanlarının ışığında, pratik kazanımlarıyla birlikte ortaya koydu. KalDer, kaliteyi bir belge edinme yarışından çıkıp, yaşanması gereken bir yönetim anlayışı sınıfına taşıdı.

KalDer’in iş dünyamızın saygın kuruluşu TÜSİAD işbirliği ile temellerini attığı Ulusal Kalite Kongreleri ve Ulusal Kalite Ödülleri geleneği ve bu geleneğin kısa sürede kazandığı prestij, fidenin tuttuğunu, can suyunun dallara yürüdüğünü gösteriyordu. Ulusal Kalite Kongre’leriyle birlikte Türkiye bu kez, Avrupa’nın en büyük, dünyanın ikinci büyük kalite kongresini gerçekleştiren ülke olarak kayıtlara geçti.

KalDer kalitenin evrenselliğini, ulusal sınırların ötesinde bir dünya standardı olduğunu savundu. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı üyeliğinin yanı sıra, Vakfın Türkiye’deki Ulusal İşbirliği Ortağı kimliğini kazanarak, Toplam Kalite Yönetiminin evrensel düşünce boyutunu ülkemizde yaşama geçiren, TKY alanında uluslararası deneyimlerle ülkemiz arasındaki köprü işlevini gören kuruluş kimliğini pekiştirdi. KalDer’in ulusal çapta bir misyon yüklediğinin bir başka teyidi de, Bakanlar

Kurulu kararı uyarınca adının, “Türkiye” sözcüğünün eklenmesi ile Türkiye Kalite Derneği olarak tescil edilmesiydi.

Öte yandan Toplam Kalite Yönetiminin yalnızca ticari kuruluşların rekabet gücünü değil, bütün bir toplumun yaşam kalitesini yükseltmek için gerekli olduğu gerçeğinden yola çıkarak Ulusal Kalite Hareketi başlatıldı. Artık Toplam Kalite Yönetimi, salt daha yüksek verimlilik, daha fazla rekabet gücü için başvurulmuş bir yönetim tekniği değil, kamu kuruluşları, belediyeler, hastaneler, sivil toplum kuruluşları dahil, Türkiye’de insanların yaşamını etkileyen her türlü kuruluşun benimsemesi gereken bir yaşam felsefesi olarak gittikçe yaygınlık kazanıyordu.

Beklenen sonuçlar çok geçmeden alınmaya başlandı. Yönetim biçiminde gerçekleştirilen dönüşümler, bilgi, beceri ve deneyime yapılan yatırım kuruluşlara büyük kazanımlarla geri dönüyordu. Toplam Kalite Yönetimi konusunda başarılı uygulamalar ülke sınırını aştı. Türk

bir kanıtıdır: Ulusal Kalite Hareketi’nin en önemli kazanımı, ülkemizde güçlü ve eski bir geleneğe sahip olan, bu nedenle değişimlere kapalı olması beklenebilecek devlet yapısının, kamu yönetimini de Toplam Kalite Yönetimini benimsemeye başlaması oldu. Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye’de ilk kez bir bakanlığın bir sivil toplum hareketine katılımını örneğini vererek Ulusal Kalite Hareketi’nin İyi Niyet Bildirgesi’ni imzaladı. Bugün Çalışma Bakanlığı’ndan, Adliyelerden, Emniyet Müdürlüklerine, Türk Silahlı Kuvvetleri’nden Yerel Yönetimlere, üniversitelerden hastanelere çok geniş bir alana yayılan kamuda TKY uygulamaları KalDer’in kısa geçmişinde ülkemize kazandırdıklarının en somut ifadesidir. TKY felsefesinin, Kamu Reformu tasarılarının temelini oluşturmuş olması, KalDer’e önümüzdeki değişim sürecinin de entelektüel liderliği konusunda sorumluluklar yükleyor.

Ülkelerin rekabet gücü ve refah düzeyi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar şu gerçeği ortaya koyuyor: Zenginliğin ve başarının formülü finans kaynaklarının yaratıcılığa,



“Kalite” kavramı aslında insanın her geçen gün daha iyiyi istemesini, insan zihninde bir sıçramayı ifade ediyor: Örtünmekten giyinmeye, tıkmaktan yemek yemeye, barınmaktan, hoş bir mekanda yaşamaya, dolarmaktan seyahat etmeye geçişi ifade ediyor.

kuruluşları Avrupa Kalite Ödüllerinde ilk büyük başarılarını kazandılar. En önemlisi bu başarının tesadüfi olmadığı, üst üste kazanılan ödüllerle kanıtlandı.

Ulusal Kalite Hareketi ile kalite çalışmaları çok öncül aşamalarda olan, ama bu konuda kararlı kuruluşlarda Mükemmellik Modeli’nin uygulamaya girmesini hedefledi. Ulusal Kalite Hareketi, toplumun her kesimine Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili **somut örnekler** ulaştıran, **TKY’nin her alanda uygulanabildiğinin**

teknolojiye ve eğitime yönlendirilmesi ve Toplam Kalite kültürünün toplumun her kesimi tarafından benimsenerek uygulanmasından geçiyor. KalDer’in Ulusal Kalite Hareketi de toplumun her kesiminden Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş örnekler oluşturmayı hedefliyor. Aslında, Ulusal Kalite Hareketi toplumsal zenginliğe ve başarıya ulaşmamızı sağlayacak formülü hayata geçirme çabasıdır. Her bir katılımı, her bir eğitimle ülkemizi ileriye taşıyan bir çaba.

Yönetimde Dünya Standardını Oluşturmak

KalDer'in vizyonu, Toplam Kalite Yönetimi'nin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak olarak belirlenmiştir. **"Dünyada örnek ve önder kuruluş olmak"** anlayışı, Türkiye'nin yerel standartlarının ötesine geçerek, dünya standartlarını yakalamayı ve oluşturmayı gerektiriyor. KalDer gerçekten de, somut bir şekilde bu vizyonu gerçekleştirmeye başlamıştır. KalDer'e üye kuruluşlar Türkiye'nin Avrupa Kalite Ödüllerini en çok kazanan ülke konumuna gelmesini sağladı. Türkiye ülke olarak Avrupa Birliği'ne girmeye çalışırken, KalDer Avrupa'nın en prestijli kurumlarından Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Ulusal İşbirliği Ortağı olmayı başardı. Türkçe Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın resmi dillerinden biri olarak kabul edildi. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kuruluşunun daha on yılı dolmadan, bu vakfın en önemli etkinliği olan uluslararası etkinlik, birçok Avrupa

alması olmuştur. Başka bir örnek de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kuruluşunun 10. yılında, Milenyum'un son kongresi olarak İstanbul'da KalDer'in ev sahipliğinde gerçekleştirilen, uluslararası yönetim olimpiyatları sayılan Avrupa Kalite Forumu da organizasyon ve içerik olarak Avrupa'da bir kıyaslama standardı oluşturmasıdır. Daha önce KalDer'de çalışan profesyonellerin sonradan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nda yöneticilik pozisyonu alması da KalDer'in uluslararası ölçüde kabul gördüğünün ve referans alındığının bir başka göstergesidir.

Bugüne kadar sadece gönüllü olarak Ulusal Kalite Ödüllerine başvurular arasında başarılı olanları ödüllendirerek teşvik eden KalDer son iki sene içerisinde Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksini hayata geçirdi. Böylelikle, hem akademik olarak test edilmiş bir yeni metodolojiyi Türkiye'ye getirmiş oldu, hem de farklı

İlk kez KalDer, Türkiye'de kuruluşlara yaşamın içinden "Kaliteyi kontrol etmeyin, üretin!" mesajını verdi. "Yaşamın içinden" diyorum, çünkü bunu soyut kuramsal bir önerme olarak değil, uluslararası uygulamaların, yaşanan deneylerin, somut uygulama alanlarının ışığında, pratik kazanımlarıyla birlikte ortaya koydu. KalDer, kaliteyi bir belge edinme yarışı olmaktan çıkarıp, yaşanması gereken bir yönetim anlayışı sınıfına taşıdı.



ülkesinde daha henüz yapılmamışken 2000 yılında İstanbul'da yapıldı.

KalDer'in üstlendiği önemli bir misyon da kalite uygulamaları konusunda dünyada **öncü sayılabilecek bilgi ve içeriğin oluşturulmasıdır**. KalDer'in Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'ndan önce devreye aldığı yeniliklerden biri de kalite ödülünde "Sivil Toplum Kuruluşları" kategorisi açmak olmuştur. Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarında TKY uygulamaları konusunda ilk vakanın yazılması, Belediyelerde TKY'nin nasıl uygulanacağı konusundaki ilk kitabın yayımlanması, KalDer'in bu misyona verdiği önemin göstergelerindendir. KalDer, yönetim anlayışının ürünleriyle de dünyada örnek kuruluş konumuna geliyor. Bunun bir örneği de, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın 2000 yılından sonra başlattığı Tanıma Modeli'nde, KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ni referans noktası

sektörlerdeki en iyileri gündeme getirerek kalite anlayışının sürekli gelişim ilkesini zorlayıcı olarak birçok şirketin yönetim kurullarının gündemine soktu. Üstelik uluslararası kıyaslama fırsatları da sunarak, ülkemizdeki müşteri memnuniyeti düzeyinin sürekli gelişmesini tetikleyecek bir aracı ülkemizin kullanımına sunarak öncülüğüne bir örnek daha oluşturdu.

"Liderlik, örnek olmaktır"

Liderlik örnek olabilmektir, örnekleri yaygınlaştırabilmektir: Başarı ise artık dar kapsamlı değil, evrensel boyuttaki karşılaştırmalarla tespit edilmelidir. Bu anlayışın toplumun her kesiminde hakim anlayış haline gelmesi, ülkemizin de dünyadaki lider ülkeler arasında yerini almasını sağlayacaktır. Örneğin, bugün kalite konusunda Avrupa'da düzenli ve sürekli

olarak şampiyonluklar kazanan şirketlere sahip olabiliyorsak, Avrupa'nın en yüksek katılımı kongresini düzenleyebiliyor, onların model geliştirme ve denetleme çalışmalarına en fazla katılım veren ülkeler arasında geliyor, Türkçe'nin Avrupa Kalite Vakfı'nın resmi lisanları arasında olmasını sağlayabiliyorsak, spor olimpiyatları olmasa bile, "yönetim olimpiyatları" sayılan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kongresini İstanbul'da düzenleyebiliyorsak, ülkemizin bazı konularda lider ülkeler arasında olabildiğini göstermiş oluyoruz. Uluslararası standartları yakından takip etmenin yanı sıra, onların geliştirilmesine katkıda bulunmak artık liderliğin göstergeleri arasındadır. Toplumun her kurumunda bu anlayışın, hakim olması yaşam kalitemizi arttıracaktır.

Ancak, toplum olarak yaşam kalitemizi artırma sürecinde daha çok yolumuz olduğunun da bilincinde olmalıyız.

Ülkelerin rekabet gücü ve refah düzeyi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar şu gerçeği ortaya koyuyor: Zenginliğin ve başarının formülü finans kaynaklarının yaratıcılığa, teknolojiye ve eğitime yönlendirilmesi ve Toplam Kalite kültürünün toplumun her kesimi tarafından benimsenerek uygulanmasından geçiyor. KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi de toplumun her kesiminden Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş örnekler oluşturmayı hedefliyor.

Yaşam kalitemizi artırmak için toplumdaki her kurumun yönetim kalitesini artırmalı, kaynaklarımızı verimli kullanılmalı ve her konuda uluslararası karşılaştırmalarda başarılı olabilecek yenilikçilik ve yaratıcılığı göstermeliyiz. Önümüzdeki yıllarda da bu anlayışı hayata geçirerek topluma örnek olacak kişi ve kurumlara destek vermek hepimizin görevidir.

Bugün, ülkemiz siyasal ve sosyal bir reform süreciyle karşı karşıya. Eski çalışma ve yönetim biçimlerini gözden geçirerek her alanda yenilenmeye, yeniden yapılanmaya açılan bir kavşak noktasındayız. Bu noktada, kuruluşları verimli çalışan, kurumlara güven katsayısı yüksek, etik değerleri rehber edinmiş, temiz bir topluma götüreceği yola girersek, ülke olarak hak ettiğimiz, uluslararası topluluğun saygın, müreffeh ve güçlü bir üyesi konumuna gelebileceğiz.

KalDer, bu yenilenme döneminde asli misyonuna uygun ama yeni döneme özgü yeni görevler üstleniyor:

Değişimin toplumsal, düşünsel ve bilimsel lokomotif gücü olmak!

KalDer'in çalışmalarıyla Toplam Kalite Yönetimi'nin Bütçe Kanunu'na girişi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve Çalışma Bakanlığı'nın TKY'yi rehber olarak kabul etmesi, Türkiye'de kamusal alanda başlayan reform sürecinin öncü yansımalarıdır. Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu değişim örneklerini yaygınlaştırabilir ve sürdürülebilir hale getirirsek söz konusu reform süreci başarıya ulaşacaktır. KalDer bu önemli görevi nasıl yerine getirecek? "Şeffaflığı", "Açıklığı", "Hesap verebilirliği", "Katılımcılığı", "Verimliliği" ve "Etkinliği" değişmez çalışma ve yönetim ilkeleri olarak yaygınlaştırmanın her alanda, her fırsatta, her platformda toplumsal öncülüğünü yaparak. Bu ilkeler "İyi Yönetişim" in ön



koşullarını oluşturuyor. Bu ilkeler aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi'nin de temel kavramları arasında. Gerek ürün ve hizmetlerin tüketicisi kimliğiyle, gerekse yurttaş kimliğiyle bireyin mutluluğu ve toplam yaşam kalitesinin yükselmesi özel sektörün, gönüllü kuruluşların ve kamu yönetiminin böyle bir anlayışla hareket etmesine bağlıdır. KalDer kalite anlayışının bir teknikler dizisi değil, bir yaşam felsefesi olduğunu örnekleriyle ortaya koyarak toplumsal değişimi tetikliyor.

Binlerce üyesi, sayısız Kalite Gönüllüsü, ülkenin dört bir yanına dağılmış Kalite Odakları ile KalDer artık toprağa yeni dikilmiş bir fide değil. Dallandı budaklandı, yeşerdi, meyve verdi. KalDer ve Kalite Camiası, Türkiye'nin zorlukları aşma, kendini yeniden ve daha güçlü olarak var etme çabalarında yer alacak, giderek daha etkin bir rol oynayacak. ■