

İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Arş. Grv. Dr. Celalettin Serinkan
Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İşletme Bölümü,
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,

İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

ÖZET

21. yüzyıla girdiğimiz bu zamanlarda, işletmelerin faaliyetlerinde başarılı olmaları için liderliğin ve toplam kalite yönetiminin büyük bir önemi vardır. Yoğun rekabet ortamında, yöneticilerin sahip oldukları liderlik niteliklerinin önemi daha da artmıştır.

Bu çalışmanın amacı liderlik yaklaşımlarının toplam kalite yönetimi anlayışı içindeki rollerini tespit etmek ve toplam kalite yönetimi sisteminin nasıl bir liderlik tarzını gerektirdiğini incelemektir. Dönüşümcü liderlik tarzının bahsedilen liderlik tarzlarına göre toplam kalite yönetimini uygulama açısından daha uygun olduğu vurgulanmaktadır.

Bu makalede incelenen liderlik teorileri; klasik liderlik, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik ve dönüşümcü liderliktir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik Tarzları, Dönüşümcü Liderlik

THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLES IN COMPANIES AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT

In the 21st century, leadership and total quality management have crucial importance in the success of companies. The importance of leadership qualifications of managers has increased notably in a strong competitive environment.

The purpose of this study is to determine the roles of the leadership styles in total quality management approach and to determine the leadership style that is required in total quality management system. It is emphasized that transformational leadership is more convenient for implementing total quality management than other leadership styles.

Leadership theories mentioned in this article are classical leadership, behavioral leadership, situational leadership, strategic leadership, charismatic leadership, participative leadership, and transformational leadership.

KEYWORDS: Total Quality Management, Leadership Styles, and Transformational Leadership.

GİRİŞ

Dünyada meydana gelen hızlı değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmak için işletmelerin büyük emek sarfetmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yoğun rekabetten geri kalmaması, teknolojik gelişmelere ayak uydurması, işletmede verimliliğin artması, çalışanların yanı sıra müşterilerin de memnuniyetlerinin sağlanabilmesi için tepe yöneticilerin üzerinde durmaları gereken yönetim felsefesinin toplam kalite yönetimi olması kaçınılmazdır.

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi içinde tepe yönetiminin toplam kalite çalışmalarına katılımının ve bu konuya olan inancının yüksek olmasına ihtiyaç vardır. İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayıp da başarısız olmalarının en büyük nedeni, tepe yönetiminin toplam kalite yönetimi çalışmalarına yeterince destek vermemesidir. Başarılı sonuçların alınması için özellikle tepe yönetiminin toplam kalite yönetimi uygulamalarına rehberlik yapması ve toplam kalite yönetimine gönül verip, çalışanlarını bilgilendirip teşvik etmeleri gerekir. Bunu yapabilmek için üst yönetime mensup olan kişilerin, toplam kalite yönetimi için gerekli olan liderlik anlayışına sahip olmaları gerekir.

Toplam kalite yönetimi anlayışındaki liderlik tarzının neleri içerdiğini anlayabilmek için liderlik teorilerinin toplam kalite yönetimi felsefesindeki yerlerinin ne olduğuna bakmak gerekir. Bu çalışmada liderlik teorilerinin toplam kalite yönetimi felsefesi içerisindeki rolleri üzerinde durulmakta ve bu tarzların toplam kalite yönetimini uygulamada yararlı olup olmayacakları incelenmektedir. Bu makalede incelenen liderlik teorileri şunlardır: Özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik ve dönüştürücü liderliktir.

İncelenen liderlik teorilerinin genel özelliklerine değinilmiş, bu konularda ileri sürülen araştırmaların ayrıntısına girilmemiştir. Konu edilen liderlik teorilerinin toplam kalite yönetimi sistemi içinde gerekli olup olmadıkları çalışmanın temel amaçlarından biridir. Ayrıca bu çalışmada, özellikle tepe yöneticilerinin toplam kalite yönetimini iyi bir şekilde uygulayabilmeleri için ne tür liderlik anlayışına sahip olmaları gerektiği konusu üzerinde durulmaktadır.

1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Liderlik kavramının gelişimine tarihi perspektiften bakarken ilk önce özellikler yaklaşımından bahsetmekte yarar vardır. Özellikler yaklaşımı liderlik konusunu açıklamak üzere ilk geliştirilen bir yaklaşımdır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Özellikler yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalar liderlerin özelliklerinin her yerde aynı olduğu ve bu nedenle özellikler yaklaşımı evrensel liderlik yaklaşımlarından biri olarak da ifade edilmektedir (Koçel, 2003, 587).

Liderlerin özellikleri konusunda yapılan araştırmalar arttıkça liderlerin özellikler listesi de kabarmaya başlamıştır. Bir liderde bulunması gereken nitelikler diğer liderlerde tam olarak bulunmadığı gibi aksine istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanamamıştır (Eren, 2003, 526). Ayrıca özellikler yaklaşımı, tüm liderleri karakterize

eden bir dizi kişilik değişkeni ortaya koyamamıştır (Baysal, Tekarslan, 1998, 204).

Toplam kalite yönetimi felsefesi ise sadece liderlerin belli özelliklere sahip olmasını gerektirmeyip belirli sistemleri ve yaklaşımları da içeren bir yapıya sahiptir. Şüphesiz toplam kalite yönetimini uygulayacak olan yöneticilerin belirli niteliklere sahip olmalarında yarar vardır fakat toplam kalite yönetimi köklü bir değişim planını gerektiren ve sürekli gelişmeyi, müşteri odaklılığı, kıyaslamayı, kalite tekniklerini, herkesin katılımını gerektiren çok kapsamlı bir anlayışı temsil eder. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin gerektirdiği liderlik yaklaşımı özellikler yaklaşımından çok farklıdır. Ayrıca günümüzde artık bilinmektedir ki, her yerde ve her zamanda geçerli evrensel liderlik diye bir yaklaşım geçerliliğini kaybetmiştir.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine ve liderlerin davranış şekillerine çevirmişlerdir. Liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderlerin nasıl davrandıklarını incelemeye başlamışlardır (Koçel, 2003, 589). Bu durum karşımıza davranışsal liderlik teorisini çıkarmıştır.

2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Klasik liderlik teorisinin eleştirisi olarak ortaya çıkan davranışsal liderlik tarzında, klasik liderlik teorisyenlerin üzerinde durduğu rasyonellik, iş etkinliği ve düzen kavramlarına karşılık insan unsuru, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin gibi kavramlar vardır. Örgüt yapısı ile insan unsuru inceleme konusu yapılarak örgüt içinde çıkan sosyal grupların özelliklerini tanımada yöneticiye yeni

fırsatlar sağlanmıştır. Bu teori örgüt içinde formel yapıların bulunabileceği gibi informal grupların da var olduğunu, dolayısıyla formel yetkilere sahip liderlerin yanısıra informal liderlerin de bulunabileceği gerçeğini göstermiştir. Ancak neo-klasik teorisyenler de informal gruplar üzerinde fazla durarak bir takım çelişkilere düşmüşlerdir (Ardıç, 1997, 548).

Davranışsal liderlik tarzında, insanın sosyal gereksinimlerini karşılamak ve onları güdüleme ana etkidir. İnsanlar ekonomik çıkarları doğrultusunda akılcı davranmak yerine, çoğu kere birbirleri ile insancıl ve sosyal ilişkilerde bulunmayı yeğlerler. Yönetim biçimi bu tür sosyal gereksinimlere yanıt verebilecek ve insanlararası ilişkileri ön plâna çıkaracak bir yönetim tarzı olması gerektiği belirtilmektedir (Gürler, 1997, 28-29).

1930'lu yıllardan sonra yaygınlık kazanan davranışsal liderlik tarzında, yöneticiler işyerindeki verimliliği sağlamak için gözetimde bulunurken işgörenlerin davranışları, değerleri ve ihtiyaçları yeterince göz önünde tutulmamıştır (Susuman ve Finnegan, 1998, 47).

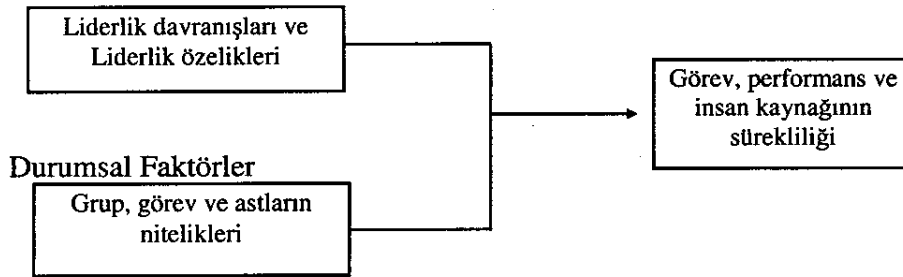
Davranışsal liderliğin toplam kalite yönetimi anlayışı içerisindeki yerine baktığımızda, davranışsal liderliğin sadece işgörenlerin davranışlarına odaklanması söz konusu iken toplam kalite yönetiminin bundan daha kapsamlı bir anlayışa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Toplam kalite yönetimi; sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır. Toplam kalite organizasyonunda sürekli öğrenme ortamı sağlayarak, müşteri tatmini, kalite ve müşteri odaklı olmak temel amaçlardır (Çetin, Akın ve Varol, 2001, 3). Toplam kalite yönetimini iyi şekilde uygulayabilmek için kritik faktörler olarak üst yönetimin liderliği, kalite bölümünün rolü, eğitim, ürün tasarımı, tedarikçilerin kalite anlayışı, süreç yönetimi, kalite raporları ve işgörenlerle ilişkiler önemlidir (Dayton, 2001, 294).

Davranışsal liderlik teorisinde çevreye ve koşullara ağırlık verilmez sadece işe veya çalışana ağırlık verilir. Bilindiği gibi toplam kalite yönetimi felsefesi çok kapsamlıdır. Toplam kalite yönetimi insanların eğitilmesini, işlerin yeniden tasarlanmasını ve geliştirilmesini içerir. Bunun yanında işgörenlerin katılımını, belirli strateji, politika ve plânların uygulamaya konulmasını, iç ve dış faktörlerin analizinin yapılarak örgütün durumunun tespit edilmesini kapsar. Bu bakımdan davranışsal teorilerin kuramları toplam kalite yönetimi anlayışının yanında sığ kalmaktadır. Bu tespit yapılırken davranışsal kuramların işe yaramayacakları ve bunların artık günümüzde geçersiz olduğu kastedilmemektedir. Günümüzün hızlı değişim ortamında ve toplam kalite yönetiminin gerektirdiği anlayışta, sadece bu kuramların gözönünde tutulmasının yetersiz kaldığını belirtebiliriz.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının yerini 1960'lı yıllarda, durumsallık yaklaşımları yer almaya başlamıştır. Aşağıda durumsallık yaklaşımlarının detayına girilmeden bu yaklaşımların getirdiği liderlik anlayışının genel özelliklerinden bahsedilmekte ve bu tarz bir liderlik anlayışının toplam kalite yönetimi kavramı içindeki yeri ve rolü tartışılmaktadır.

Liderlik Faktörleri



Şekil 1: Durumsallık Yaklaşımında Liderlik

Kaynak: Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, 2nd. Ed. New York, John Wiley & Sons, 1985, s. 590.

3. DURUMSAL LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın etkin olduğundan söz edilebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, 215).

Durumsal liderliğin içerdiği ve etkilendiği fonksiyonlar vardır. Durumsal liderlik izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarına bağlıdır. Aslında bu durum sadece durumsal liderlik için değil bütün liderlik tarzları için de söz konusudur. Bu dört değişken, liderlik davranışlarını belirleyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilerler. Diğer bir deyimle, ortam koşullarında meydana gelen değişimler, grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını etkilemektedir. Böylece daha değişik liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere

ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı artık geçerliliğini muhafaza edememektedir. Şu halde, kısaca diyebiliriz ki, liderlik yere ve zamana göre değişen bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 1993, 295).

Durumsallık teorisine göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler; müşteriler, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve amaçlardır (Koçel, 1998, 182). Bir başka çalışmada Şekil 1'deki durumsallık yaklaşımındaki liderliğin özellikleri belirtilmektedir. (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1985, 590).

Durumsallık yaklaşımında, sadece formel yapı üzerinde durmanın ya da sadece insan davranışlarını incelemenin yeterli olmadığı görüşü ortaya konulmuştur. Modern teorisyenler örgütü anlamak için, örgütü bir sistem mantığı içerisinde incelemenin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Teorisyenler örgütü bir bütün olarak incelerken, içinde bulunduğu çevreyi, örgütün fizikî ortamını, informel grupları, örgüt üyelerinin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları statüleri, oynadıkları roller gibi özellikleri dikkate almanın gerekliliğini savunmuşlardır.

Durumsallık yaklaşımının eksikliği, modelin teorik bir yönlendirmeden yoksun oluşudur. Model bazı araştırma sonuçlarına göre geliştirilmiş, teorik bir formül veya şemanın üzerine oturtulamamıştır (Erdoğan, 1997, 346).

Durumsal liderlik ile toplam kalite yönetimi anlayışının gerektirdiği liderlik tarzı birbirinden farklıdır. Elbette bir lider hareket etmeden önce durumları değerlendirip gereken tedbiri almalıdır, fakat toplam kalite yönetimini uygulamak

için durumların ötesine geçmek gerekir. Şartlar toplam kalite yönetiminin uygulanması için yeterince elverişli değilse, o zaman bundan vaz mı geçilecektir?

Toplam kalite yönetimini uygulamak için mevcut şartlar göz önüne alınmalı fakat bu şartların değiştirilmesi veya geliştirilmesi için bütün gücüyle tepe yönetiminin çalışması gerekir. Toplam kalite yönetimini uygulamak için önlerine bir engel çıktığında, koşullar buna uygun değil diye düşünülmemelidir. Sadece günlük uygulamalar ve kısa vadeli sonuçlar düşünülmemeli, uzun dönemli koşullar göz önünde bulundurulmalıdır.

1970'li yıllarda sadece mevcut durumun gözönünde bulundurulmasının yeterli olamayacağı ileride oluşabilecek hadiselerin de hesaba katılması gerektiği düşüncesinin yaygınlaşmasıyla stratejik yönetim ve buna bağlı olarak da stratejik liderlik konusu önem kazanmaya başlamıştır. Stratejileri belirlemek görevini yerine getiren tepe yönetimindeki kişilerin, uzun vadeli bir stratejiyi gerektiren toplam kalite yönetimini uygulayabilmek için stratejik liderlik anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu konuda gerekli bilgiler alt başlıkta verilmektedir.

4. STRATEJİK LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandırılmaktadır. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi anlamına gelen "stratum" kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General "Strategos"un adıyla ilgilidir. Türkçe'deki strateji, "sürme, gönderme, ve gütme" anlamında kullanılmaktadır (Eren, 2000, 1).

İşletme alanında strateji, işletmenin uzun dönem amaçlarına ulaşabilmesi için

belirlenmesi gereken plân, politika ve programlar için yol gösteren bir kılavuzdur. Geleceği düşünmeden hareket eden işletmeler uzun süre ayakta kalamazlar. Günümüzün çetin rekabet ortamında ulaşacağı bir vizyonu olmayan örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri çok zordur. Bu nedenle strateji örgütler için hedefe ulaştırarak bir yoldur. Bu yolda örgütünü hedeflere ulaştırarak kişi de stratejik liderdir.

Sürekli rekabet avantajına sahip olmak ve 21. yüzyılın kompleks ekonomisi içinde şirketin ekonomik değerini arttırmak stratejik şekilde davranmak gerekmektedir. Tehdit ve fırsatlarla dolu dinamik bir çevrede, yenilikçi ve çevik bir örgüt sistemine sahip olmak için stratejik liderliğe gerek vardır. (Hinterhuber, Friedrich, 2002, 191)

Stratejik lider, tüm değişim ve gelişim çalışmalarını onaylayan ve işgörenleri motive eden üst düzey yöneticidir. Önceden yerleşmiş kavramları, gerektiğinde bir yere bırakabilen ve yeniden geleceğe yönelik tasarımlarda bulunabilen, büyük fikirler üretebilen, işletme kaynaklarını duyarlı ve esnek bir biçimde kullanabilen, yönetim yapı sistemlerine dünya çapında bir ar-ge organizasyonu yaratarak ulaşabilen ve yepyeni bir hayat kazandıran kişidir. Stratejik lider, vizyonunu, bir süreci tamir etmek yerine, değiştirerek kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilen, hedefleri uzun vadeli geleceğe yönelik olarak ve büyük tutarak, mücadeleci yapısıyla önemli başarılar getirebilen, kendini, çevreyi, modern yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi anlayan, değerlendirebilen ve hiçbir zaman duraksamadan geleceğe yönelik başarılarla, sağlam ve güvenli adımlarla yönelebilen bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderlerdir (Maşrap, 1997, 232).

Bir başka çalışmada stratejik liderin aynı zamanda iyi bir planlamayı gerektirdiği üzerinde durularak stratejik planın önemi vurgulanmaktadır. Stratejik plânlama, uzun vadede gerçekleştirilmesi umulan önceliklerin ve kurumdaki değişim odaklarının akılcı bir şekilde formüle edilmesine yarar. Stratejisiz bir kurum, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmekten yoksun kalır. Stratejik planlamanın esas önemi, yöneticinin dikkatini günlük sorunlardan uzaklaştırıp, kurumun ana hedeflerini yeniden kontrol etmeye ve müşterilerle olan ilişkilere yönelmesidir (Köksal, 1998, 57).

Stratejik planla işletmeler geleceğe ilişkin bakış açısına sahip olurlar. Geleceğe ilişkin bir bakış açısı, aslında müşteri yararları, yetenekler ve müşterilerle karşılaşma biçimlerine ilişkin bir bakış açısıdır. Örneğin dünya çapında faaliyette bulunan ve çok uluslu bir şirket olan Motorola'nın hayâlindeki dünya, her insanın bulunduğu yerden bağımsız bir telefon numarasına sahip olduğu, elindeki küçük aletle nerede olursa olsun herkese ulaşabildiği ve onlara video görüntülerinin, verilerin ve ses sinyallerinin iletilebildiği bir dünyadır. Motorola bu vizyonunu paylaşılan bir vizyona dönüştürebildiği için başarılıdır (Sarıhan, 1998, 230).

Stratejik liderliği incelerken stratejik yönetim alanındaki değişimlerden bahsetmek yararlı olacaktır. Stratejik yönetim alanında özellikle 1980'li yıllardan sonra büyük değişimler olmuştur. Bu değişimler stratejik yönetimin alanını genişletmiştir. Bu genişlemenin günlük uygulamaları Tablo 1'de gösterilmektedir (Moore, 1997, 64)

Tablo 1: Stratejik Yönetimin Genişleyen Alanı

STRATEJİK YÖNETİM ALANI	TEMEL ÜRÜN VE HİZMETLER	+GENİŞLETİLMİŞ İŞLETME	+ BİRLİKTE EVRİM GÖSTEREN EKOSİSTEM
İş ilişkileri konsepti	Uzun vadede tercih edilen müşteri ve tedarikçilerle işlemler portföyü	Yönetilen ilişkiler sistemi	Stratejik katkıların birlikte evrim gösteren ve kendi kendini pekiştiren sistemi
Sürekli iyileştirme üzerinde odaklanma	Ürün ve prosesler	Örgütsel etkileşimler, genişletilmiş prosesler	Topluluk üyeleri tarafından buluşçuluğa yapılan yatırımlar
İyileşme ölçüsü	Ürün hatalarında azalma, ürünlerde standart sapmaların azalması	Ürün ve prosesleri iyileştirmedeki ilerleme hızı	Müşteriler için bütünsel değer deneyimleri oluşturmadaki ilerleme hızı
İlişkiye egemen olan en önemli sözleşmeler	Ürün spesifikasyonları, proses spesifikasyonları ve TKY spesifikasyonları	Kilit örgütler arasındaki anlaşmalar	Topluluk yönetim sistemleri, yarı demokratik mekanizmalar
Kilit tarafların niyetlerinin yer alımı	Müşteri/tedarikçi tatmininin ve kıstaslara dayalı performansın sürekliliğinin önemi konusundaki yer alımı	Tarafların stratejik yönelimlerinin ve yatırımlarının yer alımı	Arzu edilen bir geleceğe ilişkin paylaşılan bir vizyon, yol haritası ve gerekli kilit katkılar çevresinde topluluğun yer alımı

Kaynak: James F. Moore, **Rekabetin Yeni Gerçekliği**, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul , BZD Yay., 1997, s. 64.

Stratejik yönetim artık yarı demokratik mekanizmaları gerektirmektedir. Bu yöntem işletmenin ayakta kalabilmesi için buluşçuluğa önem verilmesini tavsiye etmektedir. Stratejinin gerçekleştirilmesini sağlamada yardımcı olan vizyonun herkes tarafından anlaşılmasını ve paylaşılmasını ifade eder. Meydana gelen değişimlere kolay ayak uydurabilmek için evrim göstermek gerektiğini bu yönetim anlayışı kapsamaktadır. Burada da ön önemli görev, liderlere düşmektedir.

Stratejik liderliğin başlıca varsayımlarından biri bütün personelin eğitimden geçirilerek değişime hazır hale gelebilmelerini sağlamaktır. Bununla beraber vizyonun oluşturulması ve paylaşılmasını

gerektirir. Toplam kalite yönetiminin iyi sonuçlar vermesi için gerekli teorik bilgilerin verilmesini ve iletişimin sağlanması gerekir (Bennie ve Handerson, 1995, 56).

Stratejik liderlik, kişilerin vizyon sahibi olmalarını, örnek olabilmeyi ve firmaya değer katabilmeyi ifade eder. İşyerindeki bütün çalışanların faaliyetlerine yön vermeyi, onları cesaretlendirmeyi ve heveslendirmeyi kapsar. Bunların yanısıra ortak kültürün oluşmasını ve müşteri tatmininin sağlanmasını içerir (Hinterhuber ve Friedrich, 2002, 200).

Stratejik liderlik çalışanların tam katılımını ve sorumlu olmalarını ifade eder. Stratejik liderler örgütün hedeflerine ulaşılmasını sağlamaya ve işyerinin

iletişiminin iyi olmasına çalışırlar (Boal ve Hoojberg, 2001, 516).

Stratejik liderlik ile toplam kalite yönetimi konusunda McCarty ve Keefe yaptıkları bir çalışmada, örgütlerin performans kalitesinin birinci unsuru olarak planlama olarak belirtmişlerdir. Planlamanın alt unsurları olarak; misyonun açıklığı, stratejik planlama olarak belirlemişlerdir (McCarty ve Keefe, 1999, 189).

Stratejik liderlik ve toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak Hilmer ve Karney, Deming'in on dört olan ilkelerini yedi grup altında birleştirerek (vizyoner liderlik, içsel ve dışsal ilişkiler, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı ve müşteri tatmini) toplam kalite yönetiminin stratejik liderliği gerektirdiğini vurgulamışlardır (Hilmer ve Karney, 2001, 372). Vizyoner liderlik aynı zamanda stratejik liderlik olarak da adlandırılabilir. Çünkü vizyonun gerçekleştirilebilmesi için stratejilerin belirlenmesi gerekir. Vizyon ve strateji uzun vadeli düşünmeyi gerektirir. Toplam kalite yönetimini uygulayabilmek için öncelikle tepe yönetiminin vizyona sahip olması ve vizyonun gerçekleştirilebilmesi için de stratejileri belirlemelerine gerek vardır.

Toplam kalite yönetimi vizyonuna sahip olan işletmelerin pazar paylarının beş veya altı kat arttığı, maliyetlerinin azaldığı, müşteri ve işgören tatmininde artış elde edildiği kanıtlanmıştır. Bununla beraber yüksek kalite, talebin elastikiyet kazanmasını da sağlamıştır. Ayrıca yüksek kaliteli ürünleri üreten işletmelerin yüksek fiyattan mal satarak kâr marjlarını artırdıkları görülmüştür (Arawati, 2000, 1042).

Başarısız bir performansla sahip olmamak için kalite çalışmalarına ağırlık vermek gerekir. Bunun için ekip çalışması yapılmalı, yenilikçi ve yaratıcı bir ortam oluşturulmalı, uzun dönemli plânlama yapılarak toplam kalite düşüncesini destekleyecek stratejilerin belirlenmesine ve

uygulanmasına ihtiyaç vardır (McLaughlin, 1995, 78).

Toplam kalite yönetiminin uygulanması sürecinde karşılaşılan sorunlardan birisi, işletmenin stratejilerinin göz ardı edildiği ve bunu uygularken uzun vadeli planların yapılamadığıdır (Merih, 2002). Bunun yanısıra toplam kalite yönetimini uygulamada kullanılan Avrupa Kalite Yönetimi Modeli'ne odaklanan şirketlerin de hızlı değişimlere ayak uydurmada yetersiz kaldığı ve işletmenin esnek yapıda olmasının ve durumsal faktörleri gözönünde bulundurmanın gerektiği ifade edilmektedir. Bu durumun bertaraf edilmesi için de örgütün stratejik yönetimine önem verilmesi, örgütün öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi, müşteri tatminin ve sadakatinin sağlanması, işgören tatmine önem verilmesi ve süreçleri iyileştirmenin gerektiği belirtilmektedir (Giaver, 2001).

Toplam kalite yönetimini uygulamak için ilk önce tepe yönetiminin bunu strateji olarak belirlemesi gerekir. Strateji olarak belirlendikten sonra bunun uygulanabilmesi için planlama işlerine girişilebilir. Bu durumda toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen işletmelerin stratejik liderliğe ihtiyaçları olacaktır. Toplam kalite yönetimini uygulama hususunda, stratejik davranış sergileyemeyen kuruluşlar hazin sonuçlarla karşılaşacaklar ve toplam kalite yönetimini o şirkette uygulamak hayâl olacaktır. Çünkü toplam kalite yönetiminin sadece süreç iyileştirme tekniklerine önem verilip diğer unsurları ihmal edilirse toplam kalite uygulamaları, özellikle uzun vadede başarısız olacaktır. Bu nedenden dolayı değişen ortam şartları gözönünde bulundurularak stratejik bakış açısına sahip olunmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında yardımcı olabilecek bir liderlik türü de karizmatik liderliktir. Aşağıda bu konuda temel bildiler verildikten sonra toplam kalite yönetimi anlayışındaki yeri belirtilecektir.

5. KARİZMATİK LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Toplam kalite yönetimini uygulamada yardımcı olabilecek başka bir liderlik tarzı da karizmatik liderliktir. Karizma tanım olarak Max Weber tarafından 1947 yılında tanıtılmıştır. Weber'e göre karizmatik liderliğin özellikleri şunlardır (Nur, 1998, 21):

- Olağanüstü yetenekleri olan kişidir.
- Bir sosyal kriz veya buhran durumlarında ortaya çıkar.
- Krizi çözecek radikal düşünceleri olan biridir.
- Kendisine inanan ve sadık bir izleyici grubu vardır.

Weber'den sonra yapılan birçok araştırmada karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelenmiştir. Karizmanın örgütsel liderlik bağlamında ele alınmasında 1960'lı yıllardan sonra işletme yönetimi anlayışındaki hakim olan sistem yaklaşımının büyük etkisi olmuştur. Bununla birlikte örgütsel liderlik alanında yapılan incelemeler, 1980'li yıllardan sonra hızla artmıştır. Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri efsanevî güç olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise böyle bir gücü oluşturan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlaması demektir. Kavramın kullanılışı oldukça eskidir, fakat modern gelişmeler House'ın görüşlerine dayanmaktadır. Politik ve dini önderleri inceleyen House, "karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan, ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduğunu" söylemektedir. İzleyenler kendilerini liderleri ile ve liderin görevi ile özdeşleştirirler. Aşırı sadakat, bağlılık ve güven gösterirler. Liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderlerle

ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar (Kılınç, 1996, 68).

1978 yılında Burns, karizmatik liderliği dönüştürücü liderliğin bir boyutu olarak açıklamıştır. Daha sonraları Bernard Bass, Lee Iocaca ve George Varga gibi iş yaşamı önderlerini de içeren daha geniş bir karizmatik önderlik profili çizmeye çalışmıştır. Bass'a göre bu liderler, çok üstün tartışma ve inandırma gücüne ve de teknik uzmanlığa sahiptirler. Astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaparlar. Bu etkileri nedeniyle karizmatik liderler izleyenlerin iş başarılarında beklenenin ötesinde başarı gerçekleştirmelerini temin ederler. Böylelikle lidere ve liderin görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 1994, 192).

Toplam kalite yönetimi de ekip işi olduğu tepe yöneticilerinin ve ekip liderlerinin istenilen hedeflere ulaşılması için astlarını yönlendirmelerinde karizmatik özellik taşımaları yararlı olacaktır. Astlarının tutumlarında, davranışlarında coşkusal değişikliğe gitmek isteyen yöneticilerce de bu tarz liderlik anlayışına sahip olmak istenilen bir durumdur.

Deluga karizmatik liderlerin izleyicilerini başarılı şekilde etkileme kapasitelerinin yanında, bir vizyonları olduğunu ve bunu hayata geçirebildiklerini ifade ettikten sonra Amerika başkanlarından örnekler vererek Thomas Jefferson'un Louisiana topraklarını Fransa'dan satın aldığı, Franklin Roosevelt'in "New Deal" planını uyguladığını, Lyndon Johnson'un "Sivil Haklar" Yasasını çıkardığını belirterek bu başkanların karizmatik liderler olduğunu ifade etmektedir (Deluga, 1998, 265).

Dahl'a göre karizmatik liderlerin sahip olduğu duygular mağrur olmak, ilham verici olmak, cesur olmak, buyurucu olmak, muzaffer olmak, neşeli olmak, mutlu olmak ve sorumlu olmaktır (Dahl, 1999, 22).

Bu özelliklerin yanı sıra karizmatik liderlerin başka bir belirgin özellikleri proaktif olmalarıdır. Bu özellikleri sayesinde

ileride meydana gelebilecek değişimleri ve gelişimleri tahmin edebilirler ve bunlara hazırlıklı olmak için gerekli tedbirleri alabilirler. Proaktif bir kişiliğe sahip olan liderler fırsatları araştırarak harekete geçmeyi ve fikirlerini izleyicilerine kabul ettirerek statükoyu değiştirmek için mücadele verir (Deluga, 1998, 267). Toplam kalite yönetimini uygulamak için de proaktif davranmak gerekmektedir. Çünkü çevresel faktörlerde meydana gelecek olan değişiklikler toplam kalite yönetiminin başarılmasında etkili olacaktır.

Karizmatik liderler ihtiyaçları, değerleri ve istekleri sosyal olarak etkileyip değiştirebilen ve izleyicilerin vizyonlarına yön vererek beklenen performansın aşılmasını sağlayan liderlerdir (Ethlyn ve Rajdandini, 1998, 401). Araştırmalar köklü değişime gitmek isteyen liderlerin karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği ve bu liderlik tarzının izleyicilerin örgüte bağlılıklarını arttırdığını, tatmin olmalarını sağladığını ve üstlerinin etkin olmalarında önemli rol oynadığını göstermektedir (Fiol, vd., 1999, 450). Toplam kalite yönetimini uygulamayı düşünen yöneticiler örgütlerinde köklü değişikliği yapmayı gözönüne almalıdırlar. Çünkü toplam kalite yönetimini uygulamak için topyekün değişikliğe hazır olmak gerekir.

Karizmatik liderlerin özelliklerinin bir kısmının doğuştan geldiği iddia edilmektedir. Liderlik fırsatlarının tümü eşit yaratılmamıştır. Bazıları daha yumuşak bir tarz sergilerken bazıları daha sert mizaca sahip olabilirler. Toleranslı bir liderlik anlayışına sahip olma; özellikle gelişmeye ve olumlu performansa odaklananlar için istenen bir durumdur (Zemke ve Anderson, 1998, 129). Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında da liderlerin katılımcı, özendirici ve hataların giderilmesinde yönlendirici özellikler sergilemesi lazımdır. İşgörenlerin hata yaptıklarında bunu çekinmeden yöneticilerine haber verecek güven ortamının sağlanması toplam kalite

yönetiminin temel gereklerindedir. Aslında toplam kalite yönetiminde "sıfır hata" ile üretim yapılması ana amaçtır fakat süreçlerde bir hata oluştuğunda bunun telafi edilmesi ileriki aşamalarda çok güç olmaktadır. Bu nedenle mümkün mertebe hata yapılmaması eğer hata yapıldıysa da gecikmeden önlemin alınması için harekete geçilmesi gerekir.

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar karizmatik liderlik davranışının izleyicilerin performansı ve örgütün başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu tür liderlik tarzının verimlilikle de ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Shea ve Howell, 1999, 377).

Toplam kalite yönetiminin uygulanması aşamasında karizmatik liderlik önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu tür bir liderlik tarzı; çalışanlara rehberlik yapmayı, görevleri yapmalarında destek vererek istekli şekilde çalışmalarını sağlamayı ve en önemlisi de örgütün vizyonuna ulaşması için çalışanlarla birlikte hareket etmeyi içermektedir.

Proaktif bir davranış tarzını içeren toplam kalite yönetimi felsefesini, proaktif şekilde davranan karizmatik liderler daha kolay uygulayabilirler. Eğer tepe yönetimi işletmede toplam kalite yönetimini uygulama kararı alınmışsa ve tepe yönetimindeki liderler karizmatik liderlik niteliklerine sahipse bu sistemi uygulamaya koymaları daha kolay olacaktır. Çünkü kendini toplam kalite yönetiminin etkin bir şekilde yerleştirilmesine odaklanan karizmatik liderler, izleyicilerini bu yöne doğru sevketmekte zorluk çekmeyeceklerdir.

Toplam kalite yönetimi anlayışında yeri olan diğer bir liderlik tarzı katılımcı liderliktir. Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada; katılımcı liderlik tarzının yönetim tarafından uygulanmasıyla insanların davranışlarının ve duygularının işletmeler için önemli olduğu ve kişilerin işlerini daha iyi ve kaliteli olarak yaptıkları ortaya çıkmıştır (Eren, 2001, 20). Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için de

büyük ölçüde katılımcı yönetim düşüncesine sahip olmak gerekir.

6. KATILIMCI LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

İşletmelerde sergilenecek olan liderlik türü başarılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde anahtar bir unsurdur. Liderler vizyon belirler, temel amaçları, hedefleri ve parametreleri oluşturur. Liderin uzun döneme yönelik bakış açısına ihtiyaçları vardır. Çalışanların gösterebilecekleri direnci ve engelleri daha başlangıçta ortadan kaldırmak için onları motive etmelidir. Böylece işgörenler yeni sistemlerin tasarımında ve uygulamalarda yer alabilir. Liderlerin toplam kalite yönetimindeki liderlik tarzına sahip olmaları sürekli kalite iyileştirme çalışmalarını güçlendirecektir (Packard, 1995, 18).

Uzun vadede kuruluşların ayakta kalabilmesi ve pazarda rekabet edebilir olabilmelerinin en önemli koşullarında birisi toplam kalite yönetiminin bütün yönleriyle uygulanmasıdır. Belirlenen vizyon, strateji ve politikalar aracılığı ile örgütlerin ilerleme anlamında değişimini hedefleyen toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim ögesi olmadan düşünülemez (Gürler, 1997, 29).

Susuman ve Finnegan katılımcı liderliğin aynı zamanda rehberlik ve yönlendiricilik anlamında olan "koçluğun" ve kolaylaştırıcılığın gerektirdiğini ifade etmektedirler. Yöneticiler bu rolleri yerine getirirken bazı problemlerle karşılaşabilirler. İnsanlarla iletişime geçtiklerinde sergileyecekleri davranış türü astlarını etkileyecektir. Katılımcı liderler ortaya çıkan bazı sorunların giderilmesinde nasıl davranacaklarını önceden belirlemelidirler. Çalışanların işletmeler için en önemli unsur oldukları ve onlara önem verilince değerlerinin daha da artacağını göz önünde bulundurmalarıdır. Her çalışanın birinci sınıf

insan olduğu unutulmamalıdır. Koçluk ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar, personele koçluk ve rehberlik yapılması durumunda alt yöneticilerin ilerde tepe yöneticileri haline gelebildikleri kanıtlamıştır (Susuman ve Finnegan, 1998, 47).

Eğer yöneticiler, çalışanlarını yaptıkları işten daha fazla zevk almalarını istiyorlarsa, onları işlerin daha kolay yapılması sürecine katılımlarını sağlamaları gerekir. Yapılan işlerin iyileştirilmesi için de liderlerin çalışanlarına rehberlik yapmaları gerekir.

Katılımcılıkla ilgili pek çok işletmenin başarılı çalışmaları vardır. Bunlardan bir örnek verecek olursak Texas Instruments Malezya şirketi, çalışanlarını toplam kalite yönetimi faaliyetlerine katılımlarını sağlayarak başarılı sonuçlar almış ve toplam kalite yönetimini uygulamak için oluşturulan ekipleri de kendi kendilerini yöneten ekipler haline getirmiştir (Cheney, Sims ve Manz, 1994, 18).

Katılımcı liderliği toplam kalite yönetimi anlayışı açısından değerlendirdiğimizde, katılımcı liderlik toplam kalite yönetiminin en temel unsurlarından biridir. Toplam kaliteyi uygulamanın ilk aşamalarından başlayarak, en üst yönetimden en alt düzey çalışanlara kadar herkesin katılımının sağlandığı ve takım çalışmasının benimsendiği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimini uygulama çabalarının başarıya ulaşması için tepe yöneticilerinin katılımcı liderlik için öncü olmaları ve çalışanlarına her türlü desteği vermeleri lazımdır.

Tepe yönetim mensubu liderlerin önce insan ilkesinden hareketle oluşturacakları ortak işyeri kültürü, toplam kalite yönetiminin başarısında rol oynayacaktır. Bu aynı zamanda toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli alt yapının hazırlanmasını da sağlayacaktır. Tepe yönetiminin görevi bu alt yapıyı oluşturarak kültürel değişimin gerçekleştirilmesinde katılımcı yönetim

sistemini oluşturmaktır. Örgütün planlanan hedeflerine ulaşılmasını sağlamak, üst yönetimin liderliğinde oluşturulacak takım çalışması ile mümkün olacaktır.

Buraya kadar anlatılan liderlik tarzlarının yanısıra yönetim literatürüne yeni girmiş olan dönüşümcü liderlikten aşağıda kısaca bahsedilerek toplam kalite yönetimi açısından bazı değerlendirmelerde bulunulacaktır.

7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Dünya genelinde yeniliklerin ve teknolojinin çok hızlı artması ve rekabetin oldukça çetin bir hale gelmesi, işletme yöneticilerinin işlerini daha da zorlaştırmıştır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya ve küresel bir ekonomide kendilerine yer edinebilmek ve bunu sürekli hale getirebilmek için işletmede büyük değişimler yapmalarına gerek vardır. Sınırlı, tekdüze işleyen ve yenilikleri takip etmeyen bir sistemi işletmede devamlı bir şekilde uygulamada tutmak, örgütü iflasa götürebilir.

Gelişimlere ayak uydurmak için günümüz şartlarında küçük adımlarla değişime gitmek yeterli olmayacaktır. Bunun için köklü değişimlerden yana tavır koyarak örgütte dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu dönüşümleri gerçekleştirecek olan liderler de dönüşümcü liderler denilir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili ilk çalışmalar 1978 yılından sonra J. M. Burns'un çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmaları 1985 yılından sonra da Bernard M. Bass geliştirmiş ve yaygınlaştırmıştır. 25 yılı aşkın bir zamandan beri özellikle Amerikan literatüründe bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır (Hartog vd., 1999, 228).

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Karizmatik liderlik, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireye yönelik ilgi.(Bass ve Steidlmeier, 1999, 181).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının içerdiği anlamlar aşağıda kısaca belirtilmektedir. (Tepper ve Percy, 1994, 44):

7.1. Karizmatik Liderlik: Liderin izleyicilerine engellerin üstesinden gelmeleri için kendilerine inanmalarını sağlanmasıdır. zorlukları başarıları için kendilerine güvenmelerini telkin eder. Ayrıca statükonun değişmesi için inançlı bir şekilde izleyicilerini ikna etmeye çalışır.

7.2. İlham Verici Liderlik: Liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi ve bunlara ulaşılmasını takipçilerine gönüllü bir şekilde benimseterek ilham vermesidir.

7.3. Bireye Yönelik İlgi: Liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarının giderilmesini içerir. Bununla beraber liderin izleyicileriyle iletişim kurarken onlara karşı saygılı olmasını ve iletişimin de etkili olmasını kapsar.

7.4. Zihinsel Teşvik: Liderin gelenek halini almış mevcut işleyişin dışına çıkarak yeni düşünceler getirmesi, ve bunları izleyicilerine açık bir şekilde ifade edebilmesidir.

Dönüşümcü liderlik teorileri örgütsel başarının daha da artırılması için liderlerin astlarını nasıl motive edeceklerini açıklamaya çalışır. (Carless, 2001, 233) Bu konuda batıda pek çok çalışma yapılmıştır. Ayrıca kişilerin eğitim programıyla dönüşümcü liderler haline getirilebilecekleri iddia edilmektedir. (Thebold, 2001)

Dean dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmaları meta-etnoğrafik bir analize tabi tutmuş ve sonuç olarak da dönüşümcü liderlerin temel özelliklerini belirlemiştir (Dean, 1998, 19). Bunlar; (1) Ortak bir vizyon oluşturma, (2) Vizyonu uygulamaya koymak, (3) İlişkiler kurmak,

(4) Örgütsel kültürü destekleyerek geliştirmek, (5) Uygulamada rehberlik yapmak, (6) Örnek olmak, (7) Sonuçlara ulaşmak.

Dönüşümcü liderliğin özelliklerine bakıldığında karizmatik liderliği, stratejik liderliği ve katılımcı liderliği içerdiğini söyleyebiliriz. Zaten karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin birinci boyutudur. Dönüşümcü liderlerin bir vizyona sahip olmaları ve şirkette ortak bir vizyonu oluşturup bunu gerçekleştirmeye çalışmaları stratejik liderlik ve katılımcı liderlikle mümkündür. Bu durumda dönüşümcü liderlik, bahsedilen liderlik tarzları içerisinde en kapsamlısı olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik tarzı, toplam kalite yönetiminde daha çok üst kademe yöneticilerinin diğer çalışanları yönlendirme ve onları işin içine çekmede kullanabilecekleri liderlik tarzlarından biridir (Paksoy, 2002, 196).

Günümüzün rekabet ortamında şirketlerin dönüşümleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşyerlerinde uygulanacak olan küçük çaplı değişimler günümüzün çevre şartlarına uyum göstermede yeterli olmaz. Dönüşüm sadece bir süreçte veya bir bölümde söz konusu olmaz. Bütün süreçlerin ve bütün faaliyetlerin gözden geçirilerek yeniden tasarlanmasını içerir. Bu bakımdan değişim ve dönüşüm arasında büyük farklılık söz konusudur. Toplam kalite yönetimi de bütün süreçlerde ve bütün bölümlerde işleyişin yeniden düzenlenmesini içerdiği için bir dönüşüm faaliyetidir.

Toplam kalite yönetimi de köklü değişimleri ve insana odaklı bir yönetim sistemini gerektirir. Toplam kalite yönetimi müşteri tatmini sağlamayı ve bunu sürekli hale getirmez. Ayrıca yatay ve dikey bütün bölümleri kapsayan ve herkesle ilgili olan kapsamlı bir yaklaşımdır (Dieter ve Korunka, 2000, 945). Toplam kalite yönetimini uygulama örgütsel süreçlerde köklü değişimlere yol açarak örgütsel performansın

sürekli iyileştirilmesini sağlar (Gowan, 2001, 276).

Toplam kalite yönetimi konusunda dünyaca tanınan ve uzman olan Juran, yazmış olduğu bir makalesinde, tepe yöneticilerinin örgütler için bir devrim niteliğinde olan toplam kalite yönetiminin uygulanması için sorumluluklarının neler olduğu üzerinde durmaktadır. Bu sorumluluklar şunlardır: (Juran, 1993, 47).

- Şirkette kalite konseyini kurma ve çalıştırma,
- İşletme planının bir parçası olarak kaliteyi geliştirecek şekilde ortak kalite hedeflerini belirlemek,
- Kalite anlayışını işletmede yaymak için bütün yönetim kademelerini içeren eğitim programları hazırlamak,
- Hedefler ile sonuçları karşılaştırmaya yarayacak standartları belirlemek,
- Düzenli olarak hedeflerle sonuçları karşılaştırmak,
- Yöneticilere ve işgörelere kaliteye ulaşma derecesi hakkında bilgi vermek,
- Değişikliklere cevap verecek ödül sistemi kurma ve bunu geliştirme.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması için Juran'ın özetlediği bu sistemi gerçekleştirebilmek için şirkette pek çok çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bunların gerçekleştirilebilmesi ise örgütte dönüşümün sağlanması anlamına gelecektir. Örgütte görev yapan yöneticilerin bu dönüşüme hazır olmaları için de işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin alt kademedeki kişilere destek vermeleri gerekir.

1900'lü yılların çevre şartlarının gerektirdiği iş odaklı yaklaşımlar yerine, günümüzün değişen dinamiklerinin gerektirdiği yönetim felsefelerinden biri olan toplam kalite yönetimine uygun olan insan odaklı yaklaşımlara yönelmek artık zorunluluk haline gelmiştir (Gürsoy, 2000, 49).

Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için insana odaklı bir yönetim tarzının uygulanması gerekir. Dönüşümcü liderler de izleyicilerine odaklanarak onları geliştirmeye çalışırlar. Hedeflere ulaşılması için onların önlerindeki engelleri kaldırır. Toplam kalite yönetimi de çalışanların eğitilmesini ve bunun sürekli hale getirilmesini savunur.

Toplam kalite yönetimini uygulamak için işgörenlerin ve müşterilerin ortak vizyona sahip olmaları gerekir. Bunun sağlanabilmesi için de örgütsel kültürün bir özelliği olarak gruplar arası iletişimin açık olması gerekmektedir. (Gowan vd., 2001, 278). Dönüşümcü liderler de radikal değişimlerin sağlanabilmesi amacıyla gruplar arasındaki iletişimin etkili olmasına çalışırlar. Aksi takdirde örgütte değişime karşı direnç ile başa çıkmaları zor olacaktır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında tepe yönetiminin çok önemli bir yeri vardır. Tepe yönetiminin gereken desteği vermemesi nedeniyle başarısız olan pek çok toplam kalite yönetimi uygulaması vardır. Tepe yönetiminin köklü değişimleri gerektirdiğini anlayamaması ve bunun uygulanmasını sadece bir bölüme bırakması, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik eğiliminde olmadıklarının bir göstergesidir.

Bir işletmede dönüşümden bahsedebilmek için yeni bir örgütsel yapılanma şekline geçmek gerekir. Bunun için köklü değişikliklerin yapılması anlamına gelen toplam kalite yönetimi anlayışının yerleştirilmesi gerekir. Bu aynı zamanda öğrenen örgüt yapısının gerçekleştirilmesini de sağlayacaktır. Dönüşüm yeni bir paradigmayı içerir (Tosey ve Rabinson, 2002, 10). Paradigma hem kişiler üzerinde hem de örgütte değişikliğe neden olacaktır. Toplam kalite yönetimi de hem kişilerin zihinlerinde hem de örgütte büyük değişimlere yol açacaktır.

SONUÇ

Günümüzde çevresel faktörlerde, teknolojiye, yönetim tarzlarında, çalışanların ve müşterilerin beklenti ve davranışlarında hızlı değişimler olmaktadır. Bu faktörleri gözönünde bulundurup işletmeleri yoğun rekabet ortamında güçlü hâle getirebilmek için liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliğe sahip olan kişiler aynı zamanda toplam kalite yönetimi felsefesine sahip oldukları takdirde dönüşümlerin gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada özellikler yaklaşımından (evrensel liderlik) başlayarak modern liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderliğe kadar olan liderlik tarzları incelenmiş ve toplam kalite yönetimi anlayışı içindeki yerleri tartışılmıştır. Toplam kalite yönetiminin köklü değişimleri gerektirmesi ve bunun için de stratejik planlamaya ihtiyaç duyulması, planların uygulanabilmesi için karizmatik liderlik özelliklerine sahip kişilerin bulunmasının söz konusu olmasından dolayı ve de çalışanların uygulama faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi amacıyla katılımcı bir tarzın sergilenmesi ihtiyacından dolayı toplam kalite yönetiminin gerektirdiği liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü bu tarz diğer liderlik tarzlarını da içeren özellikleri taşımaktadır. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik evrensel liderlik özelliklerinin haricindeki liderlik tarzlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Diğer bir deyişle toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen yöneticiler, kendi durumlarını değerlendirerek bu yönetim felsefesini uygulamak için stratejilerini belirleyerek, çalışanlarının da katılımını sağlayarak astlarına yetki göçerip gerekli eğitimi vermeleri sayesinde çalışanlarına benimsetmeye çalışırlar. İstenilen sonuçların alınması, astlarına ve çalışanlarına gereken önemin verilmesi yani bireye odaklanma ve zihinsel bakımdan

teşvik etme ve bunları yaparken de karizmatik şekilde davranma sayesinde toplam kalite yönetimi vizyonunun gerçekleştirilmesi söz konusu olabilecektir.

Sonuç olarak; kapsamlı bir konu olan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için davranışsal liderlik, durumsal liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve katılımcı liderlik kavramlarını kapsayan dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmak önemli rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Almsoe Poul Erik, 1993, "*İnsan Kaynakları Yönetimi Oturumu*", **II. Kalite Kongresi**, İstanbul, s. 181.
- Arawati Agus, 2000, "*Total Quality Management Practices In Manufacturing Companies In Malaysia: An Exploratory Analysis*", **Total Quality Management**, Vol. 11, No.8, s. 1042.
- Ardıç, Kadir, 1997, "*Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı*", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, s. 549.
- Bass M. Bernard, Paul Steidlmeier, 1999, "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership", **Leadership Quarterly**, Vol. 10, Is. 2, s. 181.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan, 1996, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.b., İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, s. 217.
- Bennie Barron, G., Martha V. Henderson, 1995, "*Strategic Leadership: A Theoretical And Operational Definition*", **Journal of Instructional Psychology**, Vol. 22, No. 2.
- Boal Kimberly B., Robert Hooijberg, 2001, "*Strategic Leadership Research: Moving On*", **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, , s.516.
- Can, Halil, 1994, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Siyasal Kitabevi, s. 192.
- Carless A. Sally, 2001, "Assessing The Discriminant Validity Of The Leadership Practices Inventory", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 74, Is. 2, s.233.
- Cheney B. Alan, Henry P. Sims, Charles C. Manz, 1994, "*Teams and TQM*", **Business Horizons**, Eylül- Ekim, s. 14.
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Varol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.b., İstanbul, Beta, 2001, s. 3.
- Dahl, Tor, 1999/3, "*Liderlik ve İzleyicilik: Zirve performansına Doğru Dönüşüm*", Çev: Orhan Pazarcık, MPM **Verimlilik Dergisi**, 1999/3, s. 22.
- Dayton Nick A., 2001, "*Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK Versus The USA*", **Total Quality Management**, Vol. 12, No. 3, s. 294.
- Dean C. Pielstick, 1998, "The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis", **Community College Review**, Vol. 26, Is. 3, s. 19.
- Deluga, Ronald J., 1998, "*American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership and Rated Performance*", **Leadership Quarterly**, Vol. 9, No. 3, s.265.
- Dieter Scharitzer, Christian Korunka, 2000, "New Public Management: Evaluating The Success Of Total Quality Management And Change Management Interventions In Public Services From The Employees' And Customer' Perspectives", **Total Quality Management**, Vol. 11, Is. 7 s. 945.
- Erdoğan İlhan, 1997, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 272, s. 346
- Eren Erol, 2000, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul, Beta, s.1.
- Eren, Erol, 1993, **Yönetim Psikolojisi**, 4.b., İstanbul, Beta, s. 295.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., İstanbul, Beta, 2001, s. 20.
- Eren Erol, 2003, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta, s. 25 ve s. 526..
- Ethlyn A. Williams, Rajnandini Pillai, 1998, "*Does Leadership Matter In The Political Arena? Voter Perceptions*

- Of Candidates' Transformational And Charismatic Leadership And The 1996 U.S. Presidential Vote*
Leadership Quarterly, Vol. 9, No. 3, 1998, s. 401.
- Fiol C. Marlene, Drew Harris, Robert House, 1999, "Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 3, s. 450.
- Giaver, Henrik, "Does Total Quality Management Restrain Innovation", (Çevrimiçi), www.giaver.com/does_total_quality_management_re.html, 09.04.2001.
- Gowan vd., 2001, "Service Quality in a Public Agency: Same Expectations But Different Perceptions By Employees, Managers, and Customers", *Journal Of Quality Management*, s., 278.
- Gürler, T. Bilgehan, 1998, "Toplam Kalite ve Liderlik", *Önce Kalite Dergisi*, Ekim-Kasım, s. 28.
- Gürsoy, Deniz, İlhan Özdiller, Kazım S. Özkan, 2000, "İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar ve Kavramlar", *Peryön Dergisi*, İstanbul, Mayıs/Haziran, s. 49.
- Hartog N. Deanne vd., 1999, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Is. 2, 228.
- Hilmer Steven, Dennis Karney, 2001, "In Support Of The Assumptions At The Foundation Of Deming's Management Theory", *Journal Of Quality Management*, No:6, s. 372.
- Hinterhuber Hans H., Stephan A. Friedrich, 2002, "The Technology Dimension Of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists", *International Journal of Production Economics*, No. 77, s. 200.
- Juran M. Joseph, 1993, "Made In USA: A Renaissance in Quality" *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, s. 189.
- Kılınç, Tanıl, 1996, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, C. 25, S. 2, Kasım, s. 68.
- Koçel, Tamer, 1998, *İşletme Yöneticiliği*, 5.b., İstanbul, Beta, s.182.
- Koçel, Tamer, 2003, *İşletme Yöneticiliği*, 6.b., İstanbul, Beta, s.195.
- Köksal, Hayal, 1995, *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Dünya Yayınları Başvuru Kitapları Dizisi No: 7, s.57.
- Maşrap, Akın: "Modern Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu", İstanbul, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 1997.
- McCarthy Patrick M., Thomas J. Keefe, "A Measure of Staff Perceptions of Quality-Oriented Organizational Performance: Initial Development and Internal Consistency", *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 2, 1999, s. 189.
- McLaughlin, Gregory C., 1995, *Total Quality in Research and Development*, Florida, St. Lucie Press, s. 78.
- Merih Kutlu, "Toplam Kalite Yönetimi Fiyaskoları", (Çevrimiçi), www.eylem.com/tqm/wtqmibm.html, 29.07.2002.
- Moore, James F., 1997, **Rekabetin Yeni Gerçekliği**, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul, BZD Yayıncılık, s. 64.
- Nur, Yusuf Ahmed, "Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Newer Was", *Business-Horizons*, Temmuz-Ağustos, s. 21.
- Packard, Thomas, 1995, **TQM and Organizational Change and**

- Development**, New York,
Rockefeller College Press, s. 18.
- Paksoy Mahmut, 2002, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul İşletme Fak. No: 282, s. 196.
- Sarıhan, Halime, İ., **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Beta, 1998, s. 230.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, 1985, **Managing Organizational Behaviour**, 2nd. Ed. New York, John Wiley & Sons, s. 590.
- Shea Christine M., Jane M. Howell, 1999, "Charismatic Leadership And Task Feedback: A Laboratory Study Of Their Effects On Self-Efficacy And Task Performance", **Leadership Quarterly**, Vol. 10 No. 3, s. 377.
- Susuman, Lyle, Richard Finnegan, 1998, "Coaching the Star: Rationale and Strategies", **Bussiness Horizons**, Mart-Nisan , s. 47.
- Tepper J. Bennett, Paul M. Percy, 1994, "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", **Educational & Psychological Measurement**, Vol. 54, Is. 3, s.44.
- Thebold Robert, (Çevrimiçi)
www.transform.org/transform/tlc/characteristics.html, 13.12.2001
- Tosey Paul, Graham Rabinson, 2002, "Learning Curves: Implementing Effective TQM", **The TQM Magazine**, Vol. 14, No:2, s.10.
- Zemke, Ron, Kristin Anderson, 1998, **Şapka Çıkartan Hizmet: Liderlik**, Çev:Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları, 1998, s.129.