

KALİTECİLER



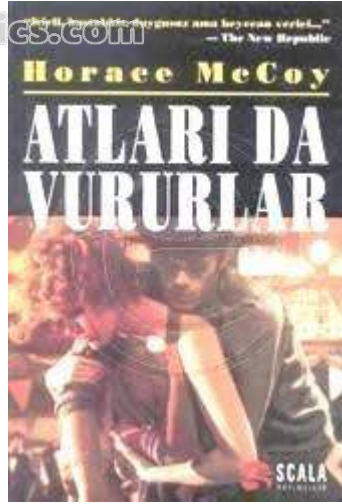
Yazan: Tuğran KÜLAHOĞLU

ÖNSÖZ

Atlari da vururlar

Yıllar önce izlediğim bir sinema filminde, beni çok etkileyen finali anlatarak başlamak istiyorum. Sanırım bazı ödüllere layık görülmüş bir filmdi. Film, Amerika'nın 1930'lu yıllarında sürüp giden ekonomik krizin sosyal ve psikolojik boyutundan bir kesit sunuyordu.

Pistte, sonuna kadar ayakta kalabilen çiftin ödül alacağı bir dans yarışması var. İşsizlik ve güçsüzlük bir çok insanın umudunu, bu "yıkılıncaya kadar" süren dans yarışmasına bağlatmış. İzleyiciler ise, tuzu kuru olan Amerikan yurttaşları ve yarışmacıların umutsuzluklarından, yorgunluklarından ve yaşama küsmüşlüklerinden bi-haber, kakara kikiri vaziyetinde eğleniyorlar. Filmin ilerleyen bölümlerinde, şimdi ayrıntılarını pek anımsamıyorum, gelişen ilişki ve olaylar esas oğlanın, başroldeki kızı tabanca ile öldürmesiyle sonlanıyor. Ekonomik zorluklar ve yaşanan onca düş kırıklığının verdiği bitkinlik ve bezginlik, günlerce süren dans maratonunun yorgunluğunu daha da artırır. Filmin kahramanları maratonu tamamlayamazlar ve salondan dışarı atılırlar. Ölmek, gelecekte hiç umudu kalmayan kız için tek umar haline gelir. Sonunda genç adam, kızın yaşamdan ayrılma isteğini yerine getirmeye razı olur ve kızı başından vurur.



Olay yerine gelen polislerden birinin “ *Bu kızı neden öldürdün?*” sorusuna, öldürdüğü sevgilisinin baş ucundan doğrulan genç adamın yanıtı;

“*Öldürmemi benden rica etti*” olur ve daha sonra

“*Hem atları da vururlar. Değil mi ?*” diye ekler.

Polisler bu tarz bir cinayet nedeni ile karşılaşmamıştır. Hiçbir şey anlamazlar. Onlar için önemli olan cinayet aletinin ve faalinin bulunmuş olmasıdır. Aslında cinayetin asıl nedenini anlamak gibi merak ve kaygıları da zaten yoktur. Kendilerine verilen, yazılı ve yazılı olmayan kurallara uygun davranış geliştirme buyrukları, onların kafasını, bir takım incelikleri anlama becerilerinden ve isteğinden uzaklaştırmıştır. Ancak yine de hiç alışık olmadığı yanıt karşısında meslektaşına dönüp “*Hıh! İyiliksever cani. Neden söz ediyor bu herif?*” gibisinden laflar ederek, kendi kafasına göre, katili aşığılar.

Öyle ya, polisler katillerden daha akıllıdır. Çünkü onlar kurallara uygun yaşarlar. Çünkü katil birazdan kodese tıklılacak, akil insanlar ise normal yaşantılarını sürdüreceklendir.

Bu kitapta dile getireceğim konuların ve görüşlerin, bazı kalitecilerde ve özellikle bunların bağlı oldukları masonik teşkilatlarının yöneticilerinde, tıpkı filmdeki polisinkine benzer tepkiler yaratacağından çok eminim. “*Ne diyor bu ya ?*” tarzında bir tepkiyle başlayıp, “*Bu adam da –yani ben- kim oluyor? Neden bahsediyor? Biz kalite yönetim sistemleri konusunda tüm standartları ve modelleri ezbere bilen ve bunu bir dolu kurum ve/ya firmada başarı ile uygulamış uzmanlarız. Kalite işinde, bizden başkasına, nasıl olur da söz düşer ? Referanslarımızı, eğitim ve başarı belgelerimizi alt alta, hem de sık aralıklarla yazarsak A4 boyutunda onlarca sayfa doldurur. Bu adamın söylediklerinin kalite standartlarıyla hiç bir ilgisi yok. Hem bu adamın kaç tane eğitim sertifikası var? Bunlar, ilerleme ve gelişmeye karşı tepkilerdir. Bize karşı olanlar kalite düşmanıdır.*” vs. vs. biçiminde devam edeceklerini biliyorum.

Farklı bir söylem karşısında kalan statükocu kalite uzmanlarından, başka tepki ve davranış biçimi beklemenin saflıkla eşdeğer olacağını biliyorum. Çünkü kalitecilerin kafalarında, kara kaplı standart metinlerinin amentüsünden ve kalite gurularının hadislerinden başka fikir bulunmaz. Dünyayı ve her türlü sosyo-ekonomik süreci, belli genellemelere ve şablonlara göre yorumlama rahatlığında olan insanlar, içeriği ortalama düşünceden sapan mesajlar karşısında hep buna benzer bir tepki gösterirler.

Kolay olmayan bir işe kalkıştığım farkındayım. Çünkü, ülkemizde büyük bir şevk ve hızla uygulamaya konulan kalite yönetim sistemlerine ve kalitecilere eleştiri yöneltmek ve cephe almak, neredeyse, yurda ihanetle bir tutuluyor. Kaliteciler beni *kalite düşmanı* olarak suçluyor. Kimi dostlar da “Don Kışotluk etme!” telkininde bulunuyor. Toplumda geçerli, baskın ve başat düşünce kalıplarına karşı söylemlere kalkışmanın ve çok güçlü kalite lobisine eleştiride bulunmanın bir yararı olmayacağını ve yel değirmenlerinin çarkların dönmeye devam edeceğini söylüyor. Ancak beni, bu kitabı yazmaya yönelten en önemli etken, hemen her gün tanık olduğum ve gözlemlediğim kalitecilik uygulamalarındaki yüzeysellikler ve yapılan yanlışların yanı sıra, topluma benimsetilmeye çalışan “reçete” ve “tek yol” masallarının bende yarattığı sıkıntıdır. Diğer bir etken de sızlanma ve homurdanmanın bir işe yaramayacağını bilmemdir. Fakat en önemlisi, kalite modası ve kalitecilik konusundaki düşüncelerimde tek başına olmadığım gerçeğinden aldığım cesarettir.

Bu kitapta, ülkemizde kalite sektörünün gelişimi, kalitecilerin öne çıkan özellikleri, çalışma ve davranış biçimleriyle birlikte, kalite yönetim sistemi denilen standart ve modelleri, biraz alışılmadık bir bakışla, ele alınacaktır. *Bursa 2004*

I ÜLKEMİZDE KALİTECİLİK

Bor Rezervleri, Su akar Türk bakar, Bacasız sanayi ve Kalite Madeni

Dünyadaki toplam bor maden rezervinin dörtte üçünün bizde olduğu söylenir. Bor elementinin geleceğinin çok parlak ve stratejik öneme sahip bir madde olduğu sık sık vurgulanır. Bu kaynakların işletilip ekonomiye kazandırılması durumunda, ülkemizin tüm çehresinin hemen değişeceği iddia edilir. Benim bor hakkındaki bilgilerim, lise kimya kitaplarında yazılanlarla sınırlı. Bu yaşıma kadar bırakın bor elementini, boraks cevherini bile görmedim. Ancak iddialara göre, bor elementinin veya bileşiklerinin atom reaktörlerinden, uzay teknolojisine kadar çok geniş bir kullanım alanı varmış. Bir takım yabancı güçler ve onların işbirlikçisi kaşarlı bürokratlar ve üç kağıtçı politik güç odakları bu yer altı zenginliklerimizi kullanmamızı istemiyorlarmış. Bu öyle güçlü bir inanış ki, en miskin kıraathane müdaviminden en okumuş insanımıza kadar herkese yayılmış. “ Ah, bor maden rezervlerimizi bir işletebilsek, zenginlik bir yana, ABD bile uzay çalışmalarında bizden icazet almak zorunda kalacak. Bor madenlerimiz her şeye yeter.” “Ülkemizin sanat, kültür, bilim, demokrasi ve hoşgörü gibi alanlarda gelişme göstermesi için çaba harcamaya ve yatırım yapmaya hiç ihtiyacı kalmaz.”

Benzer söylemler daha önce akar sularımızda kurulması gereken hidroelektrik santralleri ve turizm için yapılmıştı. Ancak çocukluğumdan bu yana “Su akar. Türk bakar” diye diye bir sürü hidroelektrik santrali yapıldı ve üretime alındı. Akarsularımızda artık çok az bir hidroelektrik potansiyeli kaldı. Milyonlarca yıl boyunca oluşturulmuş ekosistemler tahrip edildi.

Topografya ve tarihi kalıntılar sulara gömüldü. Ancak ülkemiz hâlâ ışıl ışıl bir gece manzarasına kavuşamadı. Hâlâ Avrupa'nın en pahalı elektrik enerjisinin ülkemizde olduğu söyleniyor.

20 yıl öncesine kadar yılda ancak bir milyon civarında yabancı turist çekebilen Türkiye, son yıllarda bu sayıyı 15 milyonun üzerine çıkarmayı başardı. Uygulanan teşviklerle ve bazılarının aklanması zor görünen paralarına yumulan gözlerle, özellikle ülkenin kıyı şeritleri, daha fazla yatak uğruna, tümüyle yapılaştırıldı. Devlet kurumlarının adına "eğitim ve dinlenme tesisi" denilen tatil köyleri ve yazlıkçıların yapı kooperatifleri doğa ve çevre kıyımının tamamlayıcısı oldular. Rant kavgaları ve mafyavari çatışmalar, bacasız sanayi kurulma döneminin bir diğer boyutu olarak hiç gündemden düşmedi. Bir zamanlar ülkeyi kurtaracak denilen turizmin şahlanması ne işsiz sayısını azalttı, ne de kişi başına milli gelirden bir sıçrama yaptırdı. Kimi kartallı ve kimi yeşil renkli banknotların çekiciliği ve *döngüsel etkileşimleri* düşünülmeden yapılan yatırımlar, geri dönülmez doğal ve toplumsal sorunlar yarattı.

1990'ların başlarından itibaren yeni bir kurtarıcı daha keşfedildi: **Kalite madeni**. Biz bu yıla dek, kalite denilen olguyu bilmediğimiz için sanayimizi geliştirememişiz. Sadece sanayi değil, her sektörün ürün ve hizmetleri, ancak kalite yönetim sistemlerinin kurulmasıyla rekabet gücüne kavuşabilirmiş. Bir takım insanlar, ekonomiyi içinde bulunduğu çıkmazdan kurtarmanın tek yolunun kaliteyi ön plana çıkarmak olduğunu söylemeye başladılar: *"Tüm kurumlarda, şirketlerde ve bireylerde kalite bilinci yerleştirilmeli ve kalite bir yaşam biçimi olmalı. Halkımızda kalite bilinci hiç yok. Halka bu bilincin acilen verilmesi gerekir. Kalite bilinci olmaksızın, diğer tüm çabaların nafiledir."* Bu insanlar, kurumların ve bireylerin kalite bilincine ulaşmalarına yardımcı olacaklardı. Bu uğurda çalışmaya başladılar. Daha önce hiç olmayan bir sektör, bu çabalar sayesinde ekonomik yaşamda yerini aldı. İşte bu sektörde

değişik unvan ve pozisyonlarla görev yapan insanları **kaliteci** olarak tanımlamayı uygun görüyorum.

Kaliteciler

Kalitecilerin çoğalma ve yayılmalarının altında birçok sosyal, psikolojik ve kültürel etmenlerin yattığı kuşku götürmez. Ortada mebzul miktarda kaliteci var ve kalitecilik diye bir meslek yaratılmış durumda. 1990'lardan sonra, bir çok insan, eğitimi için yıllarını verdikleri mesleklerini bir kenara bırakarak, kaliteci olmayı seçti. Günümüzde, kendilerini topluma, uzman, danışman, eğitimci, denetçi gibi çeşitli adlarla tanıtmayı başaran binlerce insan kalite piyasasında iş yapıyor veya iş arıyor. Ülkemizde bazı insanların, kendi mesleki unvanlarını öne çıkarmak ve kullanmak yerine, neden böyle bir yönelim içine girdiklerinin bilimsel araştırması, eğer ele almaya değer görülürse, günün birinde toplum bilimciler ve psikologlar tarafından yapılacaktır.

Toplumbilimciler ve psikologlar adı geçen çalışmayı yapana kadar, genelleme yapmaktan pek hoşlanmasam da, kalite sektöründe yer alan insanları **kaliteci** diye sınıflandırmak istiyorum. Çünkü son yılların ortaya çıkardığı bu meslek mensuplarının tüm davranışlarında ve yaklaşımlarında, bana göre, kalıptan çıkmışçasına benzerlikler mevcuttur.

Kaliteciler, yürüttükleri lobi faaliyetleri ile, kalite lafının sürekli gündemde kalmasını sağladılar. Kalitecilerin icra ettikleri mesleğin *kökü dışarıdadır*. Devamlı olarak ülkemizin sınırları dışında icat edilen yeni kalite modellerini kopya ya da daha kibar bir ifade ile *adapte* edip, Türkiye'de satmanın yollarını ararlar. Özgün fikir üretmezler. Ancak, yabancıların geliştirdiği bir takım kalite yönetim tekniklerini ezberleme becerileri oldukça iyidir. Kalitecilerin diğer bir ortak özelliği de,

çoğunluğunun, işe yarar iş yapma alışkanlığından yoksun olmalarıdır. Meslek yaşamlarında, katma değer yaratan faaliyetlerin içine pek girmezler. Ya da biraz daha iyimser bir bakışla, bu tür faaliyetlere biraz bulaşmak durumunda kalırlar. Çok bilgîç ve ilginç olmalarına karşın, kalitecilerin bir sorunu kökünden hallettiklerine, çok seyrek tanık olunur.

Kaliteciler, her şeyi bir çırpıda iyileştirecek sihirli formüllere sahip olduklarına inanırlar. Fakat diğler insanların neden bu formüllere ve kendilerine hemen inanmadıklarına çok şaşırırlar. Oysa ortada çok güzel hazır reçeteler ve şahane yönetim şablonları ve bunları ezbere bilen ve uygulamada yardımcı olabilecek kaliteciler vardır. Kurumlar, reçeteleri hakkını vererek bir uygulasalar, her şey daha iyiye gidecektir.

Ancak, her derde deva formüller, sık sık revize edilirler. Bir zamanlar tek değışmez doğru olarak pazarlanan modeller, aradan birkaç yıl geçince, bu olmadı, yenisi daha doğru diye, biraz değıştirilip, yeniden satışı sunulurlar. Pazara sunulan ithal malı modellere, yerli kalitecilerin pek fazla katkıları yoktur. Tümüyle ölkemiz dışında geliştirilen ve standartlaştırılan kalite yönetim modelleri, çoğı zaman kimsenin anlamayacağı bir Türkçe ile pazarlanır.

Kalitecilerin bir çoğunda sanki kendileri olmazsa, pazarda ıspanak satın alan teyzem, o sebzenin fiyatı ile kalitesi arasındaki ilişkiyi kuramaz diye bir saplantıları vardır. Ne diyelim? Allah bu tür kalitecileri başımızdan eksik etmesin! Diğler bir çok davranış ve söylem ortaklıkları, kalitecilerin bize ve diğler mesleklere benzemeyen ve ayakları yerden kesik, farklı kültürde insanlar olduklarını göstermektedir.

Kalite=Yaşam Tarzı

Kaliteci sayısı, son 10-12 yıl içinde hem dünyada hem de ülkemizde hızla artmıştır. Bu artış doğal olarak, durduk yerde yaratılmış olan kalite madeni işleme sektöründeki rekabet sürecini de beraberinde getirmiştir. Kalite danışmanlığı yapma, kalite kitapları yazma, eğitim ve belge (sertifika) verme gibi konularda ülkemizde resmi ve özel binlerce kişi ve kuruluş, sıkça kemik seslerinin duyulduğu, bir mücadele içindeler. Kalite konusunda, yurt içinde ve yurt dışında, ortalık tam bir tozduman ve kimin eli kimin cebinde belli değil. Amiyane tabiriyle her kafadan bir ses çıkmakta.

İlk bakışta, bu rekabetin ve mücadelenin, kalitecilerin kalitesini yükselten, yararlı bir etken olduğunu düşünebilirsiniz. Ama nerede? Bunun yerine, kaliteciler, kendi aralarındaki rekabetin getirdiği stresle ve daha çok kalite satmak için, daha keskin ve garip sloganlar üretme yolunu seçtiler. Tereci daha çok tere satmak ister. Kaliteci de daha çok kalite müşterisi olsun ister. Pazarlama konusunda tereci ile kaliteci arasındaki bu benzerliğe karşın, satılan mallar son derece farklıdır. Çünkü terenin, insana bir takım besin değerleri sunmasına karşın, kalitecilerin sattıkları malın pek yararlı olduğu söylenemez. Kalitecilere göre bunun nedeni, müşterinin kullanma tarifine uymamasıdır. Bu yüzden hem yeni talepler yaratmak, hem de hatalı kullanımları önlemek için müşterilerin bir şekilde uyarılması veya kalitecilerin deyimiyle “bilinçlendirilmesi” gerekir. Oysa, *halkı bilinçlendirmek, dolmayı pirinçlendirmek*★ kadar kolay değildir. Rekabetin sertleşmesi ve halkın bilinçlenmek istememesi, bizim kalitecilerde bazı davranış ve söylem bozukluklarına yol açtı. Kalitecilerin halkı bilinçlendirme uğruna ortaya attıkları sloganlardan bazılarını aktarmak istiyorum:

★ Dr. Hikmet KIVILCIMLI'nın bir sözü

- **Kalite eğitimle başlar eğitimle biter.**
 - **Kalite bir yaşam tarzıdır.**
 - **Önce kalite!**
 - **Ulusal Kalite Seferberliği başlatılmalıdır.**
 - **ISO 9000 standardı sanayiciliğin anayasasıdır.**
 - **Her şey bir yana, önce milli eğitimde kalite olmalıdır.**
 - **Toplumda kalite bilincini yükseltmeliyiz.**
 - **Kalite ağacı dikildi. Lütfen suyunu vermeyi unutmayın.**
 - **AB'ye girmemizdeki en büyük engel, ceza evlerimizde kalite sistem belgesi olmayışıdır.**
- Vs. vs**

Bu kalite güzellmeleriyle ne zaman karşılaşsam aklıma bazı sorular takılır:

Şimdi, kalite eğitimle başlar, eğitimle biter sloganının dam üstündeki saksığının beline kazma vurmaktan daha anlamlı olduğunu kim söyleyebilir?

Bu güne kadar önce vatan, önce temizlik, önce iş güvenliği, önce vs diyorduk. Bundan böyle kaliteyi bunların önüne mi koyacağız? Önce kalite, sonra vatan gelir dersek başımız derde girmez mi?

Kalite=Yaşam tarzı denkleminin ne anlama geldiğini henüz kavramış değilim. Yaşam tarzımız olması için günde kaç kez "Kalite" ibadeti yapılması gerekir?

Anayasa denilen ISO 9000'nin kaç kez ve nasıl tağyir ve tebdil edildiği konusuna kitabın ilerleyen bölümlerinde değineceğim. Son olarak, bir akademisyenin kalite güzellmesine baktığımda aklıma takılan soruları sıralamak istiyorum. Bu hocamız kaliteyi yeni dikilen bir ağaca benzetmiş ve bize de tembih ediyor:

Aman su vermeyi unutmayın! Peki topraktaki bitki besin maddelerini takviye için kalite ağacına gübre velimesi de gerekmez mi? Gübre de verilecekse bu, yapay mı, yoksa doğal gübre mi olmalıdır?

Kalite ile ilgili sloganların sık sık resimlerle güçlendirildiğini de görürüz. “Önüm, arkam, sağım, solum kalite” diyen resim, TSE’nin açtığı afiş yarışmasında ödül kazanmıştır. Bu kurumun bundan birkaç yıl önce bastırıldığı bir broşür için seçilen slogan ise “Yaşasın Kalite” idi. Broşürün ilk sayfasına konan bir fotoğrafta, kurumun o günkü başkanı, makam masasında, bir elinde telefon, diğerinde yazma rolü yapan bir kalemle poz vermiş. Muhtar adaylığına soyunmuş kurnaz bir arsa emlakçisi edasıyla verilen pozun kalite broşüründe ne işi olduğunu anlamak oldukça zor.



Ödüllü kalite afişi

Topluluk bir kez histeriye kapıldı mı, amacını aşan söylem ve eylemlerin dur-durağı kalmıyor. Kalitecilerin bir kısmının davranış motifleri giderek, tıpkı panik halinde koşuşan sürülere

benzemeye başladı. Başlık olarak verilen “*Kalite bir yaşam tarzıdır*” sloganını her ahval ve şartta, şah damarıyla haykıran bazı resmi ve özel kaliteciler, sanırım şunu vurgulamak istiyorlar: Üretilen ürünlerde, verilen hizmetlerde, örneğin; askerlikte, eğitimde ve sorgu altında bulunan sanıklara uygulanan işkencelerde, sokak çocuklarının ölümüne kokladıkları tinerlerde, balilerde kalite yükselirse, yaşam kalitemiz de yükselir. Genel kabul gören anlayışa göre; bir nesnenin, bir işleyişin ve bir hizmetin kaliteli olduğunun göstergesi de, o işleyiş, o ürün ve hizmet için bir yerlerden temin edilen bir sertifika ya da etikettir. Kurumlara verilen veya ürünlere yapıştırılan, TSEK, TÜV, TSE, BVQI, EFQM vb damgalı belgeler bu işe yararlar. Yani bu belgeye sahip olmadan, kaliteli ürün veya hizmet üretmiş sayılmazsınız. Kalitecilerin iddiasına göre, ne kadar çok kurum, firma ve ürün bu belgelere sahip olursa, o ölçüde toplumsal zenginliğe ve refaha ulaşırız. Aslında şu söyleneceydi daha doğru olurdu:

“Ne kadar çok firma veya kurum kalite sistem belgesi almak isterse, biz kaliteciler o kadar zengin oluruz.”

Ancak bazı yazarlar, halkı kalite konusunda bilinçlendirelim derken, kaçırılan kantarı topuzu hakkında, tepkilerini dile getirmektedir:

“Kalite konusundaki duygu dolu söylemler, kalitenin somut girdilerini oluşturan temel yapı taşları cinsinden ifade edilmediği ve ‘kalitenin dışavurumları’ denilebilecek binlerce betimleme söylemleriyle oyalanıldığı sürece bin yıl sonra dahi kaliteli mal/hizmet üretimi söz konusu olmayabilir”¹

¹ TİTİZ, M. Tınaz. İzmir Kalder Sempozyum sunumu 19 Ekim 2000

Kaliteden Önce, Kaliteden Sonra

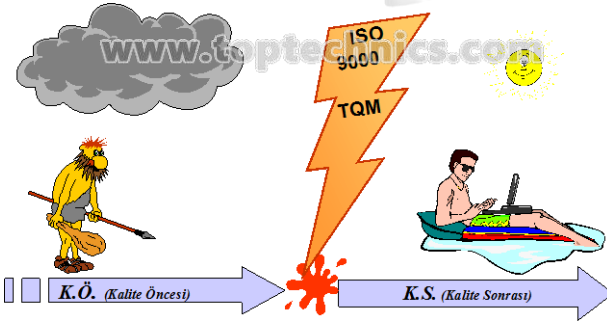
Ülkemize kalite ile ilgili yeni kavramların yoğun ithalatı 1990'lı yılların başına denk düşer. Aynı yıllardan itibaren, sadece kalite yönetim sistemi değil aynı zamanda kurumların genel yönetimine ilişkin diğer modeller de **Batı'dan ithal** edilmeye başlanmıştır. Günlük yaşantımıza sayısız yeni kavram ve sözcükler girdi ve hâlâ da girmektedir. Modeller daha doğru dürüst uygulamaya konulmadan eski sayılmakta ve yenilerinin daha iyi olduğu propagandasına başlanmaktadır. Bu sürecin gelişimde baş aktörlerin kaliteciler olduğunu bilmem söylemeye gerek var mı?

İthal edilen modellerden en çok bilineni uluslar arası standartlar enstitüsünün çıkardığı ISO 9000 ve devamı standartlardır. Bu serideki standartların ilk kaynağı, bir İngiliz ulusal standardı olan BS 5750'tir. Bu standart, Margaret Thatcher'in (Demir Leydi) başbakanlığı döneminde , Japonların "mucizesi"ne karşı çare olması amacıyla 1979 yılında çıkarılmıştır.

Demir Leydi'nin zamanında da pek bir işe yaramayan BS 5750, 1987 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsü'nün (BSI) baskısıyla, Uluslar arası Standartlar Enstitüsü (ISO) tarafından bir yönetim standardı olarak kabul edildi. ISO 9000.. le başlayan 25-30 adet standart yayınladı. Kimileri tarafından, Toplam Kalite Yönetimine geçişin ilk basamağı sayılan ISO 9000, temel ilkeler, audit (tetkikler), temel kavramlar, proje yönetimi, ölçme cihazları yönetimi vb adlar altında büyük bir kabul gördü. Devletin ve ana sanayilerin dayatmasıyla binlerce özel firma ve resmi kuruluş/kurum, yönetim sistemlerini bu standartlara uygun hale getirme çabasına giriştiler. ISO 9000 standardının yayın tarihini, kalite için milat olarak ele alabiliriz.

ISO 9000'nin ülkemizde ve tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, bu standardı uygulamak, kurumları bu uygulamaya hazırlamak ve denetlemekle görevli binlerce insan da (kaliteci) böylece ekonomideki yerlerini aldılar.

Kaliteciler, toplumsal ve ekonomik yaşamımızda boy gösterene kadar, yani Kalite Öncesi (K.Ö.) yıllarında, ülkemizde kaliteli mal ve hizmet üretimi veya kalite yönetimi adına hiçbir şey yapılmadığına, inandırıldık. Kalite Öncesinde müşteri memnuniyeti ve konfigürasyon yönetimden bi-haber, nerdeyse, bir taş devri yaşıyorduk. Şirketlerde, ne yönetimin gözden geçirmesi toplantıları yapılır, ne bir düzeltici faaliyet yürütülürdü. Toplum ve özelinde sanayi, her türlü dinamizmden uzak, kendi kabuğunda, bir hırka-bir lokma tevekkülü içindeydi. Bu karanlık ve cehalet dolu dönem, kalitecilerin kısa sürede ve peş peşe çaktırdığı şimşeklerle son buldu.



Çağ kapayıp, çağ açan kalite yönetim sistemleri

Ancak şimşeklerin ilki sayılan, ISO 9000 kalite yönetim sistemi standardı yeterli olmadı. Hemen ardından onlarca yeni model, standart ve kavram icat edildi. Ülkemizdeki kaliteciler, zaman yitirmeden bunları yurda sokmayı başardılar. Bir süre tek ve

müktesep doğru olarak satılan teknikler, birkaç yıl sonra, neredeyse tu-kaka edilerek çöpe atıldı. Aslında bu süreç, bana göre, kalite pazarının daralmaması için bilinçle uygulanan bir plandır. *“ISO 9000:1994 modelini yeni modelle değiştirmelisiniz. Otomotiv tedarikçisi olacaksanız ISO 9000:2000 revizyonu yetmez, QS 9000 sertifikası alacaksınız. Ancak o da eskidi, TS 16949 olmalı, Mükemmellik Modeli toplam kalite yönetimine geçiş için şarttır vb.”* gibi dayatmalar, sürekli olarak kaliteciler tarafından gündemde tutulmaktadır. Çünkü yeni standarda göre yeniden denetimden geçmek hem danışmanlık hem de belgelendirme için yeni pazarlar demektir.

Bati’da kalite yönetim standart ve modellerinin tarihsel gelişim kısaca şöyledir:

- Kalite yönetim sistemi olarak önce ISO 9001/9002/9003 geldi ve pazarlandı
- Becerikli pazar yaratıcılarının daha sonra keşfettikleri sertifikalandırma işi, bu standartlarla bağlantılı hale getirildi.
- Müşteri -sözüm ona- öne çıkarıldı, ancak pratikte hiçbir yarar sağlamadı.
- Bürokrasi giderek gelişti. Sistemle ilgili eleştiriler artmaya başladı
- Bu arada Amerikan otomotiv sektörü, ISO 9000’e bazı eklemeler yaparak, kendi standardı olan QS 9000 yayımladı ve bunu yan sanayicilerine şart koştu.
- Alman, İtalyan, Fransız otomobil tröstleri de benzer standartları üretti.
- Uluslararası Standartlar Enstitüsü (ISO), belgelendirme lobisi ile birlikte, mevcut standartta revizyona gitti.
- ISO 9000’in 2000 versiyonu ve yeniden belgelendirme piyasaya sürüldü. Ancak sistemin bürokratik doğasında hiçbir şey değişmedi. Prosesi temel alan bir sistem ve modelden söz edilmesine ve genel karakterli bir standart

olduğu söylenmesine karşın pratikte pek bir faydası görülmedi

- Avrupa EFQM modeli geliştirildi. Amerikan Baldrige Award modeline uygun olarak, kalite ödülleri ve sertifikaları verilmeye başlandı.
- Kurumların, müşterinin sırtından sağladığı kazancı en üste çıkarmayı hedefleyen CRM sistemi hazırlandı ve pazarlandı.

.....

.....



Yönetim sistem ve araçlarından bir arajman

Daha önce de sözü edildi. Hazırlanan ve yayınlanan standartların bir kurumda uygulandığının kanıtı, o kurumun bir *sertifikaya* sahip olmasıdır. Sertifika almak isteyen kurum, bunu hak etmek için, denetimden geçmek zorundadır. Denetim denilen süreç aslında bir sınavdır ve bu sınavı *üçüncü taraf* olarak adlandırılan belgelendirme kuruluşları yapmalıdır. Yani kendinizin veya müşterinin yaptığı denetimlerin bir resmiyeti yoktur. Üçüncü taraf belgelendirme kuruluşları, kalite yönetim sistemini uygulamak isteyen firmaları/kurumları denetleyip onlara sertifika verirler. Bu kuruluşlar, belgelendirme denetimi,

takip denetimi, belge yenileme denetimi ve sertifika bedeli gibi adlar altında gayet tatlı paralar kazanırlar. Hatta, kaliteciler arasında en iyi parayı kazananların bu sertifikacıların olduğunu söylemek pek yanlış olmaz.

Sertifikacılar, belgelendirdikleri kurumların, ürettikleri mal ve hizmetin kalitesi konusunda, bu kurumların müşterilerine karşı 5 kuruşluk sorumluluk taşımazlar. Yolunu bulup belge alan ve kalitesiz mal ve hizmet üretmeyi sürdüren bir şirketten dolayı, sertifikacı kuruluşun sorumlu tutulduğuna bu güne kadar rastlanılmamıştır. Ülkemizde kalite sistemlerini denetleme ve belgelendirme işi, resmi bir kurum olan TSE ve BSI, TÜV, SGS, BVQI vb gibi yabancı kökenli kuruluşlar tarafından yapılır. Özellikle TSE'nin bünyesinde çok sayıda mühendis, kalite sistem denetçisi olarak görev yapmaktadır. TSE'nin, sistem belgelendirme konusunda, uzun süre (10 yıl kadar) akredite olmadan sertifika verdiği bilinmektedir. Tanınan yasal kolaylıklar sayesinde ve bir çok özel ve resmi kuruluş kalite sistem sertifikasını TSE'den alma yolunu seçti. Diğer yandan **aynı sistem için** hem TSE'den, hem de yabancı belgelendirme kuruluşlarından **sertifika alınmaktadır**. Gümrükten kolay mal çekmek için TSE'den ISO 9000 belgesi gerekirken, aynı kurumun müşterileri, bir de yabancı belgelendirme kuruluşlarından belge talep edilmektedir. Böylece hem resmi, hem de özel belgelendirme kuruluşlarına iş kapısı açılmış oldu. Ancak, belge almaya zorlanan şirketlerin, maliyet ve eziyetler ikiye katlandı.

Kalite yönetim sertifikası bir nevi başış makbuzudur. Başışta bulunmadan sağlık raporu veya pasaport alamazsınız. Çocuğunuzu okula kayıt ettiremezsiniz.

K.S. (Kalite Sonrası) dönemde, belgelendirme kuruluşlarının yanı sıra, kalite eğitimciliği ve danışmanlığı adı altında diğer iş alanları da açıldı. Kalite madeninin bekaret ve zenginliği, çok sayıda mühendis ve akademisyenin ağzını sulandırmakta gecikmedi. Bu insanlar, irili ufaklı bir çok özel danışmanlık firması, belgelendirme kuruluşlarıyla iş birliği halinde, kalite sektöründe yerlerini aldılar. Kimi eğitim kuruluşları da, *çağın mesleği* olarak propagandası yapılan ISO 9000 danışmanlığı ve denetçiliği için diploma vermeye başladı. Küçük ve orta ölçekli girişimcileri desteklemekle görevli olan resmi kurum ve bankalar, kalite sistem belgesi almak isteyenlere eğitim ve para vererek destek oldular.

Ülkemizin kalbur üstü iş adamları ve kalitecileri tarafından sürdürülen lobi faaliyetleri başlatıldı. Kalite örgütleri kuruldu. Kalitenin reklam ve propagandasına hız verildi. Kalite sistem belgesi olmayan şirketlerin, değil yurt dışına, yerli piyasaya bile iş yapamayacağı, devlet ihalelerine katılamayacağı söylentileri yayıldı. Kaliteci derneklerin düzenledikleri sempozyum, panel, kongre ve fuarlar ülkemizin kongre ve fuar sektörüne sürekli iş sağladı. Ödüllü yarışmalar, plaketler, madalyalar, şiltler, afiş ve reklamlar da basın, reklam ve kağıt sektörünün gelişmesine büyük katkılarda bulundu.

Peki kalite sonrası döneme damgasını vuran bunca propaganda, zorlama ve tehditlerle birlikte bir sertifika uğruna katlanılan masraf ve eziyetler bir işe yaradı mı? Ya da kurulan kalite yönetim sistemleri, kaliteyi yükselterek, kurumlara rekabet avantajı sağladı mı? Türkçesiyle, müşteriler satın aldıkları mal ve hizmetlerde kalite artışını fark edip mutlu olabildiler mi? Şimdi bu sorulara cevap arayalım.

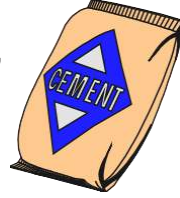
Müşteri Mutluluğu veya Kızgınlığı. Kalite Sistem Belgeli Kuruluşlar Gerçekten Kaliteli Mal Üretir mi?

Deli dana hastalığına yol açan mikroplara bulaşmış et ve et ürünlerinin üzerinde, saygın ve akredite kuruluşlarca verilmiş “Kalite etiketi” vardır. Bu etleri işleyen, paketleyen pazara sunan işletmelerde, ISO 9000’den başlayıp HACCP ile devam eden bir dolu kalite sistem belgesi bulunur. Aynı sertifikalar, bu işletmelere, hayvan yemi ve hormon sağlayan tedarikçilerde de vardır. Bu sertifikalar ve kalite etiketlerinin, BSE (deli dana) hastalığından ölenleri mutlu edip etmediğini bilemeyiz. Ancak ölenlerin yakınlarının, bu olay üzerine zil takıp oynamadıklarını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Yılbaşı balosuna hazırlık yapan lüks bir restoranın patronu, şefin ısrarı ve tavsiyesi üzerine bir çok kalite sistem belgesine ve kalite etiketine sahip bir üreticiye fırınlı bir ocak ısmarlar. Ancak yılın son günü restoranın mutfağına konulan cihaz bir türlü çalışmaz. Çünkü üretici firma, fırının yanma odasında oksijene, yani havaya ihtiyaç olduğunu düşünmemiştir. Yılbaşı telaşı içindeki restoran mutfağında, bu kalite belgeli fırını yakmak ve pişirme sıcaklığına kadar ısıtmak bir türlü mümkün olmaz. Fırın brülörleri bir yanar, bir müddet sonra tekrar söner. Durum tam bir fiyaskodur. Yeni yıla, hazırlanan yalap-şalap yemeklerle girilir. Restoran müşterileri, uyduruk yemeklerden dolayı çok kızarlar. Mutfak şefi sinirinden ağlar. Restoran patronu yeni yılın ilk günlerinde malın üreticisi ile yapacağı kavga için zamanın daha hızlı geçmesi için dua eder.

Kaliteciler, bu tür durumlarda şu yorumu getirirler: Kalite sistem belgesi ve kaliteli ürün tümüyle ayrı kavramlardır. Yani kalitecilere göre, kalite yönetim sistemi sertifikasına sahip bir kurumun ürünleri illa da kaliteli olacak diye bir şart yoktur. Şimdi bunun adı takıyye değil de nedir?

Bir firma içi beton doldurulmuş can yelekleri imal ediyor. Tüm satın alma ve üretim faaliyetlerini, önceden hazırlanmış dokümanlara uygun yürütüyorsa bu firmaya ISO 9000 belgesi verebilirsiniz. Bu can yeleklerini



kullananların suyun dibini boylamaları, üretici firmanın belge almasına engel teşkil etmez. nemli olan müşteri Őikayetlerinin dokümante edilmiş prosedürlere uygun olarak ele alınıp alınmadığdır. Tabii, hayatta kalan müşteriniz varsa.

Mercedes firmasının da sıradan bir otomobil üreticisinin de kalite sistem belgesi olabileirmiş. Tıpkı polis ve mafya örgütlerinin de kalite sistem sertifikası olabileceği gibi imiş. Bir Şeyi çok merak ediyorum: Bu lafları eden kaliteciler, acaba bu söylemlerini, fırını bir türlü yanmayan Őef aşçının veya motorunun durduk yerde su koy vermesi yüzünden aldığı yeni aracı yolda kalan sürücünün yanında tekrarlayabilirler mi? Yani satın alınan et ürünü, insanı beslemek yerine, onu öldürebilir, mutfak fırını, temel fonksiyonu olan kızartma-pişirme işinden cayabilir. Araçtan beklenen insanları ve malları bir yerden bir başka yere taşıma işinin yerine gelmesi Őansa-talihe göredir. Can kurtaran yeleği de sizi su üstünde tutmaz. Denizin dibine gömer. Peki, kurulan kalite yönetim sistemi, ürünlerde müşteri memnuniyetini sağlamayacaksa ne işe yarar?

Diğer taraftan rekabette başarının ve Avrupa'ya mal satabilmenin n Şartı olarak gösterilen sertifikalar bir çok kurumda hiçbir işe yaramadı. Yapılan onca masraf, eğitimle kaybedilen binlerce işe saati, çoğu firmayı Avrupa'ya taşımaya yetmedi. Aslında, Avrupa'ya mal satabilen, rekabette ne çıkabilen firmalar bu özelliklerini hiçbir zaman sonradan aldıkları ISO sertifikası sayesinde elde etmediler. Tam aksine ISO, QS,

TS, VS, VS. sertifikalarına ve bayraklarına sahip olup da *Titanic* gibi batan firmaların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur.

Danışman, ormandaki kurbağalara tavsiyede bulunur: Leylekler geldiğinde kendinizi köpeklere dönüştürün ve onlara havlayın. Kurbağalar tavsiyeye uyarlar. Sonuç felakettir. Sağ kalmayı başarabilen birkaç kurbağa, danışmanın karşısında sızlanır ve şu yanıtı alırlar: “*Ben, sistemin genelinden sorumluyum. Detaylar için kendiniz çözüm bulmalısınız.*”

Kalite sistem sertifikası; müşteri mutlu edildiğinde değil, denetçiler tatmin edildiğinde alınır.

Kendi Kendini Tatminin Toplu Yapıları

Ceza yasalarımızın ağır olduğu dönemlerde, bazı siyasi suçlar bir grup tarafından işlendiğinde, verilen cezalar birkaç katına çıkarılırdı. Bir örgütün komünizm propagandası yapması, ya da birkaç kişinin bir arada bir olayı protesto etmesi, insanları asılmaya kadar götürebilirdi. Ya da bu gibi durumlarda yargı sürecinin uzun ve masraflı olduğunu düşünenlerin yasal kurşunlarına hedef olup, ölü olarak ele geçirilebilirdiniz.

Askeri ceza evinde zorunlu ikamete tabi tutulduğum gençlik yıllarımda, belli bir süre Maocu bir grupta aynı koşu paylaştım. Maocular, günün belli saatlerinde yemek masasının bulunduğu odaya kapanırlar ve zuladan çıkardıkları Başkan Mao'nun Kızıl Kitabı'nı tekrar tekrar okuyup, birbirlerini ajite ederlerdi. Sanırım bu dolduruşlar, bir kitaba inanmış olma ve bu inancı paylaşan diğer insanların varlığı, grubun tüm üyelerini çok mutlu ederdi. Ülkede devrimi yapacak olan sosyal sınıfların, onları bilinçlendirmeye kendini adanmış profesyonel devrimcilerden habersiz olmaları hiç fark etmezdi. Ortada,

Çin'inkine benzer bir devrim olmasa dahi, yerli Maocular, bu devrimi her gün yeniden başlatır ve zaferle sonuçlandırır. Bu eylemler, grup üyelerini adeta sanal bir doyuma ulaştırır.

Kaliteciler de , sempozyum ve ödül töreni adı altında sık sık bir salonda toplanıp bir birlerine ajitasyon çekmeyi çok severler. *“Aslan kalite! Haydi ülkeyi bilinçlendirelim!”* Bunlar, kalite üzerine verilen söylevlerin, en sık tekrarlanan, bitiş cümleleridir. Toplantıyı düzenleyen kalburüstü teşkilat yöneticileri, bazı katılımcılara da ödüller verirler. Kimin, kimi ödüllendirdiği, ya da ödül alanın mı, yoksa ödül verenin mi bu eylemden daha kazançlı çıktığı konusuna daha sonra değineceğim. Asıl üzerinde durmak istediğim; bu toplantıların her seferinde, toplu mastürbasyona dönüşmesidir.

Toplantıda verilen söylevler, atılan sloganlar, kalite bayrağının dalgalandırılması, kalitecileri ve onlar gibi olmak için kalitenin masonik teşkilatına biad etmeye hazır çaylakları bir şekilde tatmin eder. Organizasyon çalışmaları ve günler öncesinde yapılan reklamlar/duyurular meyvesini bu toplantıda verir. Katılımcılar, sosyal, teknik ve ekonomik gerçeklerin kalite konusundaki anlayışsızlığından uzak bir ortamda ve nerdeyse *trans halinde* toplu doyuma ulaşırlar. Ancak, yapılan bunca eyleme ve ulaşılan toplu doyuma karşın ortaya bir *“çocuk”* yani *“Kalite”* çıkmaz. Çünkü tüm yapılanlar, sadece ve yalnızca etkinliğe katılanları toplu doyuma ulaştırmaya endekslidir. Oysa, mastürbasyonu sık sık da tekrarlasan, bireysel veya toplu olarak da yapsan, bu eylemlerden bir çocuk çıkmaz. Bu acı gerçeği anlamak için, çok uzun süreli tıp eğitiminin gerekmediğini, birileri anlatsa iyi olacak galiba.

Çok sık kalite lafı ederek yaşam kalitemizin yükselmeyeceğini öğrenmek için çok zamana ihtiyacımız olduğu apaçık ortada.

Toplu tatmin olayı, sadece kalitecilerin özel günlerinde yapılan bir etkinlik değildir. Bir çok kurum özellikle resmi ve/ya yarı-resmi olanları adına kalite sistem belgesi dedikleri sertifikayı aldıklarında bunu etkinliklerle kutlarlar. Kurumun önde gelenleri, aldıkları belgeleri “*Artık kalitemiz tescillendi*” gibi propagandaların eşliğinde yapılan törenlerle taçlandırırılar. Bu törenlerde atılan nutukların ve yapılan güzellemelerin, kendi kendini tatminden öte bir anlamı yoktur. Belediyelerin aldığı kalite sistem sertifikalarının, aslında neyi tescil ettiğini kitabın II. Bölümünde anlatacağım.

Ezberin Şaştığı Anlar

Beyaz Nokta Vakfı'nın kurucusu Sn. Tınaz TİTİZ, yaşantısının önemli bir kısmını ezbersiz eğitim mücadelesi için adamıştır. BNV, ezberi kısaca; “*Bir bilginin doğruluğundan kuşku duymadan ona inanmaktır.*” biçiminde tanımlamaktadır. Ezber yönteminin, eğitim sistemimizdeki yeri çok köklü ve sağlamdır. Burada şunu hemen belirtmeliyim: Eğitim sistemimize “sistem” dememin nedeni, sadece alışkanlıktan dolayıdır. Bizdeki eğitimin, sistem olarak adlandırılması, ona hiç hak etmediği bazı güzel özellikleri vermekle eş anlamlıdır.

Ezbere dayalı eğitim sistemi, insanlarımızın sorun çözme yeteneklerini geliştirmelerine en ufak bir katkıda bulunmadan, onların yıllarını heba eder. Ülkemiz eğitiminde, stokta tutulan enformasyon (Bilgi değil !), ilgili bakanlığa bağlı Talim-Terbiye Kurullarının ön gördüğü bir formatta öğrencilere ezberletilir. Öğrenciler, yapılan sınavlarda bu enformasyonu aynı formatta, yazılı veya sözlü biçimde geri vermelidir. Öğrencilerin sorgulama yapmasına olanak bırakılmadan ve cepheden ders verme tarzında yapılan talim ve terbiyeyi, kalitecilerimiz de çok severler. Kalite sistem yönetimi kurmak isteyen bir firmanın çalışanlarına kalite bilinci aşılacak için kullanılan materyaller,

bir takım komisyonlarca hazırlanmış kalite yönetim standartları ve bazı modellerdir. Bu standartların maddelerine uygun soru metinleri de standartlaştırılmıştır. Kurumların sistemlerini denetleyen ve eğitim veren kalitecilerimiz de yaptıkları denetimlerde ve sınavlarda, standart sorularına karşılık standart yanıtlar beklerler.

“Evet... Herkes kağıdına, gözden geçirme girdilerini ve çıktılarını, standartta belirtildiği gibi yazsın.” Oysa yönetimin gözden geçirme girdilerini ve çıktılarını, makineli tüfek gibi saymakla gerçek yaşamdaki yönetim süreçleri bir birinden çok ve her zaman farklıdır. Ezber işte burada hep şaşar. Girdiler, çıktılar lafta kalır.

Otomotiv yan sanayi olarak faaliyet gösteren büyükçe bir firma, tedarikçisinin kalite yönetim sistemini denetlemek ister. Diyelim ki, bu ana firma, QS 9000 kalite sistem belgesi sahibi olsun. Standarda göre ana firma, kendine mal ve hizmet sunan yan sanayici ve tedarikçileri denetlemek ve değerlendirip sınıflandırmak zorundadır. İyi tedarikçi, kötü tedarikçiler bu denetimler sayesinde belirlenir. Büyük şirketler bu amaçla “Tedarikçi geliştirme uzmanı” adı altında kaliteciler istihdam ederler. İşte bu uzmanlar, zaman zaman yan sanayicilerinin kalite yönetim sistemlerini denetlemeye gelirler. Burada “gelirler” fiilini, lafın gelişi olarak kullanıyorum. Aslında denetçilik yapan kaliteciler, denetlenecek firma tarafından özel şoför gönderilerek yerlerinden alınmalıdır. Denetçiler, bu getir-götür işini denetlenecek firmaya yaptıramazlarsa çok öfkelenirler. Bu öfke, objektif yapılması gereken, denetim sonucunu olumsuz etkileyebilir.

Bu büyükçe firmanın denetçisi, tedarikçinin kalite yöneticisine standart sorularını sorar ve bunlara aldığı yanıtlara ve yaptığı gözlemlerden elde ettiği bulgulara göre bu tedarikçiye kalite puanını verir. O da ne? Bu yan sanayici, puanlama sonunda C

veya D sınıfında çıkmıştır. Yani kötü ve güvenilir bir tedarikçidir. Denetçi bu durumu, bağlı olduğu firmaya rapor eder. *“Bu tedarikçiden bundan sonra alım yapamazsınız.”* İşte bu noktada büyükçe firmanın satın alma yetkilisi hiddetlenir ve *“Sen ne diyorsun ya? Bu yan sanayicimizle bu güne kadar ne fiyat, ne teslimat, ne de kalite problemimiz oldu. Hiçbir malı ne giriş kontrolden, ne de montajdan iade edilmedi. Üstelik bu tedarikçinin istediği fiyat artışlarının hepsi makul nedenlerden kaynaklanıyor. Ben şimdi böyle tedarikçiyi nereden bulayım? vs vs”*.

Alın size bir vaka analizi!. Tedarikçi firma, ne müşterinin öngördüğü problem çözme tekniklerini uygulamış, ne üretim proseslerini analiz etmiş, ne yönetimin gözden geçirme toplantıları yapmış, ne de bir kalite sistem belgesine sahip. Fakat takır takır üretim yapıyor. Bizim kaliteciler hemen, böyle bir şeyin asla ve kat'a mümkün olamayacağını söylerler. “Bir firma veya kurum, kalite sistem standartlarını yerine getirmeden, sunduğu ürün veya hizmetlerin müşterinin taleplerini karşılaması imkansızdır “ derler. “Asla, asla deme!” İsteyenlere emsaller gösterilebilir.

***ISO 9000 bir ehliyet sınavı gibidir.
Aslında sınava girmeksizin de araba sürebilirsiniz.***

Bir tedarikçi firma, müşterisinin istediği kalitedeki ürün ve hizmeti, sertifika almadan önce veriyorsa, bu işi sertifika aldıktan sonra da aynen yürütür. Eski ile yeni arasındaki tek fark, kalite sistem sertifikasının o firmaya fazladan getirdiği mali ve bürokratik yüklerdir. Bunun tam tersi de geçerlidir. Yani karakucak güreşmeyi seven bir firmaya hangi belgeyi aldırırsanız aldırın, bu belgelerin kalite, teslimat ve fiyat performansına olumlu etkileri ya çok azdır ya da ortaya çıkan bürokrasi ve esneklik kaybı her şeyi daha da berbat hale getirir.

Yaşam, bizim geliştirdiğimiz *formal sistemlere* veya icat edilen algoritmalara uygun işleseydi, her halde çok sıkıcı geçerdi. Çünkü, hangi süreçten sonra hangisinin geleceğini bilmenin pek ilginç bir yanı yoktur. Doğal ve sosyal yaşam karmaşıklığı (kompleksitesi) ok yüksek sistemlerdir. Yaşam gerçekliğinin sonsuzluğu, formal ve sonlu teorilerle kavranılamaz. Beşeri toplumsal sistemlerin, iç dinamiklerini ve kendiliğinden organize olma becerilerini yok sayarak, onlarda rekabet üstünlüğü sağlayacak davranış biçimlerinin ancak ISO 9000 vb formal sistemlerle gelişeceğini ummak, ezberden başka sorun zme yöntemi tanımayan insanların işi olsa gerek.

Kalitecilerin, problem zme aracı olarak müşterilerine ezberletmeye çalıştıkları yöntem ve modeller, karşılaşılan durumun tümüyle, “siyah-beyaz”, “doğru-yanlış” ve “iyi-kötü” endeksli analizine dayanır. Burada, doğal ve toplumsal süreçlerde hep rastlanılan *griliklere* ve *atallanmalara* yer yoktur. Hazırlanan akış diyagramları ve/ya sorun zme teknikleri, kurumlarda ortaya çıkan hep beklenmedik gelişmeler karşısında programlanmış Şekilde çuvallar.

www.toptechnics.com

Ezberin Şaştığı anlarda ilk baş vurulan kural, kuralları sulandırmaktır.Ya da daha ileri gidip kuralları yok saymaktır. Kaliteciler bu yollara sıklıkla başvururlar.

Anayasayı Bir Kez Delmekle Bir Şey Olmaz*

Tüm iş yaşamı boyunca teknik resim, spesifikasyon ve şartname gibi bağlayıcılıklardan uzak kalmayı becerebilmiş bazı iş adamlarımıza “Sanayiciliğin anayasası” olarak yutturulan ISO/QS 9000 gibi standartlar, hem uygulamacılar hem de denetçiler tarafından sık sık delinmektedir. Bu standartları uyguladığını söyleyen kuruluşların, içgüdüsel olarak bazı şeyleri tavsatması bir ölçüde makul görülebilir. Çünkü şart koşulan uygulamalar, kurumlara acayip ölçüde bürokrasi yükü getirmekte ve yönetim esnekliğini ortadan kaldırmaktadır.

Ancak “anayasayı delme” işinin daha çok, onu korumak ve kollamakla görevli olanlar, yani kaliteciler tarafından yapılması, ortadaki yanlışlığın boyutlarını değiştirmektedir. Denetçilerin devlet memuru veya uluslar arası akredite belgelendirme kurumlarından gelen kaliteciler olması hiç fark etmez. Denetçiler için, kalite yönetim sisteminin belgelenmesini isteyen kurumlar/firmalar, son tahlilde müşteridirler ve denetçilere ödeme yapmaktadırlar. Müşterileri üzmemek gerekir. Uygulamada bazı major (büyük) ve minor (küçük) yasa dışılıklara severek ve isteyerek göz yumulur.

ISO 9000 standardının Satın Alma maddesi, tedarikçi firmaların seçiminde uyulması gerekenleri belirtmiştir: “*Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir.*”² ISO 9000 kalite yönetim sistem belgesi almış yüzlerce devlet kurum ve kuruluşu vardır. Oysa devlet kurumlarının satın alma işleri Kamu İhale Kanunu’na göre yapılır. Bu yasaya göre, satın alma ekonomik açıdan en avantajlı teklife göre yapılmak

* Eski Cumhurbaşkanılarından Turgut ÖZAL’ın sözü

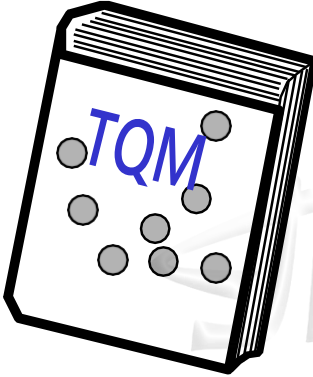
² TS EN ISO 9001:2000 Madde 7.4.1. 2. paragraf

zorundadır. Devlet kurumlarının satın alma işlerinde öyle onaylanmış tedarikçi listelerine ve tedarikçi değerlendirme gibi işlere pek kulak asılmaz. Devlet alımlarında kaliteli mal ve/ya hizmet konusunda aranılan tek şart, tedarikçinin sahip olduğu ISO 9000 belgesidir. Bu belgeyi almanız aslında hiç zor değildir. En ucuz teklifi verip, ilk depremde yıkılacak bir resmi bina inşaatına başlayabilirsiniz. Çünkü ISO 9000 sertifikası yapılan işlerin kalitesini garantilemez. Sertifikacılar, yıkılan binalardan, insanları zehirleyen sobalardan dolayı hiç vicdan eziyeti çekmezler.

Şimdi sormak lazım, bu kurumlar ISO 9000'nin satın alma maddesini delmiyorlar mı? Standardın bir maddesinin açık seçik ihlal edilmesini, bu kurumlara sertifika veren denetçiler neden görmezler? Hadi denetçiler göz yumdular, kulak tıkadılar. Bunların bağlı oldukları sözüm ona akredite ve bağımsız kurumlar ve de akreditasyonla yetkili kurumları ne yaparlar? Nerede kaldı bunların inanırlıkları?

Kalite standartlarının, tasarım ve geliştirme ilgili maddesinin (TS EN ISO 9001:2000 Madde 7.3) uygulanması ise tam evlere şenliktir. Belgelendirme denetimi yapacak olan kurum, kalite sistemi kurmak isteyen kurumlarda çalışanların kalite sistem eğitiminden geçmesini ister. Kalite sistem yönetimi ile ilgili dokümantasyonların hazırlanması eğitimi, ISO veya QS standart metinlerinin tefsir ve yorum eğitimi ve iç denetçi eğitimleri belgelendirme kurumunun gösterdiği yerlerden alınmalıdır. Bu ve benzeri eğitimi veren kurumlar ve belgelendirme kurumları çoğunlukla kardeşdir. Toplam kalite yönetimi veya kalite sistem yönetimi kurma çalışmalarda ilk iş *ezbere dayalı* bu eğitimlerin alınmasıdır. Bu çalışmalarda çoğu zaman bir de danışman istihdam edilir. Danışmanın sertifikacı kuruluşla yakın ve sıkı ilişkide olması, belge alma sürecini çok kısaltır. İlk harcamalar bu kalite eğitimcilerine ve danışmanlara verilen paralarla başlar.

Ülkemizde, aynı kuruma hem danışmanlık/eğitim hem de denetleme hizmetinin aynı kişilerce verilmesi gibi çok yaygın bir ahlaksızlık örneği olarak sıklıkla karşımıza çıkar. Belgelendirme kuruluşu, kendilerinden eğitim veya danışmanlık hizmeti aldığı taktirde denetimin çok kolaylaşacağını hiç çekinmeden ifade eder.



İşte bu eğitimlerde, kalite yönetim sistemi kurmaya çalışan şirketlerin elemanlarına, standardın tasarımıyla ilgili maddesi uzun uzun anlatılır. Standardın ön gördüğü tasarım süreci ile ilgili aşamalar, aslında her mühendise, okulunda ders olarak verilmektedir. Ancak kaliteciler, bunları yine de yeni bir şeymiş gibi uzun uzadıya anlatırlar.

Eğitim veren kişi, standardın tasarım maddesi üzerinde sınıfta kasıtlı bir tartışma başlatır. Hangi süreçler ürün tasarımı sayılır, hangileri sayılmaz gibisinden. Diyelim ki, X firması, müşterileri için belli makineler, kalıplar veya aparatlar yapmaktadır. Müşteri firma, yan sanayisine, sadece bu makine veya kalıp kullanılarak üretilecek olan parçaların resimlerini, modellerini, speklerini veya sadece numunesini verir.

X firması da tümüyle kendi ekibi ve imkanlarıyla müşterinin siparişi olan makine veya kalıbın konseptini hazırlar, tasarlar, çizer, CAD datalarını çıkarır, imal eder, denemesini yapar ve sonunda müşteriye teslim eder. Bu süreç içinde X firması, müşterisi ile işin gidişatı hakkında bir çok kez görüşür ve bir sonraki aşamaya geçmezden önce müşterisinin onayını alır. X firmasının işi budur. İşe özgü yeni makine, aparat ve kalıp

yapmaktır. Bu işlerin tasarımı ve konstrüksiyonu için gereken elemanları ve teknik imkanları bünyesinde bulundurur. Ancak denetim kurumlarının eğitimcileri, “*Hayır, bu yapılanlar tasarım değildir. Siz makina da yapsanız bu bir ürün değildir. Burada tasarlanan ürün değil prosestir. Böyle bir firma iseniz, standardın tasarım maddesinden muaf olursunuz. Endişe etmenize gerek yok*” tefsirini yaparlar. Yani sac şekillendirme kalıbı bir ürün değil, sac şekillendirme prosesidir. Aynı mantığa göre, ayakkabı tasarlayıp üreten firma, ürünü değil, yürüyüş prosesini tasarlamaktadır.

Bu anlattıklarına inanmayan varsa, onlara, işi kalıp tasarlayıp, imal etmek olan onlarca kalite belgeli firmanın, önce yaptıkları işlere bakmalarını ve daha sonra sertifika kapsamlarına göz atmalarını tavsiye ederim.

Yasaların ve kuralların delinmesi ile ilgili örnekler, anayasayı (ISO/QS 9000) kevgire çevirmeye yetecek kadar çoktur. Kalite sertifikalı işyerlerinin yöneticileri, üzerlerindeki sıkıntıyı ve yükü azaltmak için standardın bir çok maddesini ihlal ederler. Ya da laf olsun torba dolsun kabilinden yasak savarlar. Sistem belgesi uğruna yitirilen çalışma esnekliğinden dolayı bu tür kaytarmaları mazur görmek mümkündür. Peki yasama ve yürütme ile görevli olanlar (kaliteciler) hangi mazeretin, hangi iki yüzlü takıyyenin arkasına çömelirler? Bunları çok merak ediyorum.

Kalitecilerin, sanayiciliğin anayasasını delmeleri nerdeyse, Türk Ceza Kanunu'nun 146. Maddesinde tanımlanan eylemlere tümüyle uymaktadır. Kalitecilerin patronları ve guruları anayasayı cebren “tağyir, tebdil ve ilga” ediyor, denetçiler de bu fiile “fer'an” iştirakte bulunuyor.

Beyaz Kaliteciler Derneği

Bugün ülkemizde ve diğer ülkelerde kalitecilerin faaliyet gösterdikleri dernekler vardır. Bu derneklerin bir çok ortak yanları bulunur. Bir kere bunların aleyhinde, kimse tek bir söz söyleyip, yazamaz. Eylemlerini eleştirmeye kimse cesaret edemez. Bu dernekler, pastayı başkalarına kaptırmak



istemeyen kalitecilerin vatan aşkıyla dolu gayretli çalışmaları ve bir kısım büyük sermayenin verdiği destekle kurulurlar. Bir çok iş adamı, akademisyen, orta ve üst düzey özel sektör yöneticisi ve hatta silahlı kuvvetler mensubu, bu derneklerin faal veya fahri üyesidirler. Üyeleri, genelde, toplum kremasına mensup insanlardır. İyi eğitilmiş, düzgün vitrinli ve

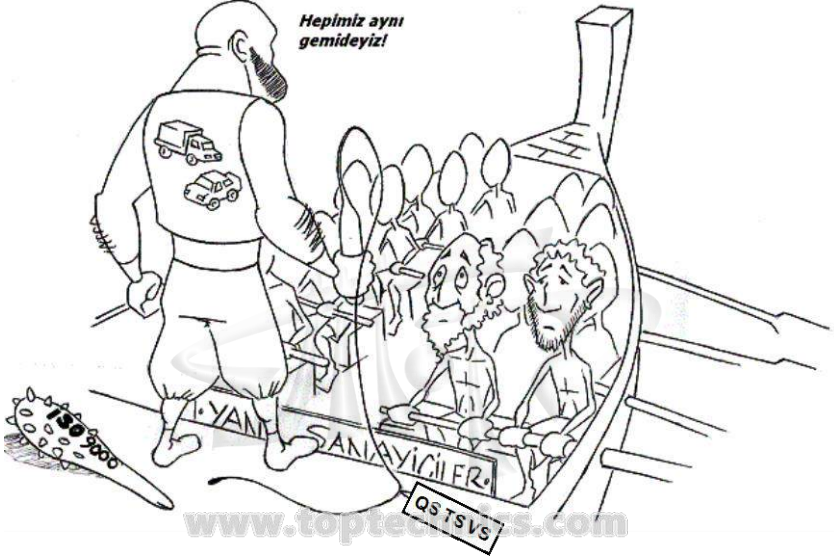
konuşmalarının arasına bolca yabancı sözcük serpiştirmeyi seven bu "beyaz" insanlar kendilerini, kafası hiçbir halta basmayan biz kavruk vatandaşlara, kalite bilinci aşılama adanmışlardır. Örneğin bu örgütün taşra şubesi yöneticilerinden biri, yabancı sözcük serpiştirerek havalandırma gayretini - kendi deyimiyle- biraz fazla "ekzejere etme" ye (Türkçesi: abartmak) bayılır.

Beyaz Kaliteciler Derneği'nin yoğun reklam ve propagandası, kalite yönetim standartları, altı sigma (6 σ), TRIZ, Mükemmellik Modeli, Konfigürasyon Yönetimi, öğrenen organizasyon veya bir başka modellere olan talepleri kısa sürede patlattı. Ortaya

konulan reçete ve formüllerin çekiciliğine önce büyükler, daha sonra orta ve küçük ölçekli şirketler kapıldı. Ancak özel sektörün kalite pazarının bir gün tükeneyeceğini çok iyi bilen Beyaz Kaliteciler yeni pazar arayışlara girmekte hiç tereddüt etmediler. Sıra kamu kurum ve kuruluşlarına gelmişti. Kamu sektörü, polis teşkilatları, ceza evleri, karayolları, hastaneleri ve okullarıyla, sınırsız ve sonsuz Oklahoma Prairie'leri gibi Beyaz Kalitecilerin önlerinde uzanmaktaydı. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı on binlerce okulu ve öğretmeniyle toplam kalite yönetimi için bakir bir alandı. Buralara mutlaka girilmeliydi. Sonunda girildi de. Milli Eğitim'de başlatılan toplam kalite yönetimi çalışmalarının neye merhem olduğu konusuna ileride değineceğim. Pazarı genişletme çalışmaları sadece kamu sektörüyle sınırlı kalmadı. Minibüsçülerden, mahalle sütçülerine kadar önüne gelenin ISO/QS 9000 ve TS 16949 gibi sertifikalara sahip olması, bunlara olan talebi giderek azalttı. Toplam Kalite felsefesi de her kesin ağızında sakıza dönüştü. Öte yandan kalite pazarına doluşan bir sürü danışman ve belgelendirme kuruluşu, Beyaz Kalitecileri daha kapsamlı ve sıra dışı kampanyalar yapmaya yöneltti. Hiçbir ülkede başvurulmayan bir şeyler bulunmalıydı ki, Beyaz Kaliteciler işsiz kalmasın. Sonunda Beyaz Kalitecilerin liderliğinde, kalitesizliğe karşı bir milli seferberlik başlatılması kararı alındı. **“Ya kalite başa, ya kuzgun leşe!”** sloganı eşliğinde kalitesizliğe karşı başlatılan bu hareket bizi toplumsal zenginliğe ve refaha ulaştıracaktı. Ancak bu seferberlikte, toplumun değil, daha çok ve her zaman beyaz kalitecilerin savaş zengini olduğu görüldü.

CRM (Customer Relationship Management) veya öğrenen organizasyonlar konusuna el atmak da fena fikir değildir. Öğrenme sürecinin, iletişimin, bilgi teorilerinin, sistemler düşüncesinin ne oldukları konusunda fazla kafa yormaya ve araştırmaya gerek yoktur. Çünkü bunlar zaman isteyen ve sıkıcı

konulardır. Oysa, Peter SENGE'nin bu konudaki kitabı³, tam bir hap gibidir. Kim, nereden bilecek ? Biraz da yabancı dildeki diğer yayınlardan aşırımlar yaparsın olur biter.



Tedarikçileri bilinçlendirme süreci

İşin ilginç yanı bu tür örgütlerin rakibi yoktur. Kimse bu örgütleri ve üyelerini – haşa huzurdan- yüksek sesle eleştiremez. Rakip olmak, eleştirmek bir yana, kaliteciliğe sonradan başlayan çömezler, bu örgüt mensuplarına gıpta ile bakmakta, onlar gibi olmak için yüksek giriş ve üyelik aidatlarını (Yaklaşık 250 €/yıl) boğazından keserek ödemeye ve derneğin eşiğine yüz sürmeye hazır olduklarını, yemin-billah beyan etmekte. Oysa, mühendislik konusunda dünya çapında saygın ve referans bir kurum olan VDI'nin (Alman Mühendisler Birliği) üyelik ödentileri bile daha ucuzdur (120€/yıl). Yeri gelir, ülkenin

³ Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**

en çok güvenilen kurumlardan biri olduğu ilan edilen ordusu bile eleştirilir. Depremde ve diğer doğal afetlerde, karşılıksız iyilikte bulunmanın ne demek olduğunu çok anlamlı örneklerle gösteren Arama Kurtarma Örgütü (AKUT)nün çalışmaları bile sorgulanır. Ancak ne Beyaz Kaliteçiler Derneğini, ne de kalite yönetim standartlarını eleştiren bir yazı yazan, bir söz söyleyen bulamazsınız. Meslek dergilerinde, ulusal basında, internette çıkan her haber ve yorumun özünde, hep Beyaz Kaliteçileri öve övme öküzü edip, dört ayağını dokuz etmekte kıran kırana yarış vardır. Bence, bazı şeylere tersten bakmanın zamanı gelmiştir.

Arkadaş! Sen yoksa, kalite düşmanı mısın?

Bir ülkenin ekonomik ve toplumsal yaşamında kalitenin, bir takım standartları ve modelleri yerleştirmeye çalışmakla yükseltilemeyeceğini anlamak çok zamanımı almadı. TKY konusunda tanık olduğum uygulamalar bana, sezgisel de olsa, yapılanların pek bir işe yaramadığını, atılan taşlarla çok az sayıda kurbağa ürkütüldüğünü göstermeye yetti. Ancak yanlışın veya yanlışların neler olduğunu, bu yanlışların hangi zaaflarımızdan kaynaklandığını bulup çıkarmak için çok çalışmam gerekti.

Kalite denilen *soyut yararın* ortaya çıkması için mutlaka *somut girdilerin* elde olması ve bunların uygun bir teknikle bir araya getirilmesi gerekir. Tınaz TİTİZ'in "*pilavın lezzeti*" benzetmesi çok yerindedir. Pilavın lezzetli olması için pirinç, yağ, tuz, su ve enerji gibi somut girdilerin yanında aşçılık hünerinin de mutlaka olması gerekir.

Tüm dünya ülkelerinin kullandığı üretim malzemelerinin, hemen hemen aynıysa bizim ülkemizde de kullanılır. Ancak bu malzemelerle ülkemizde üretilen bir çok ürün, eş değerleriyle kıyas kabul etmeyecek kadar düşük kalitelidir. Bizde,

hammadde ve enerji, üretim yapalım derken, adeta, heba edilir. Kaliteli ürün ve/ya hizmetin yaratılması uğruna gösterilen çabalar, müşterileri mutlu etmeyi amaçlar. Müşterilerini mutlu eden kurum rekabette üstünlük sağlar. Bu üstünlük sayesinde kuruma, yaşamını sürdürmesi için ihtiyaç duyulan enerji kazandırılır. Müşterilerin talep ve isteklerini karşılamada, standartları hazırlanan kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasının, kurumlara rekabet avantajı sağlamada tek başına yeterli olamayacağını kavramış bulunuyorum.

Kurumların, yani beşeri toplumsal sistemlerin işleyişini ortaya çıkartmak için kendi çapımda araştırmalar yaparım. Kariyer hırsından ve bir takım biçimsel zorunluluklardan uzak, sırf kendi merakımı tatmin için okurum. Bu çalışmalarım bana, bir kurumun, çevreden gelen etkiler karşısında, sadece bir takım algoritmalara bağlı kalarak uygun davranış biçimleri geliştirmesinin olanaksızlığını gösterdi. Sadece ağaçları değil, diğer bitkileriyle, hayvanıyla, toprağı ve iklimiyle ormanı bir bütün olarak görmenin ve bütünlük içindeki ilişki ve etkileşimleri çözümlediğimiz anda orman olgusunun ne olduğunu kavrayabileceğimizi gördüm. Ulaştığım sonuçları makale ve sunumlarla, konunun ilgilisi diğer insanlara duyurmaya ve onlarla paylaşmaya çalıştım. Düşüncelerimin, ülkemizde geçerli olan ortalama yaklaşımlardan saptığını çok iyi bilmeme ve bazı tepkilerle karşılaşacağımı tahmin etmeme rağmen, kalite düşmanı olarak ilan edileceğim hiç aklıma gelmemişti.

Kaliteciler yaptıkları işlerin doğru şeyler olduğundan çok eminler. O kadar ki, karşıt bir düşünceye veya kendileriyle aynı formatta düşünmeyen insanlarla diyaloga bile tahammül edemiyorlar: Sapmayı hemen susturmak gerek! Kaliteciler gibi düşünmeyen, onların eylemlerine destek olmayan “*Kalite Düşmanı*” dır. İşte size “*ya sev, ya terket*” anlayışından ve doğrusal-mekanik mantıktan bir örnek daha. Yine “*siyah-beyaz*” yine “*iyiler-kötüler*” ayırımı.

Kısa süre sonra kalite düşmanı ve/ya kalite karşıtı olarak suçlandım. Şimdi bu ne demek? Ben özel yaşamımda kaliteli bir mal veya hizmet kullanmaya mı karşıyım? Yoksa, benim de üyesi olduğum toplumun genel kalitesinin toptan biçimde yükselmesine mi karşı geliyorum? Pazardan çürük domatesleri, hormonlu hıyarları satın almak, evimdeki yeni elektronik cihazın hemen bozulması, devlet katında hakkımı arayamamak, çocuğumu ezberci eğitim sistemine teslim etmek beni çok mutlu ettiği için mi ben kalite karşıtıyım? Ben mazoşist miyim?

Beni kalite düşmanı olarak fişleyenler içinde, yüksek bilimsel irşatlarıyla halkımızı aydınlatacak olan bazı akademisyenler de var. Bu hocalar belki kendi bilimsel birikimlerini ve değerli olması gereken zamanlarını, halkımızı kalite yönünden bilinçlendirme uğruna harcadıklarına inanıyorlar. Buradaki içtenliklerini bilmem mümkün değil. Ancak bildiğim bir şey varsa, çoğu akademisyenin bu tarz bildiri ve makalelerinin bilimsel kaygılardan epey uzakta olduğudur.

Güneydoğu üniversitelerinden birinden gelen bir hocamız, kalite konusunda nerede bir etkinlik varsa, orada bildiri sunmayı çok sever. Bildirileri daha çok yeni yayınlanan kalite standartlarını ve şablonlarını övmek üzerinedir. Övgülerinde, "*Kalite rahmet oldu yaşıyor. Neden insanlar leğenlerini doldurmuyor?*" gibisinden şiirsel süslemelere de yer vermeyi unutmayan bu hocamız, bilimsel araştırmaların zahmetli olduğunun ve zaman gerektirdiğinin farkındadır. Hele temel bilimlerde uluslar arası ses getiren bir buluş yapmaya insan ömrü yetmeyebilir. Üstelik, temel bilimlerde araştırmalar yapmak kimi zaman inançlarınızı, değer yargılarınızı ve paradigmalarınızı sorgulamaya kadar götürür sizi. Ancak bunlar yapılmadığı zaman tıp, mühendislik, pedagoji, işletmecilik gibi uygulamalı branşların enformatik tabanı yere basmaz. Bunlar zor işlerdir. Devlet, bu zor işlerle uğraşacak akademisyenlerin yetişmesi için yatırım yapar ve onlara maaş verir.

Kalite gibi soyut bir kavrama tapınmak ve güzellemeler yapmak varken, 6 Sigma gibi sihirli bir formül icat edilmişken, kaliteye endeksli bilim adamlarımız ne diye kendilerini sıkıntıya soksunlar. İşin kolayını bulmuşlar. Kaliteyle ilgili her sempozyum ve toplantıya “*Aslan kalite*”, “*Kalite bizim canımız feda olsun kanımız*”, “*Kalite ağacına gübre ve su verelim*” içerikli bir makale ve bir sunum hazırlarsın ve akademik kariyerinde basamak atlamak için puan biriktirirsin. “*Yahu durun. N’oluyoruz? Bir akademisyenin standartla ilgisi nedir, bir takım komisyonların yazdığı standart metinlerinin gizli içeriklerini yorumlamanın veya bir takım problem çözme tekniklerine methiyeler düzmenin, neresi bilimsel çalışmadır*” diyenlere **kalite düşmanı** dersin olur biter.

“Prosedür Ve Talimatlar Benim Karakterimdir”

Kurum içindeki proseslerin standarda uygun olarak dokümante edilmesi işi, bize özgü bir garabeti de yanında getirdiğini düşünüyorum. Her şeyiyle yazılı hale getirildiğinde, tüm işleyişin ve süreçlerin bu prosedürlere uygun yürüyeceğini sanan bir çok kaliteci ve işyeri sahibi ortaya çıktı. Çay demlemekten, bekçi köpeğinin havlama frekanslarına kadar her şey için talimatlar yazıldı, akış diyagramları çizildi. Bunların orijinaleri kodlandı, arşivlendi, kontrollü kopyeleri imza karşılığı dağıtıldı. Bununla da kalınmadı. Hepsi belli periyotlarda elden ve gözden geçirildi, revize edildi, tekrar yayınlandı vs . İşte uzun zamandır yazı yazma özürülü olmakla suçlanan bir ulusun cefakar evlatları eline geçirdiği fırsatı böyle değerlendirdiler. Hazırlanan prosedür, el kitabı ve talimatlarla, binlerce kurum –sözüm onahem Toplam Kalite Yönetimine geçti veya geçmeye başladı,

hem de *yazma özürlü ulus* olmanın kara lekesi alınımızdan silindi.

Seri üretimde zaten bulunan bir ürünle ilgili müşteri siparişini devreye almak için 9-10 tane form doldurulması ve birimler arası birkaç toplantının gerçekleştirilmesi zorunluluğunun getirildiğini biliyoruz. Bunları kurumlara tavsiye edenler kalite danışmanlarıdır. Genelde, aynı danışmanlar belgelendirme denetiminde de görev aldıkları için bu kayıtlara bakıp puan verirler. Gerçi, tutulan bir çok kayıt formu, örneğin hata etkileri analizi, ölçüm sistemlerinin analizi, SPC gibi çalışmalar sırf dostların alışverişte görmesi mantığıyla yapıldığı, hem ilgili kurumun, hem müşterinin ve hem de belgelendirme kuruluşlarının kalitecileri tarafından bilinir. Bunca kağıt doldurma işi ve prosedür/talimat kirliliği, kalitecilerin karakterlerinde çok derin bir yer tutar.



Dokümantasyon düzeni

Daha önce vurgulamıştım: Kurulan kalite yönetim sistemi, sadece denetçileri tatmine yarar.

Denetlemeye gelen kaliteci sorar: “Üretim süreçlerinde veya ürünlerde bir uygunsuzluk tespit edildiğinde düzeltici faaliyet olarak neler yapıyorsunuz?” Bu soruya, denetlenen kurumun kalitecisi, üç sağa-beş sola şöyle bir yanıt verir:

“Efendim imalatta bir hata varsa, Düzeltici Faaliyet Prosedürü PR... uyarınca önce kayıt formu numarası FR... olan hata bildirim raporu yazarak bir düzeltici faaliyet açarız.”

“Uygunsuzlukla ilgili bölüm yöneticisinden düzeltici faaliyeti yürütecek bir sorumlu tayin etmesini isteriz.”

“Daha sonra düzeltici faaliyetin başlatılması için genel müdürün onayını alırız”

“Bu düzeltici faaliyetin takibi için başka bir form daha doldururuz.”

“Uygunsuzluklar genelde çalışanların eğitim eksikliğinden kaynaklanır. Elemanlarımıza eğitim veririz.”

“Eğitim vermek için, Çalışanların Yönetimi ve Eğitimi Prosedürü PR... uyarınca bir eğitim talep formu doldurup insan kaynakları bölümüne sunarız.”

“Bu bölüm yetkilisi eğitim talep formunu inceler ve firma içi eğitim mümkünse bir eğitimci tayini için ilgili bölümlerle görüşür ve daha sonra tayin edilen eğitimci için genel müdürün onayını alırız.”

“İşte şu gördükleriniz eğitimcinin eğitim notları, şunlar da bu eğitimcinin yeterli olduğuna dair eğitim sertifikaları, orada gördükleriniz de eğitim alan operatörlerin eğitimciyi değerlendirme tablolarıdır. Şunlar da eğitim planlarımız. Daha sonra eğitim alan kişilerin aldıkları eğitimleri kişisel dosyalarına işleriz. Şunlar düzeltici faaliyet kapatma formu vs. ”

Denetlemeyi yürüten kaliteci kurt gibidir. Kolay kül yutmaz. Bu evrakların hepsini görmek ister. İnceler, karıştırır ve yeniden sorular sorar. Bu sorular, kimi zaman, hile doludur. Çünkü, denetleneni tuzağa düşürmek, çoğu denetçilerin özel zevkleri arasında ayrı bir yer tutar. Tutulan kayıtlarla ilgili prosedürlerde yazan arasında çelişki olup olmadığına bakılır. Ancak, denetçi, bunca faaliyetin bir *katma değer* yaratıp yaratmadığını sormayı bir türlü akıl edemez.

ISO / QS /TS vs belgesi almaya soyunan firmalarda işte bu bürokrasiyi takip eden, arşivleyen, kopyalayan, yeniden yazan, revize eden, firmanın büyüklüğüne göre bir veya birkaç eleman istihdam edilir. Bunlara da “Kalite Sistem Yöneticisi” gibi unvanlar verilir. Kalite sistem yöneticileri iyi bir prosedürcü ve arşivci karakterinde olmalıdır. Toplam kalite yönetimi kurma

girişimlerinde ortaya çıkan bu bürokrasi, kalitecilerin bürolarından çıkarak dalga dalga tüm kuruma yayılır. Katma değeri olmayan tüm bu faaliyetler ürün maliyetine yansıyor, ürünün rekabet şansının azalması, çözülmeyen kalite problemleri ve müşteri siparişlerdeki düşüş olarak kuruma geri döner.

Kalite sistem yöneticileri, müşteriden gelen iadelerin kayıtlarını çok güzel tutar. İlgililere aktarır. Dış hata bildirim raporu tutar. Düzeltici faaliyetleri başlatır. Problem çözme tekniklerinin formlarını doldurur. Ancak, müşteri iadesinin kök nedenleri genellikle araştırılmaz. Kalite mevzuatının gereklerini yerine getirebilmek için yapılan evrak işleri, asıl görevler haline dönüşür. Genelde sorunlar hep çözülmeden kalır. Doldurulan bunca evrak ve yapılan onca çalışma ve yürütülen onca faaliyet, sırf kalitecileri ve denetçileri tatmin etmek içindir.

Bu günün problemlerinin kaynağını dünkü çözümlerde aramalıyız. Ana sanayi ve devletin dayatması olan kalite sistem sertifikasını aldık derken, kucağımızda daha çetin bir sorun koydular: Sonu gelmeyen evrak savaşları ve uçsuz-bucaksız bürokrasi.

Kalite Yönetim Sistemi, Belgelendirme Yapan Kurumlar İçindir

Şimdi bunun ne anlama geldiğini merak edersiniz. Örneğin ISO 9000 standardına göre kalite yönetim sistemi kurmak isteyen bir firmayı ele alalım. Sistem kurma çalışmaları süresince firmanın kalite yöneticisi , patronu ve diğer çalışanlarının aklında olan tek şey vardır: “Acaba yapılacak olan belgelendirme denetiminden başarı ile çıkılacak mı?” İnsanlar tıpkı bir sınava hazırlanmaktadır. Dokümanların hazırlanması ve derlenmesi uğruna fazla mesailer yapılır. Aslında bu kadar stres

ve telaşa gerek yoktur. Eğer belgelendirme kuruluşundan danışmanlık ve/ya eğitim hizmeti aldıysanız, korkacak bir şey yoktur. Prosedürler yalap-şalap özeniyle hazırlanmış ve kayıt formları sonradan eski tarihlerle doldurulmuş olsa da, denetimden geçersiniz. Belgelendirme denetçileri, laf ola beri geri gele, birkaç uygunsuzluk saptarlar. Bunlar için sizden bir düzeltici faaliyet planı isterler. Hepsi bu! Birinci denemede olmazsa en geç ikincisinde sertifikayı alırsınız. Biraz paraya kıyıp bir de bayrak sahibi olursunuz. Firmanızın önünde nazlı nazlı dalgalarıdır.

Şimdi burada önemli bir *bilinç kayması* yaşanır. Aslında söz konusu olan, firmanın kendi çalışma ve yönetim sistemini belli bir kalite standardına veya modeline uygun hale getirmektir. Fakat sistem kurma çalışmaları esnasında üzerinde durulan konu, hep belgelendirme denetçilerinin nasıl tatmin ve ikna edileceğidir. Tüm çalışmaların ağırlık noktası ister istemez denetçilere odaklanmaktadır. İlgili standardın soru-cevapları ezberlenir. Prosedürler, talimatlar ve tutulan kayıtlar hep denetçiler içindir. İşletme içinde yerlere çizilen çizgiler, tezgah başlarına asılan süslü yazılar denetçilere gösterilen *teftiş fırçaları*ndan bazılarıdır. Firma elemanlarının kaliteyle ilgili aldıkları çeşitli eğitim sertifikalarının çok sayıda olmasına özen gösterilir. Çünkü çok eğitim sertifikası, kalitecilere göre, çok kalite demektir. Denetçiler özel araçla firmaya taşınır. Öyle birkaç km'lik bir taşıma değil. Firmanız Bursa'da ise, İstanbul'dan gelen denetçiyi, ta Yalova'dan alıp getirirsiniz. Denetim birkaç gün sürecekse, öğlen ve akşam yemeklerinde denetçileri lüks lokantalarda ağırlarsınız.

Denetleme öncesi yapılan eğitim çalışmalarında kalite kavramı o kadar çok tekrarlanır ki, adete bir fetiş halini alır. Alır da; kalitenin kendisi bir türlü doğmaz, bir türlü hayat bulmaz. Kalite sistem belgesi olan firmaların yurt içi ve yurt dışında satışlarının artacağı, maliyetlerinin düşeceği ısrarla ve her fırsatta dile

getirilir. Duvara çerçevesiyle asılan sertifika, firma önüne dikilen bayrak, yazışma kağıtlarına basılan logolar için dünya kadar eğitim, danışmanlık ve denetlenme giderlerine katlanılır. Yapılan bu kadar dolaysız gider ve harcanan mesai yetmezmiş gibi sertifika veren kuruluş, yüz havlusu büyüklüğünde bir bayrak için ayrıca 50-100 dolar para alır. Sertifika parası, denetleme ücretine ayrıca ilave edilir.

Belgelendirme denetiminden sonra yavaş yavaş her şey eski halini almaya başlar. Yenileme veya takip denetimine kadar alışılan çalışma alışkanlıkları kaldığı yerden sürdürülür. Teftiş fırçaları bir sonraki denetime kadar ilgili olduğu yere kaldırılır.

Ödüller

Kaliteciler, kurumları ve insanları istem üstünde tutmak, ya da moda deyiimiyle onları *motive* etmek zorundadır. Motivasyonu sağlamanın araçlarında biri de kişileri veya kurumları ödüllendirmektir. Bazı yarışma konuları ve kriterleri bulunur. Seçme ve değerlendirme kurulları oluşturulur. Kalite lobicileri bu ödül törenleri konusunda çok ustalaşmışlardır. Büyük reklam tantanalariyla duyurulan sempozyum ve panellerin sonunda bir takım kurumlara ve kişilere ödülleri verilir.

Kalitecilerin bu ödül verme tutkuları, olur olmaz her fırsatta plaket verme hastalığını çoktan sollamış durumdadır. Kalitecilerin ödül törenlerine, yurt dışından bazı kalite gurularını çağırılmaları için rajonundandır. Çünkü, yabancı konuklar, toplantılara ve törenlere olan ilgiyi ve katılımı artırır. Verilmek istenen mesaj şudur:

“Bakın, biz nasıl tanınmış bir teşkilatız. Bir çok ünlü yabancı kalite adamı bize katılıyor ve destek veriyor.”

Ödüllerin genel olarak bu yabancı kalite guruları tarafından takdim edilmesi, kazanan yarışmacıda hoşafın yağını hepten kesmeye yeter.

Aslında verilen bu ödüllerin (Q-Award) uluslar arası platformda hiçbir geçerliliği ve tanınırlığı yoktur. Burada ödül alan değil, ödül verenin kârlı çıktığı bir süreç söz konusudur. Ödül töreni etkinlikleri ve bununla ilgili haberler, sadece kaliteci derneğin veya vakfın reklamını yapar. Bu etkinlikler daha fazla kurumun kalite ödülü başvurusunda bulunmasını ve bu sayede kaliteci dernek ve onların uzantısı danışman firmalara daha çok iş kapısı sağlar.



II KALİTECİLİĞİN RESMİ BOYUTU

Kaliteciliğin özel olduğu kadar resmi ayağı da vardır. Çünkü kalite salgını, son 12-13 yılda özel-resmi ayırımı yapmaksızın tüm kurumlara bulaşmıştır. Kaliteciliğin resmi boyutunda öne çıkan kurum TSE'dir. Bu kurum yetiştirdiği özel kalitecilerle, resmi ve özel kurumların kalite yönetim sistemi kurma çalışmalarında çok aktif yer almıştır. Diğer yandan Kamu ihale yasası ve gümrük mevzuatları değiştirilerek TSE'den alınma kalite sistem belgesine sahip olmayan kurumların iş yapması zorlaştırılmıştır.

Kalite salgınının bulaştığı resmi kurum ve kuruluşların başında; çeşitli bakanlıklara bağlı daireleri, siyasi partileri, belediyeleri, hastaneleri, emniyet örgütünü, cezaevlerini, okulları, üniversiteleri, mahkemeleri ve devlet gözetimindeki tarım kooperatiflerini sayabiliriz. Salgının resmi ve yarı resmi kurumlara sıçramasında, özel sektördeki pazar daralmasının ve kalitecilerin yüksek gayretlerinin rol oynadığını söylemeliyiz. Bu bölümde, devlet kurumlarında uygulamaya konulan kalite yönetimi çalışmalarından bazı örnekler verilecektir.

Askeri Cezaevlerine ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi

24.3.99 tarihli bir ulusal gazetede çıkan haberi okuyalım:

“ Komutanlığı 1. Sınıf Askeri Ceza ve Tutukevi, **dünyanın ilk kalite belgeli ceza ve tutukevi** unvanına sahip oldu. Cezaevi yetkilileri, altı ay önce yaptıkları başvuru sonucu TSE-EN ISO 9002 belgesine kavuştuklarını söyledi. **Beş yıldızlı otel konforuna sahip cezaevinde**, tutuklu ve hükümlülerin kullandığı yatak, çarşaf, komodin, her odada bulunan TV, banyo tuvalet gereçleri gibi pek çok

malzeme de bu kapsamda standart kaliteye kavuştu. 1971 yılında açılan cezaevinde, toplu görüş mekanları standart üstü konuma getirildi; fizik tedavi odası, çok sayıda aletin bulunduğu kondüsyon, okuma ve konferans salonları yapıldı. Mahkumların haftada en az iki gün banyo yapma olanağı buldukları cezaevinde okuma yazma bilmeyen erlere de okuma yazma kursları düzenleniyor. Mahkumlar, talep etmeleri halinde, haftada bir gelen sivil psikologla özel mekanda görüşebiliyor”

Şimdi bu haberi okuyan, 12 Mart/Eylül darbeleri sonrasında, yıllarını askeri ceza evlerinde geçiren aydınlar ve öğrenciler acaba nasıl tepki verdiler? Askeri cezaevinin kalite belgeli olanında çile dolduramadıkları için kim bilir nasıl



üzülmüşlerdir. Belki de, tıpkı dünyaya erken geldim der gibi, keşke şimdi hapse düşseydim gibisinden hayıflanmaktadırlar.

Ben de kalite sistem belgesi olmayan ceza evlerinde kaldım. KoşuŖlarda TV seyretme gibi lükslerimiz olmadı. Radyo bile yasaktı. Banyo yapma işi, parmakları G3 tüfeklerinin tetiğinde, 2 km boyunca ve çift sıra halinde dizilmiş askerler arasında yürünen uzun yollardan geçilerek, soğuk suyla ve birkaç ayda bir gerçekleşirdi. Aslında banyonun çok sık yapılmaması, kaçarken vurulma riskini azalttığı için daha iyi idi.

Biraz başka bir gözle bakılırsa, yukarıda verilen haberde bir haksızlık olduğu görülür. Çünkü, askeri cezaevlerinde toplam kalite yönetimine ta 1970'li yılların başında geçilmişti. Ancak o vakitler sertifika henüz icat edilmediği için ilk kaliteli cezaevi kayıtlara geçmedi.

Cezaevi yönetiminde bir Kore savaşında zihni epey karışmış bir albay ve iki üsteğmen vardı. Üsteğmenlerden biri, uzun konçlu çizmeleri, yerlerde sürünen pardösüsü ve şapkasıyla, Nazi subaylarına tıpa tıp uyan tıp doktoru, diğeri de komünist bildiği tutuklulara sevecenlikle (!) muamele eden bir diğeri subaydı. Yönetim, biz tutukluların her türlü tıbbi ve psikolojik sorununu çözüyorlardı. Bu yüksek nitelikli elemanlardan kurulu idarenin uyguladığı tedavi yöntemi son derece basit, etkili ve masrafsızdı: **Wooden Shock**.

Filistin askıları, tüm teknik gerekliliklere ve standartlara uygun üretilmişlerdi. Çıplak bedenlere dökülen su sıcaklığının $+4^{\circ}\text{C}$ 'yi aşmaması için proses yeterlik çalışmaları yapılarak $C_{pk}>1,66$ sağlanır ve manyetolardan tutuklulara verilen elektriğin gerilimi ve akım şiddeti sürekli olarak, kalibre edilmiş ölçü aletleriyle volt ve amper cinsinden ölçülürdü. Sopalardan çap, uzunluk ve odun kalitesi de standartlara uygundu. Aslında bu "cihazlar"ın hepsi, ta o yıllarda bile **CE** etiketi taşıma şartlarını karşılamaktaydı.

Gazete haberinde adı geçen kalite belgeli askeri cezaevi sorumlularının hangi nedenden dolayı bu işe giriştikleri hakkında bir bilgi verilmemiş. Büyük ihtimalle bazı resmi kalite uzmanlarının ısrarı ve verdikleri danışmanlık hizmetiyle bu işe soyundukları söylenebilir. Türkiye'de ve dünyada ilk kalite belgeli ceza evi onuruna sahip olma gibi bir dolduruş ve gaza gelmeyle bu işe kalkıştıklarını söylemek de mümkündür. Çok merak etmeme karşın bu kuruluşun yazdıkları kalite el kitabına ve prosedürlerine ulaşmam mümkün olmadı. Cezaevi yönetimi, müşteri olarak acaba kimi ele almış? Ceza evinin müşterisi kim?

Adalet Bakanlığı mı, yoksa Genel Kurmay Başkanlığı mı? AB İnsan Hakları Mahkemesi mi? Ya da ceza evinin müşterisi tutuklu ve hükümlüler ve onların yakınları mı oluyor? Gazete haberinden bu kurumun, müşteri olarak, tutuklu ve hükümlüleri esas aldığı anlaşılıyor. Peki, müşteri talepleri nasıl gözden geçiriliyor? Ürün ve/ya hizmetin gerçekleştirilmesi nasıl planlanıyor?

TSE'nin kalite sistem belgesi verdiği kuruluşların listesini ele geçirmek mümkün olsaydı, kim bilir daha ne ilginç örnekler bulurdum. Ancak TSE kalite sistem belgesi verdiği kuruluşları sanırım "devlet sırrı" olarak saklıyor. Çünkü diğer sertifikacı kuruluşlar, müşterilerinin listesini her fırsatta referans olarak yayınlayıp kendi reklamını yapıyor. Oysa TSE'nin web sayfasında böyle bir referans listesine rastlamak mümkün değil.

Herkes kafasına göre bir kalite tanımı yapıyor. Bunlardan bir tanesini çok ilginç bulurum:

Kalite, mal değil, müşteri geri döndüğünde vardır. Çok doğru. Eğer üretip sattığınız mal size geri gönderiliyorsa ortada bir uygunsuzluk, bir kalitesizlik var demektir. Ancak müşteri, mal veya hizmet almak için hep size geliyorsa işiniz ve/ya ürününüz müşteriyi memnun etmiştir. Peki şimdi cezaevinin müşterisi olan tutuklu ve mahkumlar tahliye edildikten sonra yine ceza evine dönme çabalarına girerlerse bu kurumun kalitesi tescil edilmiş mi olacak?

Ceza evlerinin ve/ya güvenlikle ilgili teşkilatların TKY'ne geçmesinden sonra, insan hakları ihlalden dolayı uluslar arası mahkemelerde ülkemiz aleyhine açılan ve sonuçlanan dava sayılarında bir azalma olduğunu sanmıyorum. Basında izlediğim kadarıyla, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, ülkemizdeki 5 ★'lı otel konforundaki Kalite Belgeli cezaevlerini ve nezarethaneleri pek kaale almamış. Ha bire ceza kesiyor.

12 Mart ve 12 Eylül'ün tüm derin devleti veya günümüz yöneticileri çıkıp yurttaşlarımıza; “Göz altında, sorgulamalarda ve cezaevlerinde reva gördüğümüz uygulamalardan bugün pişmanlık duyuyoruz. Bu insanların kendilerinden ve yakınlarından özür diliyoruz” deme olgunluğuna bir türlü ulaşamadılar. Bu davranışı öğrendikleri gün zaten kalitenin ne olduğunu anlarlar. Başka bir araca veya modele gereksinmeleri kalmaz.

7,4 Büyüklüğündeki Kalite Hatası

17 Ağustos Körfez depreminde en çok hasar gören yerleşim birimlerinden birinin belediye başkanı yıllardan beri, yapılan her kalite toplantısına katılır. Oralarda bildiri sunar. Kendi kurumunun toplam kalite yönetimine geçmek için 1995 yılından beri büyük gayretler gösterdiğini anlatır durur. Kalite sempozyumlarının hiç birini kaçırmaz. Ancak kaderin garip cilvesine bakın ki, son deprem, bu kalitesi tescilli belediyenin yapı denetimlerini nasıl savsakladığını çok acı biçimde tescil etti. Bu belediye, bırakın vatandaşları, kendini bile depremden koruyamadı. Belediye hizmet binası neredeyse yerle bir oldu.

Şimdi sormak lazım; yapı denetimlerinde belediyenin yetki, görev ve sorumluluklarının neler olduğu ilgili mevzuatta tanımlanmamış mıydı? Körfez bölgesindeki yapılaşmaların fay hattı üzerinde olduğu bilinmiyor muydu? Belediyelerin yükümlülüklerini hakkı ile yerine getirebilmesi için bir de kalite yönetim standardına mı ihtiyaç vardı?

Diğer kalite belgeli belediyelerimiz, siyasi partilerimiz, SSK hastanelerimizde eski ile yeni arasında, bir konu hariç, pek fark göremezsiniz. Tek fark; belge alabilmek uğruna ihdas edilen kaliteci kadroları ve bürokraside meydana gelen artıştır. Karla mücadele yine eskisi gibidir. Kar yağışı geceden

başlamıştır. Sabah olduğunda trafiğin büyük ölçüde aksayacağı bilinir. Mücadele ekipleri yine diğer insanlarla birlikte ve genellikle onlardan daha geç bir saatte mesai yerlerine gelip yollarda biriken karları kaldırmaya girişirler.

SSK hastanelerinde ISO 9000 belgesi hiçbir yaraya merhem olmamıştır. Kuyruklar kısalmamış, bıçak parası denilen uygulama son bulmamıştır. Yine toplamı 5 dakika süren muayeneler için hastalar ve/ya yakınları ellerindeki kağıtlarla, odalar arasında saatlerce koşuştururlar.

Resmi kurumlar yine en bakımsız ve en kalitesiz halleriyle yerlerindedir. Rüzgar yükü hesabı yapılmamış yüksek gerilim telleri ve direkleri her lodosta yine kopar, yine yıkılır. Kavşaklarda konulan yönlendirme levhalarını gördüğünüzde, dönüş sinyali vermeye ve direksiyon kırmaya vaktiniz yoktur. Çünkü yönlendirme levhaları dönüşleri ve sapmaları önceden değil, sonradan haber verir. Yeni kurulan semtlerde bile döşenen yaya kaldırımları ancak tek kişinin yengeçleme stiliyle yürüyebileceği genişliktedir. Dönüşlerde ve kavşaklardaki tüm düzenlemeler yayaların geçişlerini zorlaştıracak şekilde yapılır. Kentin ortasından geçen yollar ve tramvay hatları bedensel özürlü vatandaşlar için tam bir utanç duvarıdır. Yürüme özürlü insanların kentin diğer tarafına geçmeleri mümkün değildir.

Bir ilçe belediyesi çocuklar için oyun parkı yapmış. Orta yerde, küçük çocukların tırmanıp kayabilecekleri 1,5 – 2 metre yüksekliğindeki plastikten mamul bir oyuncak kütesi duruyor. Bu oyun dairesinin hemen dışı, çimlendirilmiş alanlarla çevrilmiş. Çim alanın üzerine de bir sürü yasak levhası geliş güzel çakılmış. Üzerlerinde **“Çimlere basmak yasaktır”**, **“Yerlere çöp atmak yasaktır”**, **“Çocukların, anne ve babalarının gözetimi olmadan oynamaları yasaktır”**, **“Çiçekleri koparmak yasaktır”** vb yazılar bulunan bu levhaların yüksekliği yaklaşık yarım metre ve keskin köşeli sac

tabakalardan imal edilmiş. Bu ilçe belediyesinin, Avrupa Kalite Yönetim Vakfından (EFQM) Mükemmellikte Yetkinlik sertifikası için ülkemizin en şöhretli kalite derneğinden danışmalık aldığını biliyoruz. Ancak bu belediye, parkta oynayan çocukların, oyun esnasındaki koşuşturma veya itişip kakışma sonucunda bu yasak levhalarına çarpabileceklerini veya üzerine düşebileceklerini hiç düşünmüyor. Çünkü mükemmellikte yetkin ve iyi yönetilen kuruluş olan bu belediyenin, çocukları potansiyel tehlikelerden korumak gibi bir meselesi yok. Bu tür konular, bu belediyeyi mükemmel ilan eden ve bu kuruma para karşılığında danışman, eğitmen ve değerlendirmeci olarak hizmet ve sertifika veren kalitecilerin ilgi alanlarına girmez. Çünkü kalitecilerin soru kataloglarına çocukların korunmasıyla ilgili bölüm konmamıştır. Ben bu konuda belediyeye önleyici faaliyet olarak bir öneri götüreceğim. Mevcut yasak levhalarının arasına birkaç tane de “ **Düşmek, yaralanmak yasaktır.**” uyarısı koyarlarsa, tehlike ortadan kalmış olur.

Sayılamayacak kadar beceriksizlik, bilgisizlik ve bir şey olmazcı zihniyet ortada dururken ve insanların hayatını kolaylaştıracak son derece basit ve son derece düşük maliyetli düzenlemeleri yapma rasyonelliğinden uzak kafalar başımızda iken, kalite belgesi veya *mükemmellikte yetkinlik* gibi ödülleri neyi değiştirir? Değişen sadece bazı kalitecilerin banka hesaplarıdır. Habire yükselir.

Kalitesizlik Devlet Eliyle Teşvik Edilir

Ülkemizde kurulu bir norm enstitüsü olan “TSE” yıllardır kamu iktisadi teşebbüsü (KIT) gibi çalışır. Yani, bir çok resmi kurumda olduğu gibi, bu kurumda bir istihdam kapısı olmaktan kurtulamamıştır. Son 20-25 yıl boyunca bu kurum, hemen hemen hep aynı siyasi anlayışın bakanlarına bağlı olarak yönetilmiştir. Ülkemizde her branştan, yüzlerce mühendis ve

teknik adam, politik etkiye sahip tanıklarının verdiği “hamil-i kart bizdendir” referansıya, bu kuruma –deyim yerindeyse- kapağı atarak kaliteci olmuşlardır. Siyasi duruşun, devlet dairelerinde işe girişte belirleyici olmasının, sadece TSE’ye mahsus olduğunu söylemek, haksızlık olur. Ancak konumuz, devletin kaliteyle ilgili politika ve uygulamalarıdır.

Asıl işi norm hazırlamak olan bu kurum, bu işi genel olarak, teknoloji geliştiren ve yaratan ülkelerin normlarını Türkçe’ye çevirmek suretiyle yapar. Zaman zaman özgün standartlar hazırladığı da olur. Etil mantı standardı veya bayan mankenlerle ilgili standartlar gibi. Ancak aradığınız bir standart metnini bu enstitüde bulmakta bir çok zorlukla karşılaşrsınız.

TSE bir taraftan, kalite ve çevre ile ilgili ISO standartlarının önüne bir “TS” kodu getirerek yayınlama işini yürütürken, aynı yıllarda, özel sektörde yalın üretim, sil baştan mühendislik, FMEA, müşteri odaklı üretim gibi kavramları çok sıklıkla işitilir oluştur. Bu gayretler ve akımlar 1990’ların başından itibaren o kadar hızlı yayıldı ve öyle etkili oldu ki, bir çok insan için yeni bir sektör ve ekmeek kapısı haline geldi.

Bir devlet kurumu olan TSE, kendi yayınladığı ya da tercüme ettirdiği ISO 9000 serisi standartları konusunda belgelendirme kuruluşu olarak hizmet vermeye başladı. TSE’den kalite sistem sertifikası almanın zorunlu olduğu yasalar çıkarıldı. Kalite sistem belgesini TSE’den alanlara gümrük işlerinde kolaylık sağlandı. Kalite belgesi olmayanların *anasından emdikleri* burunlarından getirildi. İthalat yapan firmaların gümrüğe gelen malları ünlü “kimyahane” deneyleri için Ankara’ya gönderildi. Malını bir an önce gümrükten çekip işini görmek isteyen sanayicilere, Ankara yollarının kaç viraj olduğu tekrar tekrar anımsatıldı. Devlet ihalelerine girmeleri yasaklandı. Öyle ya, kalite bilinci kolay kazanılmıyor.

Mevcut elemanlara birkaç haftalık eğitimlerle denetçi yetkisi verildi. (Bazı denetçilerin, kalite sistem belgesi almak isteyen işyerlerinin elemanlarına eğitimler verdiği ve danışmanlık yaptığı da çok yaygın olarak konuşulur.)

Özel sektörde veya herhangi bir sanayi veya tarım işletmesinde doğru dürüst bir mesleki deneyim kazanmamış mühendisler, birkaç günlük standart ezberletme eğitiminden sonra kalite yönetim sistemlerini denetleyip belge için onay verir duruma getirildi. Döküm veya metal sanayi kuruluşları asıl branşı gıda veya tarım olan mühendisler tarafından belgelendi. TSE, uluslar arası akreditasyona sahip olmadığı halde, yasanın zoruyla kalite sistem denetimleri yapıp, bol keseden belge dağıttı ★ .

Köşe başlarında satılan kalite el kitabını⁴ alan, birkaç prosedür yazan ve TSE'cilerden kalite eğitimi ve danışmanlık hizmeti almış olan şirketler bu belgelere hemen sahip oldukları söylentileri çok yaygındır. Ancak kalite sistem belgelerine karşın, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde – olumlu anlamda- çok fazla bir değişiklik olmadı. Çünkü, ülkemizde kalite sistemleri, bunu kuran firmanın ihtiyacına ve özelliklerine uygun olarak tasarlanmaz. Önemli olan, daha önce de değindiğim gibi, belgelendirme denetçilerinin ihtiyacını karşılamaktır.

Yerlisinden, yabancısından (Ruslar dahil) bir çok kalite sistem belgesine sahip bir firmanın ürününü alan ve daha sonra işlev yapmayan ürün yüzünden kendi müşterilerine karşı rezil olan müşteriler bilirim. Şimdi ismine ve sertifikalarına bakıp ürün alan müşteri, bundan memnun olmazsa, kimi kime şikayet etsin?

★ TSE, Kalite Sistem Belgelendirme konusunda ancak 2003 yılında, yinedeyse, tüm kilit pozisyonları TSE kökenliler tarafından doldurulan, TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.

⁴ ESİN, Prof. Dr. Ali . Mühendis ve Makine Dergisi

Üretici firmayı mı, yoksa şanlı bayraklara sahip belgelendirme kurumlarını mı ? Ülkemizde son 12 yıldır yürütülen kalite politikası ile devlet eliyle kalitesizlik nasıl teşvik edilir, dünya aleme gösteriliyor.

Ancak bu kalite modası ve uygulamada kural dışılıklar konusunda tek başına TSE'ye yüklenmek haksızlık olur. Yabancı kökenli ve akredite edilmiş özel belgelendirme kuruluşlarından bazılarının bu konudaki sicili de hiç temiz değildir. Denetleme daha bitmeden, akşamları kurulan rakı sofralarında işyeri patronu ile denetçilerin kadeh çınlatmaları çok sıradan olaylardır. Bir kuruma danışmanlık hizmeti verip, daha sonra kendi yönlendirmesiyle kurulan sözüm ona kalite yönetim sistemini belgelendiren özel denetçilere de çok sık rastlanır. Hiçbir çalışma yapılmamış işyerlerine, *"altı ay içinde eksiklerini tamamlamak koşuluyla"* acilen ISO 9000 sertifikaları verildiği söylentileri de çok yaygındır.

Ülkemizdeki ISO uygulamalarında yapılan hatalar ve baştan savmalar bir tarafa, alınan sertifikaların bugüne kadar, sunulan ürün ve hizmetin kalitesinde artırdığına pek tanık olunmamıştır. Tam aksine ISO'nun beraberinde getirdiği bataklık benzeri bürokrasi, kalitede geri gidişleri doğurmuştur.

Okul Fabrika Değildir

"Eğitim, sadece eğitimcilerin tekeline bırakılmayacak kadar önemli bir konudur." Kim söyledi bu lafı bilmiyorum. Doğru yanları olabilir. Ancak mutlak doğru olarak alamazsınız. Eğitimde son söz yine ve mutlaka mesleği eğitimcilik olan insanların olmalıdır, diye düşünüyorum.

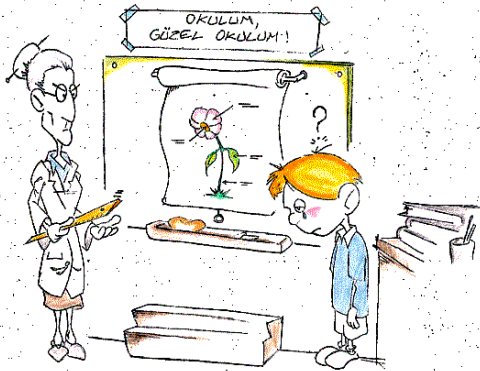
Önce ISO 9000'in 1994 modeline uygun olarak başlayan kalite modası, diğer kalite sistem standartları (QS, TS, VDA) ve

modellerin öne çıkarılmasıyla sürdü. Eski modeller tu-kaka yapıp, yenilerine göre yeniden denetimden geçme zorunluluğu getirildi. Ancak sanayideki kalite pazarı tüm çabalara karşın, bir süre sonra, doyuma ulaştı. Bu daralmaya karşın kalitecilerin sayısındaki olağan üstü artışlar, kaliteci başına düşen pastanın dilimini hepten küçülttü.

Sorun çözmeye genel olarak fazla becerikli olmayan kalitecilerin, küçülen pazar için çok akıllıca çözüm ürettiklerini itiraf etmeliyiz. Siyasi partiler, SSK hastaneleri, emniyet müdürlükleri, belediyeler yeni kalite pazarı oldu. Ancak pazarın genişletilmesine en önemli katkı, milli eğitimde toplam kalite yönetimini öneren kaliteciler tarafında yapıldı. Kaliteciler için milli eğitim, onbinlerce resmi ve özel okuluyla, devasa merkez ve taşra teşkilatlarıyla bitmez -tükenmez bir kalite pazarıydı. Sonunda milli eğitim bakanlığı bu moda uydular ve 1999 yılında beyaz kalitecilerle işbirliğine gitti.

Şimdi bunu duyan kalitecilerin ilk vereceği tepki şu olur: Sen şimdi ülkemizdeki milli eğitimin durumundan memnun musun? Eğitimin kalitesi sana göre çok mu iyi? Hemen yanıt vereyim: Hayır memnun değilim ve ülkemizdeki eğitimin kalitesi yürekler acısı. Ancak bu

kurumun ilk ihtiyaç duyacağı şey, kalitecilere göre devrim sayılan bir modele (Business excellence) uygun sistem kurmak değildir. Bana göre ilk başta gelen, yıllardır sürdürülen ezber, korkuya ve iki yüzlülüğe dayalı



eğitim sisteminin yetiştirdiği ğrenci ve mezunların sorun çözme becerilerindeki yetersizliğin aşılmasıdır.

Bu ülkede okumuş ve uluslar arası alanda bir başarı kazanmış kaç insanımız var? Temel ve uygulamalı bilimlerde hiçbir akademisyenimiz Nobel dlü almamıştır. Nobel'e aday gösterilmemiştir. Okullar, banknotlarımız üzerine resmini basacağımız bir bilim adamı yetiştirmemiştir.

Milli eğitimde mükemmellik modeline uygun TKY kurmaya heveslenen resmi ve özel kalitecilerin birkaç sorunun üzerinde durmaları gerekir diye dşnyorum:

- Öğrencileri ve bilim adamları başarılı olan ülkelerin bu başarılarının altında kendi okullarında uygulanan EFQM modeli mi yatıyor?
- Einstein, Heisenberg, Gödel, Prigogine, Shannon, Feynmann ve diğer ünlü bilim insanlarının okullarında TKY uygulanıyor muydu?
- Eğitimde uygulanacak olan TKY'inde "müşteri" kim olacak? Müşteri memnuniyeti nasıl sağlanacak?
- Eğitim prosesleri nasıl ölçülecek ve nasıl analiz edilecek?
- Diplomalara yapıştırılacak olan "Business Excellence" amblemi, mezunların iş bulmalarını kolaylaştıracak mı?

Bunların iinden en çok kafama takılanı, milli eğitimde "müşteri" nin yerine kimin veya kimlerin konulacağı ve müşteri mutluluğunun nasıl sağlanacağı konusudur. Öğrenciler mi müşteri sayılacak? Milli Eğitim Bakanlığı mı? Öğretmenler mi? Ana babalar mı? Yoksa mezunlara iş veren resmi ve özel

kurumlar mı? Kalitecilere göre eğitimdeki toplam kalite yönetimi, bunların hepsini mutlu edecekmiş.

Ancak bu “müşterilerin” hepsinin talep, istek ve beklentileri farklıdır ve zaman zaman birbiriyle çelişir. Hangisinin tatminine öncelik tanınacak? Devletin milli eğitimden ne beklediğini her kes bilir. Vatanına, milletine ve devletine bağlı, büyüklerinin sözünü dinleyen ve ellerini öpen, milliyetçi ve mukkadesatçı öğrenciler yetiştirilsin ister. Özel kurumlar için, az maaşa kanaat eden, çok bilgili ve becerili ancak köle gibi çalışan mezunlar idealdir. Ana babaların gönlünde çocuklarının iyi bir diploma ve çok kazançlı meslekler yatar. Öğrenciler ise, çok fazla ders, ödev ve sınav yükü olmasın der. Üniversite seçme sınavı komisyonları için, çok kısa sürede çok fazla sayıda test sorusu yanıtlayan lise mezunları kaliteli eğitim almış demektir. Şimdi söyleyin bakalım kaliteciler! Bu kadar farklı müşteri profili hangi ortak paydada birleşir? Müşteri memnuniyeti nasıl sağlanır?

Hadi diyelim ki, müşteriye ve onun memnuniyetiyle ilgili kriterleri saptadık. Eğitimdeki prosesleri nasıl ölçeceğiz ve nasıl analiz edeceğiz? Okul, fabrikaya hiç benzemez. Sanayide katma değer yaratan süreçleri, örneğin tezgahta malzemeyi işleme sürecini analiz etmek ve denetim altına almak bir ölçüde mümkündür. Peki EFQM modelinin orta göbeğinde duran prosesin yerine, eğitimde neyi koyacaksınız? Okulda katma değer yaratan süreç genelde sınıf içindedir. Bu süreç, öğretmen sınıfa girip kapıyı arkasından kapattıktan sonra başlar. Öğretmen ve öğrenci arasındadır. Bu sürecin ne derece verimli olduğunu hangi sonuçlara bakarak değerlendireceksin? Üniversite giriş sınavlarında alınan sonuçlar mı, yoksa öğrencilerin Göktürk Devleti'nin kuruluş ve yıkılış tarihlerini iyi ezberlemeleri mi belirleyici olacaktır?

Milli Eğitim Bakanlığı ve Beyaz Kalitecilerin ortaklaşa yürüttükleri milli eğitimde Toplam Kalite Yönetimi projesi 5-6 yıldır eğitim çalışmaları yapıyor. Öğretmenlere TKY felsefesi, problem çözme, doküman hazırlama, yıllık plan hazırlama, liderlik teknikleri eğitimleri veriliyormuş. Paydaş-soydaş, kalite çemberleri, öz değerlendirme gibi kavramlar öğretiliyormuş. Yayınlanan raporlara bakarsanız, proje kapsamındaki eğitimcilerin bu güne kadar hangi konuda kaçar saat eğitim aldığından öte bir şey bulamazsınız. Bu raporlarda, milli eğitimin kök sorunlarına ilişkin hiçbir ifade ve gelişme göremezsiniz. Vurgulanan hep Toplam Kalite Yönetiminin ne marifetli bir değnek olduğudur. Ama bu sihirli değneğin mucizesini henüz gören olmadı.

Üniversitelerde Kalite Kültürü

Kalite kervanına üniversitelerin katılmamış olması düşünülemezdi. Üniversite-kalite ilişkisini ve etkileşimi iki yönüyle dikkat çeker:

1. Üniversitelerde uygulanmaya çalışılan kalite yönetim sistemi,
2. Üniversite hocalarının kalite konusunda piyasada iş yapmaları.

Akademisyenlerin, kalite furçasından rant kapma eylemlerine kitabın önceki bölümlerinde yer verildi. Burada, üniversitelerin bir kurum olarak ne çeşit bir kalite anlayışını seçtiği ve bu amaca ulaşma uğruna ne tür faaliyetler sürdürdüğü ele alınacaktır.

YÖK'ün rektörlerinden bazıları, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (AÜB) kurumsal değerlendirme programı çerçevesinde Kalite Kültürü Projeleri başlattılar. Hemen emirler çıkarıldı.

Danışmanlar tutuldu. Geliştirilmesi düşünölen sadece, tepeden inme (*Top-down*) tarzında bir kalite kültürü oldu. Kalite kültürü projesiyle, özel sektör kurumlarında yürütölen kırtasiyeciliği yaygınlaştırma çabalarının benzeri, daha kapsamlı biçimde üniversitenin tüm katmanlarında uygulamaya geçirildi. Bilim yuvalarımızda da amaç yine aynıydı: Hedeflenen, üniversitelerin bilimsel ve eğitim kalitesi değildi. Yani üniversiteleri bilim dünyasında saygın yerlere getirmekten veya öğrenciye verilen eğitimin kalitesini yükseltmek pek söz edilmiyor. Tek hedef, akreditasyon denetçileri denilen kalitecileri tatmin edecek dokümanları oluşturmak ve üniversiteler birliğinden alkış almak. Yıllardır temel bilimlerde başarılı bilim adamı yetiştirmeyi becerememiş yüksek okullarımız, bu yetersizliğini, bir takım normatif referanslara uygun davranış biçimleri geliştirmekle örteceğine inanıyor.

Uygulamaya konulan proje kapsamında, işe yine tanıtım ve eğitim faaliyetleri ile başlandı. Komisyonlar oluşturuldu. Kaşlarının kılı ağarmış öğretim üyeleri yeniden eğitildi ve akreditasyon gereklerinin neler olduğu ezberletildi. Vizyon-misyon komisyonları kurularak, kaleme alınan metinlere “Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık” mutlaka monte edildi. Üniversitenin zayıf ve kuvvetli yanları manupile edilerek, çalışma programları hazırlandı ve hedefler konuldu. Karar alma süreçleri için bilgisayar algoritmaları hazırlandı.

Proje planına göre üniversite bünyesinde öz değerlendirme çalışmaları yapıldı. Daha sonra AÜB değerlendirme ekibi gelerek üniversitede denetleme ve inceleme faaliyetleri gerçekleştirdi. AÜB'nin değerlendirme ekibinin yaptıkları incelemeler yine ISO 9000 ve EFQM mükemmellik modelinde olduğu gibidir. Önce dokümantasyon incelenir. Zaman kalırsa biraz da saha denetimi yapılır. Denetlenen kurum olan üniversite, teftiş fırçalarını görünen yerlere koyar. Denetimden sonra tekrar eski sandıklarına kaldırılır. Değerlendirme ve

denetlemelerde sonuç hep olumludur. Nitekim bazı üniversitelerimiz, bu çalışmalarıyla, 600'ün üzerindeki Avrupa üniversitesine örnek gösterilmiştir. Bu örnek göstermeler, rektörler tarafından, ilgili üniversitenin kuruluşundan bu yana en başarılı çalışması olarak sunulmuştur.

Üniversitelerimiz, bilimsel geriliğini örtbas etmede başka araçlar da kullanır. Bunların başında *gardrop Atatürkçülüğü* gelir. Üniversitelerimiz, iyi bir bilim adamı olmanın, Atatürk ve onun düşüncelerine çok sıkı bağlılığı gerektirdiği görüşündeler. Bu görüşlerini, kutlama, anma ve açılış her fırsatta dile getirirler. Örneğin bir üst kademeye geçen öğretim üyeleri için düzenlenen cüppe giyme törenlerinde Atatürk aşkıyla dolu nutukların atılması, hep birlikte 10. yıl marşının söylenmesi ve Atatürk rozetlerinin takılması hiç eksik kalmaz.

İş bununla kalsa iyi. Üniversitelerde alt kademe ve üstler arasındaki tam bir *usta-çırak ilişkisi* hüküm sürer. Eğer akademik kariyer yapmak istiyorsanız, önce hocaya palto tutma, onun çantasını taşıma gibi işleri yıllar boyu, ses çıkarmadan ve homurdanmadan yapmaya kendinizi hazırlamalısınız. Üstlerinizin karşısında sakız çiğneyemez, bacak bacak üstüne atamazsınız. Topuk selamı esastır. Yazdığınız kitapların kapağına, hiç katkısı olmasa da hocanızın adını "Editör" olarak yazdırmayı da içinize sindirmelisiniz. Loncalarda olduğu gibi üniversitelerde de kıdemli hocalara saygı ve hörmet bir üst kademeye geçmenin ön şartıdır. Bilimsel ve akademik yeterlilik daha sonra gelir. İşte bu nedenden dolayı cüppe giyme törenlerinin loncaların peştamal bağlama töreninden pek bir farkı kalmaz. Eksik olan sadece üstadın elini ve eteğini öpmektir.

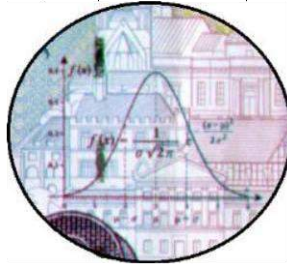
Avrupa Üniversiteler Birliğinden gelen değerlendirme kurulu üyelerinin, denetledikleri üniversitelerde yukarıda sözü edilen özelliklerini incelediklerini hiç sanmıyorum. Onlar tıpkı ISO/QS

9000' de olduğu gibi, sadece sistemin standarda uygunluğuna bakıyorlar. Standardın şartları yerine getirilmişse gerisi hiç önemli değildir. Çünkü üniversiteli kalitecilere göre; bir üniversitenin eğitim ve bilimsel kalitesi başka, bu üniversitenin bir kalite yönetim sistemine veya kültürüne sahip olması başka şeydir.

AÜB değerlendirme kurullarının dikkate almadığı başka konular da var. AUB'nin değerlendirme kurulu, acaba sınav soru kağıtlarının çoğaltılması için öğrencilerden para topladığını duydu mu? Kurul, hocalarla öğrencilerin ayrı yerlerde yemek yediklerinin, ayrı kantinleri kullandıklarının, ayrı tuvaletlerde hacet giderliklerinin farkına vardı mı? Amfilerin, sınıfların ve tüm fiziki mekanın kalitesizliğini gördü mü? Fakülte hastanesindeki binlerce pencereden bir tanesinin bile mekanizmasının doğru dürüst çalışmadığını, pencere doğraması olarak seçilen alüminyumun, yaz ve kış çok iyi ısı iletmediğini biliyorlar mı? Kış aylarında, pazartesi sabahları dersliklerin neden soğuk olduğunu, sıcak havalarda ise *terlemeli eğitimin* yararlarını öğrencilere sordular mı ?



Dekanlarımızın çoğu, bu eksikliklerle pek ilgilenmezler. Bu iyileştirmeler için ödenek gerekir. Ödenek de hep yoktur. Onlar, resmi plakalı



$$f(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{(t-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

Euro'dan önceki Alman banknotu. Matematikçi Gauss ve onun ünlü çan eğrisi ve denklemi

makam araçları, şoförleri, odacıları, sekreterleriyle bu ortamın mümkün merteye uzağında, lüks döşenmiş ve klimalı odalarında sürekli olarak bir sonraki seçimler için strateji hazırlarlar. Denetleme/değerlendirme kurulu, acaba bir sistemin kalitesinin, onun bileşenlerinden, yani somut girdilerden ve yöneticilik becerisinden bağımsız olacağını mı düşündü?

Şimdi bir çok üniversitemiz, tepeden inme akreditasyon yolunda ilerlemenin, Toplam Kalite Yönetimine geçmenin ve Avrupa Üniversiteler Birliğinden övgüler almanın huzurunu ve mutluluğunu yaşıyor. Bu başarı, yapılan basın toplantılarıyla kamu oyuyla paylaşılıyor. Peki, hâlâ neden öğrenciler yabancı üniversitelere girmek için can atarlar, anlaşılır gibi değil. Üstelik artık ders planları hazırlanıyor, diplomaların format ve içeriğine standart getiriliyor. Yabancı okullara yönelişin neden ardı arkası kesilmez?

Diğer taraftan Akreditasyon çalışmalarında hep, üniversitenin ders vermeye ilgili ayağına odaklanıldığı görülür. Çünkü bilimsel çalışmalar, araştırmalar zor işlerdir. Sabırlı çalışma ister. Zaman ister. Paradigmaların, inançların sorgulanmasını, kimi zaman da bilimsel açıdan hocaya karşı gelebilmeyi gerektirir. Dekanlık ve rektörlükle ilgili seçim çalışmalarından, kendilerine biad edecek kadro oluşturma çabalarından, akademik unvan kullanılarak üniversite dışında yapılan paralı danışmanlık işlerinden, sempozyum ve panellerde bor mineralleri, Ermenilerin soy kırımları gibi konularda makale okumaktan, haftada 20-25 saat ders vermekten bilimsel araştırmaya vakit mi kalır? Fakat bilimsel araştırma yapılmayışının gerekçesi yine hazırdır: Ödenek yok. Peki, şimdi soruyorum: Ludwig Boltzmann termodinamiğın II. Yasasını mikro düzeyde inceleyip, yasaya yeni bir yorum getirirken, Avusturya-Macaristan İmparatoru'ndan ödenek mi almıştı?

Kalite modasının üniversite versiyonu kısaca böyledir. Rektörler, YÖK sayesinde, tiranların bile gıpta edeceği, tek elde toplanmış yasama, yürütme ve yargılama yetkilerine halel getirmeden üniversitelerinde kaliteyi yükseltmenin yollarını arıyorlar. Rektörlerin tasarrufları ve tayinleri kimse tarafından sorgulanamaz. *'Evet efendim'*cilikten ve yalakalıktan olabilecek en küçük sapmanın bile cezalandırıldığı bu ortamda hangi insan, ortalama düşüncenin uzağında kalan fikirleri olduğunu dillendirebilir? Kim *"Hocam! Senin bu akreditasyon hevesin ve harcanan bunca iş gücü ve zaman, kurumda sadece görüntüyü cilalar, özümüz yine aynı kalır"* diyebilir? Sürgün, soruşturma, disiplin cezaları ve görevden almalar her an alarm durumundadır. Kınında duramayan, bir an önce kan dökmek için çekilmeyi bekleyen kılıç gibidir. Dekan veya rektörün bir ısıklık çalması, bir parmak şıklatması yeter. Başlar çarklar dönmeye. Ondan sonra uğraş dur, aklanacağım diye.

Özgür irade kullanımının söz konusu olmadığı, korkunun elle tutulacak kadar somutlaştığı ve profesör unvanlı hocaların bile rektörü kızdırmak ve soruşturmaya uğramaktan çekindiği ortamlarda, süreçlerin standart dokümanlarını oluşturmakla kalite kültürü sağlanır mı?

İki yıllık eğitim enstitülerini, sadece 3 aylık *hızlandırılmış* eğitimle bitiren ve şu anda iyi yerlere gelmiş, bir çok öğretim üyesi var. Akreditasyona heveslenen rektörlerimiz bu hocalarla kalite kültürü yaratacakmış. Mesleki literatürü anlamayı bir tarafa bırakın, dilsiz taklidi yapacak kadar yabancı dil bilmeyen doçentlerimiz var. Yabancı dil şartından da vaz geçtik. Cep telefonlarının yaygınlaşmasını *"bilgi toplumuna geçiş"*in kanıtı olarak gösteren hocalarla mı geliştireceksiniz kalite kültürünü? Bu hocalar henüz, bilgi neye denir, malumat (enformasyon) nedir? Bu farkın bile farkında değiller. Güçlülerden yana tavır almayı ve meslektaşlarının omuzlarına basarak yükselmeyi

erdem sanan hocalarla mı kültür oluşturacaksınız? **Kültür veya kültürel davranış, bir toplumsal ortamın iletişimsel dinamiği çerçevesinde ontogenetik olarak kazanılan ve nesiller boyu değişmez kalabilen davranış biçimleridir.** ⁵ Asma ve kesmeyle terörize edilmiş ortamda iletişimsel dinamik nasıl oluşacak, geri bildirim mekanizmaları nasıl çalışacak çok merak ediyorum.

Hocalarımızın bir kısmı, endüstriyel üretimin çeşitli aşamalarında meydana gelen tolerans sapmalarını denetlemek için 60-70 yıldır kullanılan istatistik tekniklerini, yeni bir kurtarıcı gibi sunma çabasıındalar. İstatistiksel proses kontrolü (SPC veya SQC) hakkında batıda binlerce yayın vardır. Bunları, yardımcılarına çevirtip, kitap haline getirdikten sonra, kapağına da kendi Prof unvanlarını yazıp pazarlayan hocalar biliyoruz. Bu özgünlükten uzak, üstelik, adım gibi biliyorum, yazarlarının hiçbir yerde uygulamasını yapmadıkları istatistiksel denklemleri bilimsel çalışma mı sayacağız? Yoksa deprem konusunda içine düştükleri belirsizlikten kurtulma umuduyla üniversite hocalarından medet uman insanlarımıza, “*Deprem önceden tahmin edilemez. Depremle yaşamayı öğrenmeliyiz*” gibisinden hiçbir enformasyon değeri olmayan laflar mı edeceğiz? Kendine **depem baba** gibi, nevi şahsına münhasır, akademik unvanlar yakıştıran, bu kıdemli profesör, ana okullarındaki küçük öğrencilere, deprem esnasında sıra altına kaçmanın bilimsel yollarını anlatarak devletten maaş alıyor. Her kesin hakkını yemeyelim. Kimi hocalarımız da risk alıp, deprem konusunda modeller geliştirip, bunları kamu oyuyla paylaşıyorlar. Yanlış veya doğru. Tutar veya tutmaz. Saygı duymak gerekir. Çünkü bu hocalar, bir takım verileri ve enformasyonu kullanarak, kendi özgün fikirlerini, yani bilgiyi üretiyorlar.

⁵ Maturana,H. Varela, F. **Der Baum der Erkenntnis**

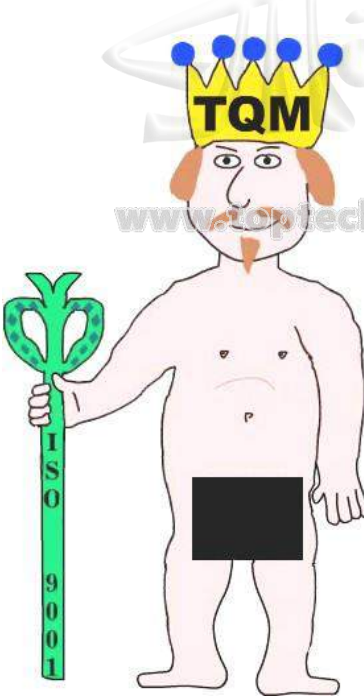
Yukarıda yazdıklarım, tümüyle kişisel gözlemlerimin ve algılamalarımın bir kısmıdır. Sistemde daha yazılacak çok tutarsızlıklar vardır. Kalite kültürüne ulaşmak için somut girdileri bu denli yetersiz olan bir kurum, alsa alsa bir takım takdirnameler ve sertifikalar alır. Ancak bu kağıtlar, ne üniversitelerde bilim kalitesini yükseltir, ne de kalite kültürünü oluşturur. Üniversitelerimiz uluslar arası düzeyde akredite olsa da, oturup çalışmadıkça, hâlâ banknotlarımızın üzerine resmini basmak için dünya çapında bir bilim adamımız olmayacaktır. Ancak bu ulusal eksikliğimizi gidermek için benim önerim, Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından akredite edilecek olan ilk Türk üniversitesinin rektörünün vesikalık fotoğrafını, yeni Türk banknotlarının üstüne basmak olacaktır.

Kral Donsuz Dolaşıyor

Ülkemizde sorunların temelinde hep eğitim eksikliği olduğuna inanılır. Oturduğum sitenin toplantılarında bile, bazı entel komşularım, sitede yaşanan problemlerin altında “eğitim eksikliği”nin yattığını söylerler. Top oynanırken site sakinlerinin araçlarına zarar verilmesi olgusu, yaşlarının gereğini yerine getirmekten başka günahı olmayan çocukların eğitim eksikliğinden ileri geldiği belirtilir. Bu insanların eğitimden anladıklarının ne olduğunu bilemiyorum. Ancak benzer yaklaşımın devlet yönetiminde de geçerli olduğuna sık sık tanık oluruz. Çözümeyen her sorun için ilk ve orta dereceli okullara yeni dersler konulur. Bu ders koyma işi askeri darbe dönemlerinde çok ileri götürülür. 12 Eylül generalleri, yüksek okul ve üniversitelere iki yıl zorunlu İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük dersleri koydurdu. Hala da zorunlu. Çünkü, toplumdaki anarşinin sebebi insanlarımızdaki “Atatürkçü düşünce” eksikliği idi.

Benzer yaklaşım, kalite konusunda da ortaya çıkmakta gecikmedi. İlköğretim müfredatına bir de toplam kalite dersi konulması yüksek sesle dile getiriliyor. Amaç, yeni nesillere erken yaşlarda kalite bilinci aşılamak, bu bilince sahip olmayan yöneticilerin toplumun değişik platformlarında sorumluluk ve yetki almasını erkenden engellemekmiş. Sanırım tıpkı *“Türküm, Doğruyum, Çalışkanım”* da olduğu gibi, Toplam Kalite Yönetiminin asgari şartları, öğrencilere ezberletmenin yararlı olacağı düşünülüyor.

Kaliteçiler de, kalite kavramını bir dogma haline getirmeyi başardılar. Ancak ne kaliteli ürün ne de kaliteli hizmet ortaya çıktı. *“ISO 9002:1994 versiyonu eskidi. 2000 versiyonuna geçelim. Otomotiv QS9000 sertifikası almamızı istiyor. Ona geçelim. Hayır yine*



olmadı. QS, VDA vs nin yeni yorumu olan TS 16949 şart. O da yeterli değil, şirketimize en yeni versiyonu yerleştirelim” diyerek, belgelendirme kurumlarına, kalite eğitimcilerine, danışmanlarına ve masonik kalite derneklerine iş alanını açık tutmanın yolları sürekli arandı.

Peki bu toplumda bu dolduruşlardan, şartlanmışlıktan ve hatalı bilinç odaklanmasından uzak kalabilmiş hiçbir insan yok mu? Örgütlü

ve/ya örgütsüz kalitecilerin yaptıklarını, söylemlerini ve dolduruşlarını hiç sorgulayan çıkmaz mı? Kalitecilerin söylemleri mutlak doğrular mıdır? Masaldaki küçük kızın yürekliliğini gösterecek ve “*Ama, Kral çıplak*” diyecek bir akli başında insanlar bulamayacak mıyız?

Kral, çıplaklık bir yana, resmen donsuz dolaşım teşhircilik yapıyor. Çünkü teşhircilik, yeni krallarımız olan bir çok kalitecinin günlük davranış rejimlerinde değişmez bir yer tutar. Herkesten daha bilgiç olduklarını göstermek için her fırsatı kullanırlar. Kendileri olmazsa, halkın bilinçlenmesinin mümkün olamayacağı gibi bir saplantı içindedirler. Bunlar, bilgiçlik taslama, yabancı kaynaklardan çevrilmiş teknikleri ezberleyip aktarma ve özgün olmayan ne kadar kitabî enformasyon varsa dünya-aleme gösterme gibi tipik davranış bozukluklarından muzdarip, yeni sosyal fenomendirler.

III. HATA NEREDE?

Gerçekle Kurgu Arasındaki Fark



Karate veya Kung-Fu filmlerindeki dövüş sahnelerinin benzerini sokak kavgalarında göremezsiniz. Sokak kavgasındaki dövüşçüler, bu savaş sanatlarında usta da olsalar, filmlerde görmeğe alıştığınız estetik ve akrobatik darbe, blok ve fırlatma tekniklerini uygulayamazlar. Kulak ısırma, göze parmak sokma, apış arasına diz atma ve surat tırmalama en çok tercih edilen tekniklerdir. Hele bizim, şövalyelik kültüründen nasibini alamamış dövüşçülerimizde, yukarıda sayılan sokak kavgası tekniklerinin yanında, pusu kurma, yere düşene tekme atma ve tek kişinin üzerine sürü halinde çullanma çok makbuldür.

Hayat kendi gerçekliğini, kendi motiflerini yaratır. *Kendiliğinden organize olma* olgusunu yok sayarak beşeri- sosyal sistemleri, , önceden hazırlanan standartlar ve normlara uydurmak ve bu sistemlerden belirlenen kalıplara uygun davranış biçimleri geliştirmelerini beklemenin anlamı, yaşanacak düş kırıklıklarını önceden programlamaktır. Kalitecilerin Toplam Kalite Yönetimi ve bir



takım kalite teknikleri/modelleri ile ilgili güzellemeleri, son derece inanarak ve iyi niyetle yapılmış olsa da, reel toplumsal ve ekonomik süreçler, bunların hiç birinin farkına varmazlar. Kurumlar, değişik bileşen ve fonksiyonların yapısal bütünlüğüdür. *Yüksek derecede kompleks* beşeri sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin işleyişi çok katlı, çok boyutlu ve *fraktal* karakterdedir.

Toplam Kalite Yönetimi adıyla kurgulanan sisteme uygun davranışları ve gelişimi, gerçekte yaşayan kurumlarda göremezsiniz. Reel sistemler, kendi çizdiği ve sürekli yenilenen akış diyagramına uygun yürür. Önceden belli senaryolara göre yapılan sorun çözme tekniği alıştırmaları, hazırlanan prosedür ve talimatlar şu veya bu nedenden dolayı ya eksik ve hatalı uygulanır ya da işe yaramazlar. İnsanlar yine bildik yollarla veya yazılı prosedürü olmayan yeni yöntemler geliştirerek işlerini görürler.

*“Türkiye’deki İslamcıların bir çoğu, Suudi deneyini, Afganistan’daki felaketi ya da İran’daki katı uygulamaları dinin yanlış ele alınması olarak değerlendiriyorlar. Onların bu tutumu; tıpkı biz sosyalistlerin sosyalist ülkelerdeki yanlışlara, açmazlara, otoriter uygulamalara; teorideki zaafılara bakmak yerine hep uygulamalardaki yanlışları bahane etmemize benziyor”*⁶

Kaliteciler de, yılların uygulama başarısızlıkları karşısında benzer bahaneler ileri sürerler. Bir çok insan da bu bahanelerin doğruluğuna gönülden inanır. Kalitecilere göre, aslında kalite yönetim sistemleri teorisi ve onun yazılı metinleri çok doğrudur ve yerindedir. Ancak uygulamada yapılan bazı hatalar yüzünden istenilen sonuç alınamamaktadır. Bu bağlamda kaliteciler tarafından en çok ileri sürülen bahaneler şunlardır:

⁶ Çalışlar, Oral. Sıfır Noktası 24 .1.2004 Cumhuriyet Gazetesi

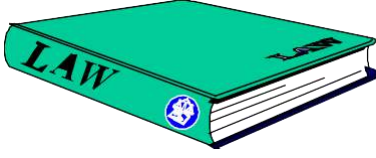
- Kurum yöneticileri, kalite yönetim sistemleri için gerekli kararlılığı göstermezler. Kalite yönetim sistemine gerekli olan kaynaklar sağlamazlar.
- Çalışanlar kalite sistemini bir yük olarak görüp ve sistem gerekliliklerini baştan savarlar.
- Bazı belgelendirme kuruluşlarının denetimleri, sadece dostlar alışverişte görsün yaklaşımı ile yapılır.
- Kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitimleri eksiktir.
- Kalite bilinci oluşmamıştır. Vs vs

Kitabın bu bölümünde toplam kalite yönetimi düşüncesinin ortaya çıkışını hazırlayan etmenleri anlatacağım. Daha sonra bu yönetim sisteminin genel ve ülkemize özgü zaafalarının neler olduğuna değineceğim. Şimdi kitabın **ağır** kısmı başlıyor.

Kanun ve Düzen İdeolojisi

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri mutluluğunu en üstte tutar. Çünkü rekabette geri kalmamak için müşterilerimizin ürün ve hizmetle ilgili taleplerini karşılamalı, yani istenilen nitelikte, sayılarda, zamanlarda ve fiyatlarda üretim yapılmalıdır. Batı dünyasında ve ülkemizde TKY'ne geçmenin ilk ve en önemli basamağı olarak ISO 9000 serisi standartlar gösterilir. Önce bu standarda uygun kalite yönetim sistemi kurulmalıdır. ISO 9000'e uygun çalıştığınız kanıtı olarak bir sertifika satın alınır.

Sertifikasız olmaz! Modelin veya standardın adı ne olursa olsun bir sertifikanız olmalıdır. Aksi takdirde sizin kaliteli ürün ürettiğinize kimse inanmaz. VDA; QS9000, TS 16949, ISO/IEC 17025 gibi diğer standartlardan ayrıca söz etmeyeceğim. Çünkü bunlar bir takım özel standartlardır ve belli sektörlerin ihtiyacına göre ISO 9000 serisi standartlardan yola çıkarak hazırlanmışlardır.



Standartlar, bir kalite yönetim sisteminin nasıl işleyeceğine dair şartları, hedefleri ve önlemleri sıralar. Proseslerin nasıl olması gerektiğinin anlatıldığı yazılı prosedürler, yönetmelikler, talimatlar ve el kitaplarından oluşan dokümantasyon sisteminin varlığı şarttır. Kurulan dokümantasyon sistemi, kalite sistem standardının maddelerine uygun olarak hazırlanmalı ve sürekli yenilenmelidir. Dokümantasyon sistemini yönetecek ve her şeye burnunu sokmaya yetkili bir kalitecinin istidamı da, standardın olmazsa olmazıdır (*must* derecesinden şartlar).

Bir kurumun tek başına TKY'ni benimsemesi ve uygulaması yeterli değildir, bu kuruma mal ve hizmet satan tedarikçiler de sertifikalı olmalıdır. Ana sanayi, tedarikçisinin kalite yönetim sistemine geçmesine yardımcı olmalı ve onu zorlamalıdır. Ülkemizde otomotiv ana sanayilerinin yanında, devletin de bastırmasıyla ISO 9000 –kelimenin tam anlamıyla- salgın gibi yayılmıştır. Öte yandan, kendilerini kalite yönetim sistemleri konusunda tek yetkili gören bir takım masonik sivil örgütler, halkı ve kurumları, ISO konusunda gaza getirerek bu salgının yayılmasında ve kalıcı olmasında önemli roller oynamaktadırlar.

Kendi içinde son derece tutarlı olan bu yayılma sürecinde ve ISO 9000'inde, antik kanun ve düzen ideolojisi yeniden vücut bulmaktadır. “Çünkü söz konusu olan şey normlaştırma ve standartlaştırmadır.”⁷ Masonik kalite teşkilatlarının, bir dönem ISO 9000'ini “Sanayiciliğin Anayasası” olarak lanse etmelerinin altında yatan bu anlayıştır. Kurumların organizasyonu bir

⁷ GERKEN, Gerd. Wild Future

kanuna uygun olarak kurulmalıdır. Bir düzen sağlanmalıdır. ISO 9000 kalite yönetim standartları serisi bu düzenin nasıl kurulacağını ve nasıl işleyeceğini tanımlar. Kaliteçiler de kendilerini, kurulan bu düzenin *mukaddes bekçileri* olarak tanıtır.

Herkes ve her kurum yasa ve düzene uygun davrandığını kanıtlamalıdır. Yani, suçlu olmadığını belgelendirmelidir. Daha önce de söz konusu ettiğim bu belge veya sertifika, daha doğrusu “iyi hal kağıdı”, bir ücret karşılığı bağımsız (!) belgelendirme kurumlarından sağlanır. Kurumlar, ISO 9000 standardının maddelerine uygun davrandıklarını kanıtama ve belge alma uğruna kapsamlı bir bürokrasi kurmak durumundadır.

Ortaya çıkan bürokrasi yükü, kurumlarda bir kaç yeni elemanın istihdamını gerektirir. Bunların işi-gücü mevzuatın gereklerini yerine getirmektir. Çalıştıkları kurumun müşterilere sunduğu ürün veya hizmetin kalitesini yükseltme gibi bir derterli yoktur. Önemli olan yapılan işlerin “kitabına uygun” olduğunu göstermektir. Ancak kurulan bu yapay düzen sadece bürokrasi yükünü artırmakla kalmaz. Kurumlar mekanik bir katılık içine sokulur ve *operasyonel esneklikleri* sınırlanır.

Kalite yönetim standartlarının bu zaafı, onun doğasından kaynaklanır. Çünkü ISO 9000’in içeriği tümüyle “*emir ve kontrol*” perspektifi ile kaleme alınmıştır. Bazı kaliteçilerin gözdesi olan ve TKY’ne giriş için yardımcı olduğu iddia edilen iş *mükemmelliği modelinin* de mantığı pek farklı değildir. Normlaştırma süreci, kurumun *soft faktörlerinin* yani kültürünün elini-ayağını bağlar ve üretim süreçlerinde *teknokratik bir kalite anlayışı* merkezi duruma gelir.

Ülkemizde ISO 9000 standardı, hemen hiç sorgulanmaksızın kabul edilmiştir. Ancak ISO 9000 ve benzerlerinin icat edildiği

Batı'daki yaklaşım biraz farklıdır. Bir çok yönetim uzmanı ve akademisyen, bizim neredeyse adlarını besmele çekerek ağza aldığımız model ve şablonlara karşı acayip saldırılar başlatmıştır. Bu adamlar aslında, kalite modasından rant kapmak yerine, mesleklerinin gereğini yerine getirmektedirler. *“In Pursuit of Quality: The Case Against ISO 9000”* adlı kitabın yazarı, yönetim danışmanı John Seddon, ISO 9000'nin inanırlığının kalmadığını ve daha fazla zarar vermemesi için, bu standardın derhal yürürlükten kaldırılması çağrısını yapmaktadır. IQA'da * yaptığı sunumda Bay Seddon şunları dile getirmiş:

“Bu konsept (ISO 9000) temelden hatalıdır. Bu konsept gelişmiş ülkelerde işe yaramadı; gelişmekte olan ülkelerin de buna zorlanmaması gerekir. Böyle bir zorlama, yönetsel kolonicilik anlamına gelir. Biz dünyayı bir illete mecbur ettik. Bu illet, ekonomik performansın altına mayın döşemiştir.

Örneğin Çin ve Romanya ISO 9000'nin, uluslar arası toplulukta iş yapabilmenin gereği olduğuna bir şekilde inandırıldılar ve ikna edildiler. Gerçekte bu standart, dokunduğu her şirketin yaratıcılığını ve ticari kanını emerek kurutmuştur. Bundan utanmalıyız.”⁸

Ya, işte böyle sayın kaliteciler! Şu İngiliz'i görüyor musunuz? Adam, *“ISO 9000 bir İngiliz ulusal standardı olan BS 5750 'ten kaynaklanmıştır”*, diyerek övüneceği yerde, neler söylüyor? ISO 9000'in, bir organizasyonun kalitesini ve rekabet edebilirliğini geliştirmek bir yana, her şeyi daha berbat hale getirdiğini iddia ediyor.

* IQA Institute of Quality Assurance İngiltere'nin en büyük kalite kuruluşu.

⁸ www.lean-service.com

Kısacası, uygulama hatalarının kaynağını ilk başta teoride aramak gerekir. Şimdi kalite yönetim sistemlerinin dünya yolculuğuna kısaca bakalım.

Kalite Yönetim Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

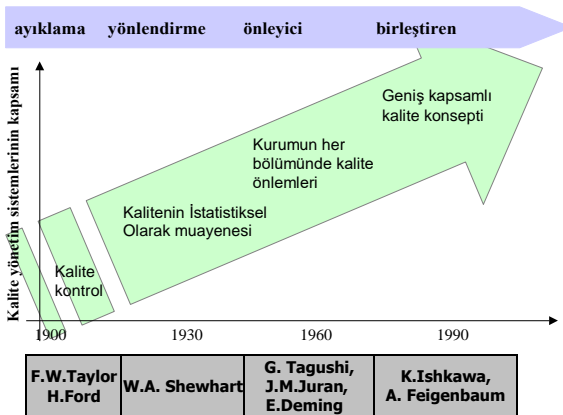
1900 lerin başlarından itibaren 1960'li yıllara kadar yapılan uygulamalarda kalite yönetim sistemi sadece, üretim aşamaları biten ürünü kontrol etmekle sınırlı idi. Üretim bandını terk eden ürünler, bu iş ile görevli ekipler tarafından kontrol edilirdi. Şartlara uymayanlar ayıklanır, iyi olarak kabul edilenler müşteriye gönderilirdi. 1930 yıllardan itibaren her ürünün %100 kontrol edilmesi yerine bazı istatistiksel muayene yöntemlerinin devreye alındığına tanık oluruz.

1970 'li, yıllara kadar kalite yönetiminin, sadece kalite hatalarına karşı verilen reaksiyondan ibaret olduğu düşünülebilir. Ford işletmelerinde ve daha bir çok endüstriyel sektörde uygulanan band sisteminde -bu sistemin doğası sonucu- prosesin tamamını ele almak mümkün olamazdı. Bu nedenden dolayı, ancak son üründe görülür hale gelen kalite hatalarına karşı temelli bir çözüm bulmak mümkün değildi. Tasarımdan son kontrole kadar tüm üretim sürecinin fragmanlara ayrılmış olması da kalite hatalarına karşı bir grup çalışmasını ve kolektif aklın ürünü çözümlerin bulunmasını imkansız hale getirmekteydi.

Bir takım Avrupalı firmaların band işinden vazgeçerek, ürünü bir grubun sorumluluğuna bırakması (VOLVO), kalite yönetimi konusunda bazı ilerlemelerin kaydedilmesini sağladı. Artık çalışanlar sadece belli el becerilerini öğrenmek ve bunları icra etmekle yükümlü değildi. İşçiler, grup halinde yapılmaya başlanan çalışma sayesinde sürecin tümünü görebiliyor ve ürünün tümünden sorumlu hale geliyordu.

1970 lerden sonra *kalite güvence* kavramıyla tanıştık. Bu yıllardan itibaren işletmelerde bir kalite güvence programı ile tüm organizasyonu iyileştirecek bağımsız bir birim kurulması tartışılmaya başlandı. Kalite güvence birimi, bu bağlamda kalite problemleri hakkında tasarımcılara ve diğer yöneticilere danışmanlık yapmak ve problemleri çözmek konusunda yetkilendirildi. Unutmayın! Bu anlattıklarım dünya üzerindeki gelişmelerdir. Ülkemizde kurum içinde görevli kalitecilerin çoğunun hâlâ temel görevi, son kontrol yapıp, neyin müşteriye gideceğine, neyin ıskarta olacağına karar vermektir. Çünkü, müşteriden kalite hatası yüzünden gelen iadelerde, patron tarafından ilk sorgulanan kişiler kalitecilerdir.

Aynı yıllarda kalite yönetimi konusu Japonya'da farklı bir yolda geliyordu. Amerikalı iki danışmanın, ne ABD'de ne de Avrupa'da hayat bulamamış bir sistemi Japon işletmelerinde uygulamaya koymalarına tanık oluyoruz. Edward DEMING ve Joseph JURAN'ın , Japonlara önerdikleri Toplam Kalite Yönetim Sistemi, kültürel ve zihinsel altyapının hazır olduğu bu ülkede çok kısa sürede etkisini gösterdi. Feigenbaum, MIT (Massachusetts Institute of Technology)'de doktora öğrencisi iken yazdığı kitabın (Total Quality Control) da Japonlar tarafından keşfi aynı zamana denk gelir.



Saksofonun “Zart” Deddiği Yerler

II. Dünya Savaşı sonrası Japon iş adamları Amerikan ve Avrupalı fabrikalardan bir şeyler öğrenmeye gidiyorlardı. Japonların bir farklı özellikleri vardı: Gördüklerini hemen değişmez doğrular olarak kabul etmek yerine, neyin yanlış yapıldığını anlayacak kadar kuşkucu bir yaklaşım içindeydiler. Taiichi Ohno, II dünya savaşından sonra Detroit'e yaptığı seyahatlerin bir tanesinde Amerikan tarzı araba üretimin tümüyle *muda* yani Türkçesiyle kayıp ve israf olduğunu yüksek sesle ifade etme yürekliliğini göstermişti⁹. Çünkü, Japonya'nın o tarihlerdeki

Kalite yönetim sistemlerinin tarihsel gelişimi sanayisi henüz için başındaydı ve doğru işlerin, ABD ve Batı Avrupa ülkeleri tarafından yapıldığına inanılıyordu.

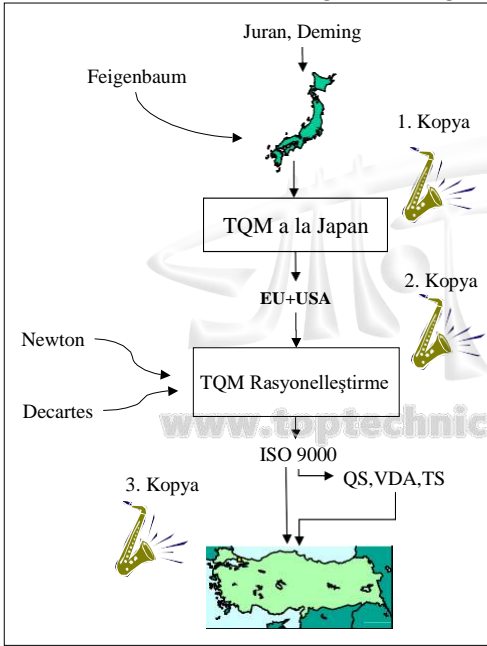
Japon malları, özellikle taşıt araçları, son derece hızlı bir şekilde Batı pazarlarını istila etmeye başladı.

Artık, roller değişmiştir. Aradan 15 yıla yakın bir zaman geçtikten sonra Batılı firmalar, Japon mucizesinin altında yatanları incelemeye başladılar. Şimdi Batılılar, yer sofralarında, çatal bıçak yerine, iki çubukla karın doyumayı öğrenmek durumundaydılar. Başta otomotiv olmak üzere büyük ve ünlü şirketler elemanlarını Japonya'daki gönderip “Japon Mucizesi”nin esrarını çözmeye çalıştılar. Sonunda *TQM a la Japan* , Batılılar tarafından kopye edilmeye çalışıldı. Japonya'yı ziyaret eden uzmanlardan kimileri Batı ve Japon üretim tarzları arasında bir fark göremedi. Bazıları verimliliği, Japon

⁹ Womack, J.P, Jones D.T, Roos,D. Die zweite Revolution in der Autoindustrie

çalışanlarının her sabah yaptıkları beden eğitiminde aradılar. Aslında Batılıların kopye etmeye çalıştıkları sistem, yine Batılılar tarafından Japonlara öğretilmişti.

Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi hayat bulmuş ve işlemiştir. Çünkü bu ülkedeki kendiliğinden organizasyon alışkanlıkları ve



TKY'nin ve kalite yönetim standartlarının Türkiye'ye gelişi

edilmiş bir sistemi yeniden kopye etme yoluna itti. İlk iş olarak, Japonların TKY'ni, Newton' un *mekanikçi mantığı*, Decartes'ın *analizci yaklaşımı* ve eski "Law and Order" (yasa ve düzen) kültürüyle rasyonel hale getirdiler. 1987 yılında hazırlanan ISO (International Standards Organization) EN 29000 serisi

konsensus kültürü TKY'ne gerekli alt yapıyı sunmuştur. Japonlar başlangıçta, belge ve sertifika yardımı olmadan Batı sanayiini knock-out ettiler. Elde kılıç olmadan düşmanla başa çıkmanın yollarını bilen Japon'lar, doğal kaynak eksikliğine rağmen, hantal ve burnu büyük Batı sanayicilerini serseme çevirdiler.

Bu sersemlik, Batılıları, işin soft teknoloji yanına hiç bakmadan, kopye

standartlarla, kurumlarda kaliteyle ilgili proseslerinin neler olduğunu belirledi. Aynı zamanda dokümantasyon ve denetim kuralları da bu standartlara dahil edildi. Bu standart serisi günümüzde ülkelerin ulusal standart olarak benimsenen ISO 9000 serisi standartlarının temelini teşkil eder (Türkiye’de TS ISO EN 9000, Almanya’da DIN ISO 9000 vb gibi)

Kalite yönetim sistemleri konusunda ülkemizdeki gelişmeler daha garip bir yol izledi. Bilindiği gibi ülkemizde yüz elli yıldır, Batı kültürünü ve rasyonelliğini benimseme ve halka benimsetme çabaları vardır. TKY düşüncesi de, diğer modellerde olduğu gibi ve yine aynı biçimde Batı’dan transfer edildi. Gerek mesafe ve gerekse model olma bakımından çok uzakta kalan Uzak Doğu ülkeleri ile ilişkilerimiz 1950 ve 1990 arasında hiç yok denecek kadar azdır. Ne sanayicilerimizin, ne de o sıralarda komünizme karşı Yeşil Kuşak oluşturmakla meşgul devlet büyüklerimizin Japonya’daki bu gelişmelerden haberi olamazdı. Gümrüklerin arkasında korunan yerli sanayi, en dandik ürünlerine en fahiş fiyatla müşteri bulmakta ve satmakta hiç zorlanmıyordu.

www.toptechnics.com

Biz yıllardır, kendi dışımızdaki dünyada olup bitenler için Amerika ve Almanya’nın ağzından öğrenmeyi öğrenmiş olan toplumumuz. TKY diye bir kavramı da yine Batı’dan aldık. Yani Türkiye’de TKY, orijinal haliyle değil, Batı’nın rasyonelleştirdiği biçimi ile benimsenmiş oldu.

Bir çoğumuz, ki bunların içinde bol miktarda akademisyen de mevcuttur, TKY düşüncesini ve onun uygulama modellerini kurtarıcı gibi gördük. **Temel ve uygulamalı bilimlerdeki geriliğimizi unutarak, resmi ve özel kurumlarımızın kalitesizlik ve rekabet gücü eksikliğini, kalite standartlarına uygun davranış biçimlerini benimsemek yoluyla, ortadan kaldırılacağına inandık.** ABD ve Avrupa’da

uygulanan TKY tekniklerini çok kötü ve bize özgü baştan savma ve “idare eder” zihniyetiyle kopya ettik. (yani 3. kopye).

TKY modelleri ve bu bağlamda ISO 9000 standardı Türkiye’ye gelene kadar *saksofon birkaç kez zart* dedi, ama bunu duyan olmadı. İşimizi, gücümüzü bırakıp modelleri ve standartları gözü kapalı hayata geçirmeye çalıştık. Sonucunda, ülkenin zaten kıt olan akli ve maddi sermayesinin bir kısmını yine çar-çur ettik. Bir çok mühendis kendi mesleklerinde gelişme ve ilerleme kaygılarını bir yana atıp, standart maddelerini ezberlemeye veya uygulamaya girişti. Modaya akademisyenlerimiz de uydu. Hiçbir akademisyenin, 10 yıldan uzun süredir uygulanan kalite modellerinin zararı veya faydası hakkında bir araştırma yaptığını duymadım. Aksine koca koca hocalar, “*Toplam Kalite dairesi ve çevresinde bir an önce örgütlenip, dünya liginde üst sıralara tırmanmalıyız*”¹⁰ gibi bilimsel güzellmelerde bulundular. Bazı hocaların, bilime ayırması gereken zamanlarını ISO 9000 veya diğer adlar altındaki kalite sistemlerinin danışmanlığı için harcadıklarına tanık olduk. Bir kısmı da, ölçüm sistemleri analizi, FMEA, SPC, 6 sigma gibi özel teknikleri, kendi akademik unvanlarının yardımıyla pazarlamaya girişti.

Figür ve Arka plan

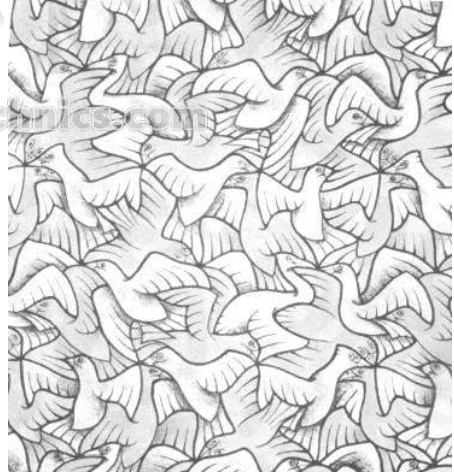
ISO 9000 ve ondan türetilen tüm kalite yönetim standartları kurumun *kalite eksenliliğini* ve *müşterinin mutluluğunu* öne çıkarır. Oysa müşteri için kalite denilen soyut yarar, aldığı ürün ve/ya hizmette zaten olması gereken bir şeydir. Kalitenin ve müşteri mutluluğunun her şeyden önce geldiğini söylemek ve bunları kurumun merkezine koymak, kurum kültürü gibi, kendiliğinden organizasyon gibi soft faktörleri arka plana göndermekle eş anlamlıdır.

¹⁰ DERELİ, Türkay. Mühendis ve Makine Sayı 503 s. 44

Geleceğin pazarında bir nolu başarı faktörü *Kalite*'dir. Bir kurumun ilk hedefi koşulsuz ve kayıtsız müşteri mutluluğudur veya her toplantı gündeminin birinci maddesi kalite'dir gibi lafları kurum yaşamında birincil figür haline getirmeye çalışırsanız, derinliği olmayan bir tablo yaratırsınız. Bu tabloda derinlik de yoktur, bütünlük de. Bu resimde kalite, baş figür yani *pozitif mekan* ¹¹ olarak öne çıkar. Kurumun geri kalan tüm fonksiyonları ve kültürü birer yan üründür. Arka plana, yani negatif mekana aittirler.

Oysa **toplumsal ve ekonomik yaşamda neyin ön planda nelerin arka planda olması gerektiğine dair kurallar yoktur.** Kalite, tıpkı fiyat ve servis gibi üretimin ve ürünün bütününe ait olması gereken bir özelliktir. Kaliteyi öne çıkarırsanız, yaşamı bir takım kavramsal kategorilere bölmüş olursunuz. Bu ayırıcılığı anlayış ve davranışlarla aydınlığa çıkamazsınız.

Ülkemizdeki kalitecilerin dolaylı yoldan geliştirdikleri bu ayırıcılık, bizim kısa sürede zengin olmak heveslerimizle daha da belirginleşmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, ezberciliğin körelttiği ve tembelleştirdiği beyinlere sahip olan ve kendilerine bir çıkış yolu arayan bir çok insan ve kurumda tek tutunacak dal haline gelmiştir. Oysa sosyal sistemlerde yapı ve organizasyondan henüz haberi olmayan ve hâlâ feodal bir



M.C. Escher,
(Karalama defterinden 1942)

¹¹ Hofstader, D. **Gödel, Escher, Bach**

anlayışla yönetilen kurumlarda, ISO 9000 sertifikasının duvar süsü olmaktan öte bir işe yaramadığı sayısız örnekleriyle gözlenmektedir.

Son derece modern teknoloji ile kurulan sanayi tesislerindeki düşük verimliliği kimse gündeme getirmmez. İşletmelerde katma değer yaratan bir birim zamanlık işleme karşın binlerce birim zamanlık gereksiz işlem yapıldığının çoğu kimse farkında değildir. Hâlâ, Çin mallarının kalite ve fiyat üstünlüğünün, Çinli işçilerin karın tokluğuna çalışmasından ileri geldiğine inanılır ve devletin bu haksız rekabete neden önlem almadığı söylenir durur.

Kurtarıcı arama yaklaşımları işin kolayına kaçmaktır. Bu kurtarıcı kimi zaman ulusal bir liderdir. Lider, öne çıkarılan bir figür, ulusun geri kalanı arka plandır. Figür, kimi zaman da turizm veya bor madenleridir. Bazen de hazır reçeteler veya define yerini gösteren haritalardır. Son on – on beş yıldan beri mutluluk ve zenginliğe ulaşmada, kalite yönetim sistemleri kurtarıcı olarak öne çıkarılmıştır. Sosyal ve ekonomik yaşamın, kalite dışında kalan, tüm bileşenleri pasif ve etkisiz negatif bir mekana dönüştürülmüştür.

Bu güne kadar kolaycılığın yarar sağladığına tanık olunmamıştır. Kolaycılık ve hazır çözümlere olan eğilimin en büyük destekçisi, uygulanan ezberci eğitim sistemidir. Sorun çözme yeteneği geliştirilmemiş bir toplumda başka türlü alışkanlıkların ve becerilerin oluşması zaten beklenemez. Ezbercilik, sadece hazır reçeteleri sorgulamasız uygulama alışkanlığını aşılır. *Tek yol devrim* veya *tek yol İslam* sloganına sonuna kadar inanmak ve bu inanç uğruna kan dökmek, ya da Türk olmayanları ülkeden kovmakla düzlüğe çıkmak, tek reçete uygulamalarının siyasal boyutudur. *Tek yol kalite* sloganının da bunlardan bir farkı olduğunu sanmıyorum. Yıllardır gündemden inmeyen “*Tek yol kalite*” veya “*Önce Kalite*”cilerin son

zamanların ulusal korkusu haline gelen Çin'in rekabet gücü karşısında, hangi gerekçenin arkasına sineceklerini de çok merak ediyorum. Yoksa yine standartların tam uygulanmadığından mı dem vuracaklar? Ya da kalite pazarına yeni modeller ve şablonlar mı sunacaklar? Bekleyelim ve görelim.

Kaliteye odaklanmaktan, gözlerimizde neredeyse kalıcı şaşılık oluştu. Sabah-akşam kalite üzerine yeminler ettik. Ancak "*Kalite!*" sloganı etkisini giderek yitirdi. Kaliteciler boş durur mu? O halde, bundan böyle "*Daha fazla kalite!*", "*Kalitede kalite!*", "*Kalite kültürü!*" sloganları atılmalı. Eğitimde, üniversitelerde toplam kalite yönetimine geçilmeli. Top yekûn ve ulusal kalite hareketi başlatılmalı. Daha ağır ve anlaşılması zor standartlar ve sistem yenilemenin, gözden geçirip yeniden belgelemenin daha sık, örneğin her yıl – her ay olursa daha iyi- yapıldığı kalite yönetim standartları getirilmeli. Daha kapsamlı bürokrasi kurulmalı. ISO/QS 9000 belgesi alanlar, bir de mükemmellik modelini uygulamalı. Şirketlere ve resmi kurumlara müşteri ilişkisi yönetimi (CRM), kurumsal öğrenme, şöhret yönetimi vs. öğretilmeli. İşte, kalitecilerin, hem kendilerini hem de bir takım modelleri ve teknikleri sürekli ön plana çıkartma oyunları böyle işler. Toplum veya beşeri sosyal sistemleri, sadece belli faktörleri öne çıkararak geliştirme girişimleri hep başarısız olmuştur.

Altında yatan felsefi ve bilimsel temelleri anlamadan, körü körüne inanılan bir takım yönetim modelleri, bu toplumun - sözüm ona- en aydın bireyleri tarafından bile benimseniyor. Beyaz kaliteciler bir taraftan da, Ulusal Kalite Seferberliği diye girişim başlattılar. Ne işe yarayacağı aslında belli olan bir girişim için sürekli destek ve yandaş bulma peşindeler. Bunların hepsi yine bir figürü öne çıkarmayı amaçlar. Kalitenin dışında kalan her şey, bir geri plana, bir dolgu maddesine ve bir negatif mekana dönüştürülür. Çünkü her eylem, kaliteye hizmet

edecek, onu öne çıkaracak bir yan faaliyet olarak görülmektedir. Kaliteciler; kalite kavramı daha iyi anlaşılıp, daha içten benimsenirse, toplum olarak yaşam standardımızı yükseltiriz diyor. Yoksa ne yapsak nafiymiş !

“Natura non facit saltus” (Doğa Sıçrama Yapmaz) ★

Bir kalite örgütünün eski başkanı bir formül keşfetmiş ve bunu müjdelemiştir:

“.....’in başlattığı Ulusal Kalite Hareketi 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.”¹²

Sözü edilen bu hareket, 1998 yılının Kasım ayında, zamanın Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL’i kalite gönüllüsü ilan edilerek başlatıldı. Tam 6 yıldır sürdürülüyor. Aynı süre içerisinde Çin ekonomisinin, en kötümser rakamlarla, % 40-45 büyüdüğünü biliyoruz. UKH acaba Türkiye ekonomisine ne kazandırdı? Hiçbir şey. Toplumsal zenginliğe ne zaman ulaşacağımızı Allah bilir. Ama biz naçizane kulların bildiği bir şey var: Toplum olarak zengin olmasak da, örgütlü kaliteciler, hiç bir katma değer yaratmadan zenginleşirler. Bu hareketin komutanları olan örgütlü kaliteciler, katılımcı kurumlara yaptıkları danışmanlık , eğitim ve denetleme faaliyetlerinden 7-8 haneli paralar kazanırlar.

Toplumsal ilerleme ve gelişmeyi sağlayacak bir formülü bulduğunu iddia eden beyaz kalitecilerin akademik unvanlı bu eski başkanı, ya hiçbir şeyden anlamamakta ya da kendi ve

★ Bu ifade Aristoteles’e aittir. (T.K.)

¹² Dr. Yılmaz ARGÜDEN, UKH broşüründen (tarih yok)

kendisi gibi kalitecilere yeni ekmek kapıları açmaktan başka bir şey düşünmemektedir.

Oysa, toplumsal ve ekonomik süreçlerde neden ve sonuçlar sık sık yer değiştirir. Bu süreçler, başlangıç koşullarındaki en küçük değişimlerin bile çok büyük ve beklenmedik sonuçlar doğurduğu dögüsel karakterli süreçlerdir. Doğrusallıktan uzak, kimi zaman türbölansların hakim olduğu bu sistemlerdeki bileşenlerin etkileşim ve ilişkileri, zaman içerisinde sayısız hallere girer. Öyle akı evvel bir takım kişilerin uydurduğu formüllerle bu tür süreçleri denetleyip yönlendiremezsiniz. Bu mucitler akademik unvanlı da olsa sonuç değişmez.

Birey ve toplumsal sistemlerin tek olguya odaklanması ve tek kurtuluşun ancak kaliteye daha fazla önem vermekten geçtiğini söylemek hiçbir bilimsel gerçekle bağdaşmaz. Bireyler ve onların oluşturduğu sosyal sistemler *açık sistemler*dir. Sürekli değişen bir çevre içinde sistemi ayakta tutmanın bir tek yolu vardır. O da sistemin, sürekli olarak yeni davranış biçimleri geliştirmesidir. Çünkü doğal, ekonomik ve sosyal koşullar ve çevre kendini tekrarlamaz. Yani *aynı hamamda iki kez keselenemezsiniz*. Organizasyon sürekli kendini yenilemek, öğrenmek ve yeni davranış biçimleri geliştirmek zorundadır.

İster kâr amacı güden, ister gütmeyen olsun, *organizasyonların öğrenme süreci* hiçbir zaman, talimatla, tekrarla, ezberle ve algoritma ile gerçekleştirilemez. Mekanikçi anlayış ve doğrusal düşünce sahibi kalitecilerin kafalarının basmadığı şey budur. Onlar hâlâ, bir takım kuralların ezberlenmesiyle, bazı davranış biçimlerinin tekrar edilmesiyle pazarda rekabet üstünlüğü sağlanabileceğine inanmaktadırlar. Firmanın organizasyon şemasında kalite yöneticisine ayrılan kutunun yeri ve yetkileri belirlendikten sonra gerisi çok da önemli değildir.

ISO 9000 standartları, *business excellence* modeli veya diğer şablonların tümü hazır formüllere dayandırılmıştır. ISO 9000'de önemli olan, formüllerde verilen sembollerin yerine, söz konusu kurumlardaki bölüm adlarını yerleştirmektir. Organizasyon neye denir ve bir sistem olarak nasıl ele alınır? Yapı nedir? Bunları bilmenin ve anlamının önemi yoktur. Kaliteciler, bu gibi hassas ve incelikli konularla ilgilenmezler. Çünkü ortada hazır formül, şablon ve reçeteler vardır. Bunları uygularsın olur biter. Öğrenilmiş ve öğrenilmemiş beceri ve davranış biçimleri arasındaki farkı anlamının öğrenme sürecinin ta kendisi olduğunun farkında bile olmayan kalitecilerin, adı ne olursa olsun, aslında bir tek modeli vardır: ***Durağan evren modeli.***

Oysa, evrenimiz ne yazık ki, gelişmesini henüz tamamlamıştır. Durmuş ve oturmuş bir düzene sahip değiliz. İnsanoğlu'nun yaşadığı sürece de olmayacaktır. *Evren, kurulmakta olan bir evrendir ve gelecek bize verilmemiştir.*¹³

Kalite gurusu eski başkan bence, uydurduğu toplumsal zenginlik formülüne patent almalıdır. Bakarsın kötü niyetli komşularımız kopya edip, bize rakip olabilirler. Bir zamanlar, termodinamiğin II. Yasası hilafına *icat edilen* devir daim makinalarına patent verildiğini biliyoruz. Bu yüzden Beyaz Kalitecilerin, zenginlik formülünü tescil ettirme şansları var diyebiliriz.

Bilgisayar Algoritmasının Sosyal Sistemlere Uygulanması

Kalite yönetim sistemlerinin kurulmasında ve işletilmesinde, önerilen bazı algoritmalar vardır. Kurumlar, öncelikle sistemin

¹³ Prigogine, İlya **Kesinliklerin Sonu**

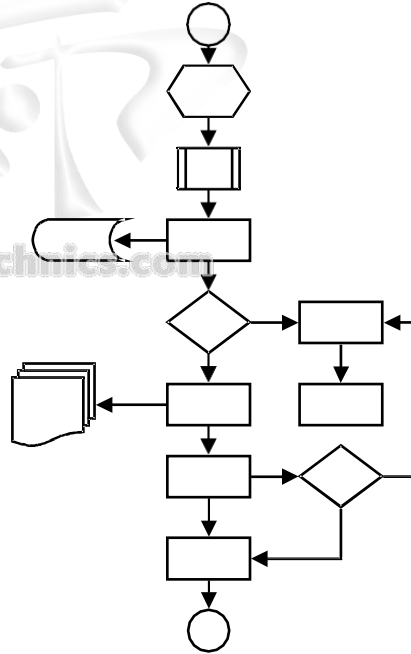
kurulma aşamasında, bu algoritmalara uygun hareket etmelidir. Önce bir danışman tutacaksınız. Çünkü siz, kalite yönetim sisteminden anlamazsınız. Sistemi kurmakla sorumlu ekip ISO 9000 (veya TS 16949) temel ve dokümantasyon eğitiminden geçmeli. Kurumun belirlenen faaliyetleri için prosedür ve talimatlar yazılmalı, kayıt formları hazırlanmalıdır. Elemanlardan bir kısmı iç denetçi eğitimine gönderilmeli. Bir kısmı da doküman hazırlama, daha doğrusu bürokrasiyi artırma eğitiminden geçirilmeli. Kalite El Kitabı yazılmalı, politika ve hedefler belirlenmelidir. Dokümanlar uygulamaya alınmalı ve izlenmeli vb.

Kalite yönetim sistemine geçiş aşağı-yukarı böyledir. Bu süreci kısaltmanız mümkündür. Benzer bir kuruluşun dokümanlarını alıp kopya ederek bir sürü gereksiz işlemi kurtulursunuz. Ama biz burada "kitabına uygun" kurulmuş bir kalite sistemini ele alacağız.

Sistemin kuruluş aşamalarında olduğu ve işleyişi de bilgisayar programlarının hazırlanış mantığına uygundur. Kurum faaliyetlerinde ortaya çıkan uygunsuzlukların giderilmesinde izlenecek yollar önceden belirlenmiştir. Bunlara problem çözme teknikleri diyorlar. Bu tekniklerin mantığı da pek farklı değildir. Ancak kalite yönetim sisteminin işleyişi ve sorun çözme ile ilgili algoritmalar genelde kağıt üzerinde kalır. Çünkü günlük yaşamdaki olgular çok fazla sayıda çeşitlilik ve parametrenin bileşkesi olarak karşımıza çıkar. Bunları sınıflandırmanız ve kategorilere sokmanız genellikle mümkün olmaz. Algoritmalar ise tümüyle tanımlanmış hedeflere ulaşmanın, hangi tanımlı yollarla yapılacağını kurallarını gösteren ve doğrusal "neden-etki" prensibine göre oluşturulmuş mekanizmalardır. Gözlemlenen etki veya elde edilen sonuç, nedenlerle doğru orantılıdır.

Oysa, süreçlerin başlangıç koşullarında oluşan ve genelde ihmal edilen küçük değişimler sonucu görünür hale gelen bir çok kayma ve çatlaklar, hazırlanan algoritmaları her seferinde işlevsiz kılar. Bilgisayar yazılımları için hazırlanan bu tür mekanizmalar formal sistemlerdir. Yazılımlar, bilgisayarların, belirli komutları yerine getirmeleri için hazırlanır. Formal bir sistemi – ne denli ayrıntılı hazırlanmış olursa olsun- beşeri sosyal sistemlere yani günlük yaşantımıza uygulamanın çok zor, kimi zaman imkansız olduğunu biliriz. Çünkü üzerinde her türlü ayrıntının gösterildiği bir haritanın yapılması mümkün değildir. Tüm şehirleri, semtleri, evleri, bitkileri, tepeleri vs harita üzerinde göstermeye kalkarsanız, o harita dünyanın kendisi kadar büyük olmalıdır¹⁴. O zaman da harita, harita olmaktan çıkar. Günlük yaşamın dinamizminin yarattığı çeşitlilik ve opsiyonlar, çok sıkı bir biçimde tasnif veya organize edilmeye uygun değildir. *Ancak garip olan şey, günlük hayatımızı heuristik * olarak yaşarken, onu algoritmalarla denetlemeye çalışmamızdır.*¹⁵

İşte bu zaaf bizleri, beşeri sosyal sistemlerin tüm davranış biçimlerini belli kalıplara ve standartlara



¹⁴ Nörretranders, Tor Spüre die Welt (Die Wissenschaft des Bewusstseins)

* Heuristik: Keşfe yönelik (T.K)

¹⁵ Beer, Stafford. **Brain of the Firm**

uygun hale getirmeye zorlar. Yüksek dereceden kompleksiteye sahip olan ekonomik ve sosyal süreçleri belli akış diyagramlarıyla yönlendirmek hevesimiz hiç eksilmez. Kutucuklar kullanarak organizasyon şemaları yapmayı çok severiz. Daha sonra oturur, organizasyon şemasında gösterilen pozisyonların görevlerinin, sorumluluklarının ve yetkilerinin neler olacağını alt alta yazarız. Bir müşteri talebinin hangi yolları izleyerek imalata geleceğini, bu amaç için hangi toplantıların yapılması gerektiğini, hangi kayıtların tutulması gerektiğini ayrıntıları ile dokümanete ederiz.

Amacımız, günlük yaşamı doğrusal “neden-sonuç” modeline uygun hale getirmek olmamalıdır. Katı kurallarla oluşturulan organizasyon şemaları ve kurum içindeki pozisyonlara ait görev ve sorumlulukların kalın çizgilerle çerçevelendirilmesi, karşılaşılan her durumu “siyah ve beyaz” olarak sınıflandırmaya götürür bizi. Bilgisayar işletim sisteminde genellikle çalışan bu mekanizma, gerçek yaşamda hep “hata” verir. Çünkü günlük yaşamımızda **ne tam siyah ne de tam beyaz vardır. Yaşamda gerçek ve geçerli olan, grinin çeşitli tonlarıdır.**

www.toptechnics.com

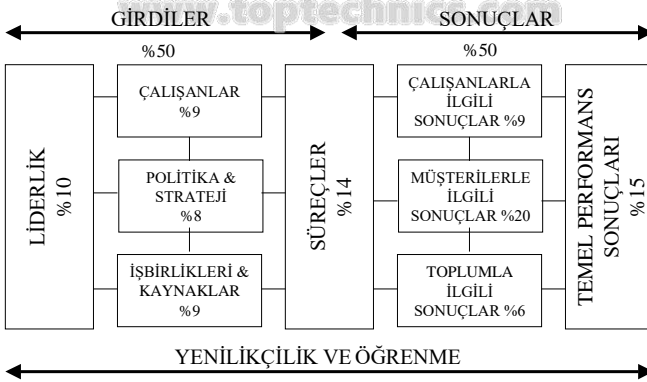
Yasa ve düzen ideolojisinin yeniden hayat bulduğu standarda bağlı kalite yönetim sistemleri, kurumlardaki “kendiliğinden organize olma” ve konsensus girişimlerine hiç yer bırakmaz. Kurumun sosyal ve zihni boyutları teknokratik kalite sistemi tarafından baskı altına alınır. Yaratıcılık ve öğrenme potansiyeli, kalite sistem sertifikasının üzerinde durduğu duvarın dibinde salvo ateşiyle idam edilir. Konulan kuralların dışında kalan her eylem ve söylem birer “sapma”dır. Kalitecilerin “sapma”lara karşı hiç insafı yoktur.

Bilgisayarların işleyiş mantığını tüm ayrıntılarına kadar inceleyip analiz edebilirsiniz. Çünkü bunlar, sonuçta insanlar tarafından geliştirilmiş formal sistemlerdir. Yeni ihtiyaçlara ve gelişmelere göre, operasyonların sırasını değiştirip yeni alt programlar ve

rutinler ekleyebilirsiniz. Bilgisayarın açılışı, veri girişi, bu verilerin işleme prosedürleri ve çıktıların alınma şekilleri hep önceden hazırlanan programlara (algortimalara) göredir. Bilgisayarın organizasyonunun ve yapısının tasarlanması ve üretilmesi tümüyle, bilgisayar programcısı ve/ya tasarımcısına kalmıştır.

Toplumsal/ekonomik süreçleri ve işleyişleri en ince ayrıntısına kadar organize etmeniz ve programlamanız ise imkansızdır. Çünkü yüksek derecede kompleks süreçlerin başlangıç koşullarında meydana gelen en küçük sapma bile sizi kaotik sonuçlarla baş başa bırakır. Mevcut durum analizlerine dayanılarak yapılan gelecek tahminleri ve bu tahminlere göre çok katı kurullarla belirlediğiniz yolu izlemek isterseniz, burnunuzun sık sık sürteceğini de önceden kabul etmelisiniz.

Belgelendirilmesi veya Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından ödüllendirilmesi gereken kurumlarda yapılması gerekenler ve izlenecek yollar standartlarda ve modellerde anlatılır.




Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQM)

Bakmayın siz benim 'anlatılır' dediğime. Aslında bunların ne olduğunu anlayabilmeniz için danışman kalitecilere kucak dolusu para ödemek zorunda kalırsınız.

Doğrusal Düşünce , Mekanik Dünya

“Her sonucun bir nedeni vardır.” mantığı ile yola çıkıldığında istenmeyen bir sonucun hemen nedenleri araştırılır ve ortadan kaldırılır. Ancak neden ve sonuçların, etki ve tepkinin doğal, sosyal ve ekonomik süreçler içerisinde ve zaman boyutunda sürekli yer değiştirdiğini hiç akla getirmeyiz. Bu günkü problemlerimizin dünkü çözümlerden kaynaklandığını düşünmek bile istemeyiz. Doğrusal düşünce çok yaygındır. Çünkü, bu mantık, uygunsuzluklara ve kötü sonuçlara sebep aramayı kolaylaştırır. Ancak doğrusal düşünce tarzıyla sorunların çözülmesi ve geleceğe yönelik tutarlı tahminlerin yapılması pek sık rastlanılan bir olay değildir.

Neden  Sonuç, Etki

Şimdi doğrusal düşünce tarzına ait bazı örnekleri ele alalım:

- Her sonucun bir nedeni vardır. Ya da bir neden bir tek sonuç (etki) yaratır.
- Zorunlu eğitim süresinin 5 yıldan 8 yıla uzatılması iyidir. 11 yıla çıkarılırsa geleceğimiz daha güçlü bir biçimde garanti altına alınır.
- Uyuşturucu kullanımının yaygınlaşmasını engellemek için en etkili mücadele, bu maddelerin kaçakçıları ve satıcılarına sık sık baskınlar yapmak ve ele geçirilen uyuşturucuları imha etmektir.
- Ülkemizde zengin petrol rezervleri olsaydı yaşam kalitemiz çok hızlı şekilde gelişirdi.

- Daha çok turist daha çok döviz demektir. Daha çok döviz kişi başına daha çok milli gelir demektir.
- Gericiliğin ve yobazlığın en iyi çaresi gençlerimizi Atatürkçü düşünce ile eğitmektir.
- Eğitimli insan sayısı çoğalırsa, toplumsal ilerleme hızlanır.
- Sonuç veya meydana gelen etki, sebebin büyüklüğü ile orantılıdır.
-

Ancak;

*Dokuz kadın ortaklaşa olarak,
bir ay içinde bebek dünyaya getiremezler!*

Doğrusal düşüncenin kaliteci söylemlerine yansımaları şu örneklerde görebiliriz:

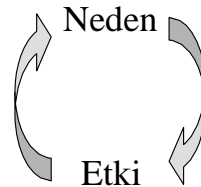
- Kalite yönetim sistemini kuran ve işleten şirketlerde ürün ve/ya proseslerdeki uygunsuzluklar kökünden çözülür. Aynı uygunsuzluğun ikinci kez ortaya çıkması mümkün değildir.
- Belge alınmadan, kalite yönetim sistemi kurulamaz.
- Kalite sistem belgesi almak isteyen kurumları devlet desteklemelidir.
- Ne kadar çok kurum toplam kalite felsefesini benimserse toplumsal refahımız o kadar artar.
- Kalite yönetim sertifikası olmayan kurumların ürünleri kalitesizdir ve rekabet şansları da yoktur.
- Ne kadar çok kurum TKY'ne geçerse ülkemizin ihracatı da o kadar artar.
- ISO 9000:2000 standardı, dokümantasyon gereklerini azaltmıştır.
-

Kalite yönetim standartlarınızı her yıl, yeni gelişmelere göre güncelleştirirseniz, ürün ve hizmetlerin kalitesi daha da yükselmez. Yeni yönetim teorileri, modelleri üretmek ve bunları yeniden pazarlamak veya kalite yönetim standartlarını ve TKY modellerini ha bire revize etmek bir yenilik getirmez. Aksine ortada bir *mevzuat kirliliği* başlar. İnsanların kafası daha da karışır. Ülkenin genel kalitesi yükselmez ama, kalite eğitimi verenlerin, danışmanların ve belge veren kuruluşların cepleri dolar. İşte doğrusal ilişki, sadece bu sonuncu süreçte vardır.

Doğrusal düşünce tarzındaki “doğrusal” olma sıfatı sizi yanıltmasın. Burada “doğru” sözcüğünü batı dillerindeki “lineer” veya “linear” anlamındadır. Buradaki “doğru”yu, yanlış, hatalı olma durumunun tersi anlamında kullanmıyoruz. Doğrusal düşüncenin kökleri çok eskilere dayanır ve günlük yaşamımızda en çok baş vurulan akıl yürütme şeklidir. Doğrusal işleyen süreçlerde, neden ve sonuç (yaratılan etki) arasındaki ilişki orantılıdır. Bu ilişkiler doğrusal denklemlerle ifade edilebilir.

Diğer bir rahatsız edici paradigma da evrenin bir makine düzeninde işlediğine olan inançtır. Makine düzeninde işleyen evren, doğrusal düşünce mantığıyla el ele ve koyun koyunadır. Mekanik evren modelinin (mekanik dünya) kurucularının başında 17 yy bilim adamlarından Decartes ve Newton gelir. Ancak bilim dünyasında bu model, genellikle Newton’un adıyla anılır. *Newtoncu paradigma*, yaklaşık üç yüz yıl boyunca toplumların bilim felsefesinin omurgasını oluşturmuştur. Günümüzde de tümüyle terkedilmiş bir paradigma değildir. Dinsel bağnazlık ve toplumsal geriliğe karşı Batının düşünce tarzını ve bilim felsefesini devlet eliyle ve baskısıyla yaşama egemen kılmaya çalışan bizim gibi ülkelerin aydınlarında mekanik dünya modeli hâlâ egemen düşünce tarzıdır.

Bir cismin şu andaki hızını ve konumunu bilerseniz onun gelecekte alacağı konum ve



hızını hesapla bulabilirsiniz. Mekanik evren modeli ve doğrusal düşünce tarzı bir birini tamamlar. Ancak her ikisi de gerçek yaşamın, yalıtılmış ve idealize edilmiş süreçleri için geçerli olabilir. Teknolojide ve mühendislikte büyük başarıların temelinde yatan Newtoncu paradigmayı biyolojik, ekonomik ve sosyal olgulara uygulama hevesleri hiç başarılı olamadı. Çünkü bu sistem ve süreçlerin karmaşıklığı, doğrusallıktan uzaklığı ve düzensizliği Kartezyen analizlerle çözümlenmeyi ve Newton yasalarına göre açıklanmayı olanaksız kılar.

Kısacası; ekonomik ve sosyal süreçler, mekanik bir dünya modeli ve doğrusal düşünce mantığı ile açıklanmaya ve yönlendirilmeye hiç uygun değildir. Bu süreçlerde her şeyden önce, neden ve etki (sonuç) sık sık yer değiştirir. Bileşenler arasındaki ilişki ve etkileşimler doğrusal olmak yerine *döngüsel*dir ve etkiler, nedenle orantılı olarak eksilip artmaz. Bu yüzden önceden kestirilebilirlik ve belirlenebilirlik (determinizm) anlayışı, yüksek derecede kompleks ve dinamik olan sosyo-ekonomik süreçler ve sistemleri incelemekte hep çuvallamıştır.

Ülkemizdeki mühendisler, işletmeciler, akademisyenler ve askerler, kısacası kendine aydın diyenlerin, moda haline gelen kalite akımının öncülüğüne soyunmalarının altında yatanın, sadece bu işin rantına talip olmaları veya para kazanma hırısı olduğunu söylemek hatalı bir yargı olur. Bu olgunun diğer bir nedeni de, ülkemiz aydınlarının, Batı dünyasının, Japonya'nın önünü kesmek için geliştirdiği standart ve modellerin doğruluğundan kuşku duymadan ve değiştirmeden uygulamak hevesleridir. Fakat asıl önemlisi, rekabet için kurumları tek bir etkene yani kaliteye odaklanmaya ve onların makine düzenliliği ve kesinliğinde işleyen standart ve formal sistemlere dönüşmeye zorlama sevdasıdır. Bu davranış ve yaklaşım biçimleri, son yıllarda evrimleşip, kaliteciye dönüşen meslek sahibi insanların kafasındaki mekanik dünya modelinin ve

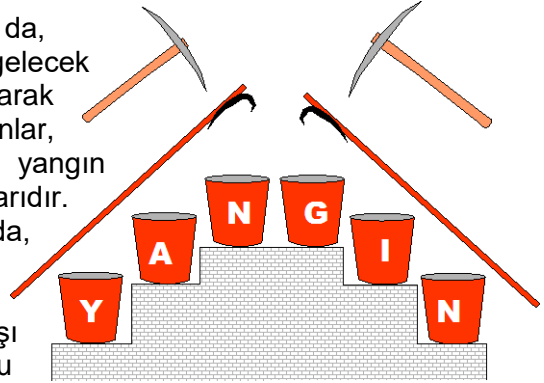
doğrusal mantık yürütme anlayışının ömrünü doldurmadığını gösterir.

Entelektüel yaşantımızın çoğu sözcüleri, hâlâ ilkokulların, liselerin ve yüksek okulların sayısının artırılmasının eğitim için büyük bir atılım olacağı düşüncesindedir. Gerçi haklarını yemeyelim. Bu enteller arasında, milli eğitimde kalitenin de önemli olduğunu vurgulayanlar çıkmaktadır. Bu gruptakiler “*Emir, emir tekrarı ve kontrol*” perspektifi ile yazılmış iş mükemmelliği modelini milli eğitimde uygulamak için canla başla çalışıyorlar. Eğitim kalitecilerine göre en önemli konu iş mükemmelliği modelinin okullara uygulanması.

Bizim dışımızdaki bilim dünyası, 1920’lerden beri eski paradigmaları yıkmaktadır. Teknoloji ve uygulamalı bilimlerin enformatik tabanı, temel ve kuramsal bilimlerde üretilen bilgilerle sürekli yenilenmektedir. Diğer taraftan sibernetik, sistemler düşüncesi ve sinerji gibi *disiplinlerüstü* bilimlerin doğuşu, kurumlarda geçerli olan i feodal yönetim anlayışında, radikal dönüşümlerin tetikleyicisi olmuştur. Ülkemiz, kompleksite ve kaos kuramları üzerindeki tartışmalar, entropinin (Termodinamiğin II. Yasası) yeni yorumları, kendiliğinden organizasyon olgusu ve sinerji gibi kavramların uzağında kalmayı becerebilmiş üniversite mezunlarına ve bilim adamlarına sahiptir. Gerek akademik çevrelerde ve gerekse akademi dışında, anılan bilimsel konulara ilgi duyan çok az sayıda insan bulursunuz. Ancak TKY yönetimi modellerini, ISO 9000 serisi standartları, Kaizen’i, FMEA’yı, 5N+1K’yı ve altı sigmayı (6σ) çok iyi ezberlemiş binlerce kaliteci mühendis, işletmeci ve akademisyene rast gelmek her zaman olasıdır.

Çünkü bilim dünyamızın gündemi, dünya bilimininkinden çok farklıdır. Jandarma karakollarının ve bir çok resmi binanın giriş kapısına yakın bir duvarın önüne, her birinde **Y A N G I N** sözcüğünün birer harfi bulunan içi kum dolu kovaları dizilir.

Kazma, kürek ve kancalar da, hemen kovaların üzerine gelecek şekilde ve simetrik olarak duvara asılırlar. Bunlar, karakolun en önemli yangın mücadele demirbaşlarıdır. Yüksek okullarımızda, yangın mücadelesinin yanı sıra, gericiliğe ve dinsel bağnazlığa karşı mücadele de önemlidir. Bu



mücadele için okul ve fakülte girişlerinde Atatürk köşeleri oluşturulur. Bu köşeler de okullarımızın bilim demirbaşları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Yangına ve gericiliğe karşı mücadele için kurulan bu köşelerin tasarımları olağan üstü

Yangın mücadele araçları

benzerlik gösterir. Kurulan bu köşeler ve tüm üniversitelerde iki sömestre zorunlu tutulan Atatürkçülük dersleri, bazı rektörlerimize göre yeterli değildir. Bu hocalarımız, akıl ve bilim dışı zihniyete karşı ve modernleşme adına sürdürdükleri mücadelelerini, müfredata koydukları NUTUK dersleri ile güçlendirmektedirler.



Okullardaki Atatürk köşesinden bir örnek

Cumhuriyetin kuruluş yıllarında ve daha öncesinde Türk aydınlarının örnek aldığı Batı dünyasının bilimsel ve teknolojik düzeyi ve egemen paradigmlar, *analitik ve mekanik* ağırlıklıydı. Ortaçağ Avrupa'sında kilisenin toplum yaşamındaki ağır etkisinin, Kartezyen ve Newtoncu paradigmlar sayesinde yıpratıldığına inanılıyordu. İşte bu yüzden genç Türkiye Cumhuriyeti'nde resmi bilim için, Newtoncu mekanik evren modeli seçilmişti. I. Dünya savaşından sonra bilim dünyasında, görecelilik, kuantum mekaniği, istatistiksel fizik, kaos teorisi, fuzzy mantık gibi yeni gelişmeler ve yeni bulgular Newton'un mekanik evreninin temellerini çok sarsmıştır. Bu gelişmelerden sonra, yeterli veri olduktan sonra her sürecin önceden hesaplanabilir ve kestirilebilir olduğu inancı giderek terk edilmiştir. Aradan neredeyse yüz yıl geçmiş olmasına karşın, bizdeki resmi bilim anlayışı, ağırlıklı olarak hâlâ kartezyen ve mekanikçi olarak kalmaya devam etti. Örneğin, Uludağ Üniversitesi'nde başlatılan Kalite Kültürü Projesi kapsamında öğrenci ve akademik kadrolarda "analitik düşünme" yeteneğinin geliştirilmesinin gereği hâlâ sık sık vurgulanmaktadır.¹⁶

Eğitimli insan sayımızdaki hızlı artış, ülkemizin bilimsel kalitesini yükseltmeye yetmemiştir. Çünkü gerek okulda alınan ezberci eğitimler, gerekse toplumun değer yargıları, sorun çözme için beceri geliştirmemizi engellediği gibi yaratıcılığımızı da köreltmıştır. Merak etmek, kuşku duymak, araştırmak ve sonunda öğrenmek ve öznel bilgi üretmek zaman alıcıdır. Bunun yerine, çoğumuz, hep hazır çözümlere yöneliriz. Bunlar, TKY modellerini, ISO 9000 standartlarını ve bir takım problem çözme tekniklerini "kurtarıcı" gibi görmemizin altındaki nedenlerden bazılarıdır.

¹⁶ Kalite Kültürü Projesi Raporu. Sayfa 8 ve 9. Uludağ Üniversitesi Mayıs 2003

Diğer taraftan Tanzimat'tan ve Cumhuriyetin ilk yıllarından beri toplumun her katmanına yerleştirilmeye çalışılan Newtoncu paradigma ve doğrusal düşünce tarzı, bilim kurumlarında ve aydınlarımızda geçerliliğini sürdürmektedir. Mekanik ve doğrusal işleyen bir evrende, kaotik süreçlere ve kompleks yapılara yer yoktur. TKY modellerinin ve kalite yönetimleri ile ilgili standartların yerli kaliteciler tarafından *mekanik bir anlayışla* uygulanmasının nedenlerinden en önemlisi, hakimiyeti hâlâ sürmekte olan mekanik ve doğrusal evren paradigmasıdır.

Kalite modelleri ve standartlarının uygulanmasında, kurumların birer beşeri sosyal sistem oldukları hesaba katılmaz. Toplam Kalite Yönetimi aslında bütünsel bir bakış ve anlayışla gerçekleşebilir. Yani kurum organizasyonu, bileşenlerin birbirleriyle olan etkileşim, ilişki ve iletişimleriyle birlikte ve sistemler düşüncesiyle ele alınırsa, yeni davranış biçimlerini öğrenebilir. Oysa, ülkemizdeki TKY pratikleri, kurumların işleyiş şekilleri, önerilen model ve standartlara uydurulmaya çalışılmaktadır. Özellikle "*Ya belge alırsın, ya da senden mal satın almam*" dayatması, teknokratik kalite anlayışını tek doğru haline getirmektedir.

Kalitecilerimizin, aldıkları eğitimlerde ve uygulamalarında sistemler düşüncesinden kırıntı bile bulamazsınız. Kalitecilerin amacı, beşeri sosyal sistemleri *makine doğruluğunda işleyen* sistemlere dönüştürmek ve belgelendirme kuruluşlarını tatmin etmektir. Bu sistemler kurumlara, pazarın dinamizmi veya müşteri taleplerindeki değişimler karşısında yeterli opsiyonları sağlamaktan uzaktır. Kurulan mekanik sistem, kurum içindeki birey ve grupların otonomisini sıfırlar. *Kendiliğinden organizasyon olgusu ise anarşi ile eşdeğerdir* ve mekanik kalite sistemiyle bağdaşmaz. Bu lâfı ağza almak bir yana, düşünmek bile suçtur.

TKY (Toplam Kalite Yönetimi)

TKY'nin ne olduğu, bu yönetimin nasıl kurulması gerektiği hakkında kaliteciler arasında, bugüne kadar bir düşünce ve söylem birliği oluşmamıştır. Her süreci rasyonelleştirmeyi seven Batı düşüncesinin doğrusal mantığı, Japonya'da uygulanmakta olan TKY modelini, yazılan standartlarla veya modellerle bir nevi yasa haline dönüştürerek işe başlamak istemiştir. İlk olarak ISO 9000 serisi standartlar uygulamaya konulmuş ve kurumlar bu standarda uygun kalite yönetim sistemi kurmaları için kalite lobileri tarafından baskıya tabi tutulmuşlardır. Kaliteciler daha sonra geliştirdikleri ve pazarladıkları modelleri TKY'ne geçişin tek yolu olduğunu beyan etmişlerdir.

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri memnuniyeti en üstte tutulur ve bu yönetim tarzına geçmenin ilk basamağı, kurumun ISO 9000 standardına göre bir belge (sertifika) almasıdır. Bu standarda uygun bir kalite yönetim sistemi kurmak isteyen kurumlar, ön görülen uygun bir dokümantasyon sistemi oluşturmalı, her şeye müdahale etme ve burnunu sokma hakkına sahip bir kalite yöneticisi istihdam etmeli ve sonunda bir sınavdan geçmelidir.

Firmanın tek başına ISO 9000 gibi bir belgeye sahip olması yeterli değildir. Mantıki olarak bu firmaya mal ve hizmet veren tedarikçilerin de bu normlaştırma sürecinden geçme zorunluluğu vardır. Zincirleme reaksiyon tarzında işleyen bu süreç sonunda "ISO 9000 dalgası" oluşur.

Toplam Kalite düşüncesi bir kurumdaki tüm proseslerin genel olarak denetim altına alınmasını teşvik eder. Ancak bu düşünce

kalite olgusunun teknokratik ¹⁷ olarak ele alınmasını ve organizasyonun merkezine kaliteyi oturtur.

Teknokratik kalite güvence sisteminin kendisi bir problem yaratmamaktadır. Çünkü bu felsefenin ana çekirdeği tümüyle doğrudur: Bitmiş ürünü yüzde yüz veya örnekleme olarak tekrar kontrol etmenin sağladığı bir fayda yoktur. Bitmiş ürünü kontrol etmek yerine üretim proseslerinin denetim altında tutulması daha doğrudur.

Japonya'da işleyen sistem Batı'da yürümedi. Yürürlüğe sokulan kalite yönetim standartları ve modelleri, devasa bürokrasi ve eğitim masrafları ortaya çıkardı. Diğer yandan kalitenin teknokratik yorumuyla birlikte kurumlarda hatalı bir bilinç odaklanması somutlaşmaya başladı. Ürün kalitesi unutuldu. Bunun yerine sadece bir takım yazılı gerekler yerine getirilmeye çalışıldı. İstisna olmaktan çıkıp kural haline gelen tüm olumsuzluklara rağmen kaliteciler ve bağlı oldukları lobbyler yılmadılar. ISO 9000'nin yeni versiyonlarını yayınladılar. ISO 9000:2000 adıyla sunulan bu standart 1994 modelindeki eksiklikleri ve hataları ortadan kaldıracacağı teması işlendi. Eski belgeye sahip kurumlar, yeniden denetlenmeliydi. Danışmanlara, eğitim kurumlarına yeniden iş sahası açıldı.

Bunlarla da yetinilmedi. TKY'ne geçişin şartı olarak iş mükemmelliği veya mükemmellik modeli denilen bir takım algoritmik mekanizmaların reklamına hız verildi. ISO/QS 9000 veya TS 16949 sertifikalarını ve bayraklarını alan kurumlar, bir de EFQM modeline özendirildi. Revizyonlar, yenilemeler ve yeniden belgelendirme sayesinde kaymaklı ve katmerli ekmek kadayıfına dönen kalite pazarı, mükemmellik modelinin de katkısıyla, tadından yenmez duruma geldi. *(Buna karşılık, yıllarca bu modellere inanıp kaliteyi yakalayıp rekabet gücüne*

¹⁷ Gerken, Gerd . **Wild Future**

kavuşmak umuduyla, büyük harcamalar yapan bazı kuruluşlar, örneğin; Bursa'nın 45 yıllık geçmişi olan Özel Namık Sözeri Okulları, kapanmanın eşiğine gelmiştir.)

Kimi kalitecilere göre ISO 9000 standardına uygun olarak kalite yönetim sistemi oluşturan ve sertifika alan kurumlar toplam kalite yönetimine geçişin ilk aşamasındadırlar. ISO 9000'den sonra EFQM'in öngördüğü mükemmellik modeline uygun çalışmaların yapılması ve bunların öz değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. Kalitecilerin yeni iddialarına göre; bir zamanlar Anayasa diye sattıkları ISO 9000, sadece, kurumun kendisi için kurulacak olan bir kalite yönetim sisteminin asgari şartlarını gösteren standarttır. TKY ise bir metot olamayıp sürekli gelişme ve iyileştirmeyi öngören *felsefe*dir. Artık bundan böyle TKY 'ne geçiş için şart olan önce Mükemmellik Modelidir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilen bu modeli, öyle her önüne gelen, TKY'ne geçiş için kendi başına hareket edip uygulayamaz. Çünkü bu ürünün kullanımı, ülkemizdeki beyaz kaliteciler derneği iznine tabi tutulmuştur. Örgütlü beyaz kalitecilerden veya onun uzantısı bir takım danışmanlardan paralı eğitimler almanız gerekir. Bununla kalsa iyi. Kalite yolculuğu uzun ve meşakkatlidir. Daha bir süre tırmalamanız gerekir. Bunları birazdan açıklayacağım.

TKY'in yolu uzun, engebeli ve ızdırap doludur. Kaliteci lobilerin çizdiği algoritmanın (yol haritası) her aşamasında elinizi, ceplerinizin derinliklerine daldırmanızı gerektirir. Çünkü toplam kaliteye ulaşma için reklamı yapılan EFQM mükemmellik modelinin lisansına sahip dernek veya bunun yetkilendirdiği danışmanlardan eğitim almalısınız. Bunun için sadece paraya kıymanız yetmez. İşinizi-gücünüzü bırakıp günler ve haftalar sürecek eğitimlere katılıp, dokuz ışıklı öz değerlendirmeyi ezberlemelisiniz. Tuttuğunuz danışman(lar), sizi örnek kuruluşlarla kıyaslayarak, iyileştirme önceliklerinizi belirler. Çünkü siz tek başınıza, kendi kurumunuzdaki gelişme

önceliklerinin neler ve nerede olduğunu bilemeyecek kadar dünyadan bihabersiniz. Bunları, her şeyi bilen kalitecilerin, her kesin içinde size göstermesi gerekir.

Kurumunuzdaki iyileştirme ve gelişme öncelikleri için alınacak önlemlerin ve yapılacak eylemlerin uygulamasına geçilir. Bu önlemlerin doğrulanması için yine paralı eğitimden geçmiş değerlendiriciler gerekir. Bu değerlendirici veya denetçiler için ya beyaz kaliteciler derneğine ya da onun uzantısı kurumlara başvurursunuz. Yine asıl işi gücünüzü bırakıp bu işlerle uğraşırsınız. Saha ziyaretleri, doküman incelemesi günler sürer. Denetçilere, doğru işler yaptığınızı kanıtlamaya çalışırsınız. Günlük işlerinizi ve araçlarınızı gizler, teftiş fırçalarını göz önüne koyarsınız. Sonunda size *EFQM Mükemmellikte Kararlılık* belgesini verirler. ISO 9000 sertifikasının benzeri olan bu belgeyi aldığınızda, mükemmelliği tescil edilmiş bir kurum olursunuz. Aldığınız belgeyi “*tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinizde*” tepe tepe kullanabilir veya arşivinizin uygun bir yerine sokabilirsiniz. Ancak, hâlâ “*Toplam Kalite Yönetimine geçtim.*” diyemezsiniz.

www.toptechnics.com

Sırada *Mükemmellikte Yetkinlik* aşaması vardır. Mükemmellikte Yetkinlik, kuruluşun başarılı biçimde yönetilip mükemmel kuruluş olma yolunda ilerlediğini gösterir. Yine öz değerlendirmeler, yine yerinde denetimler, doküman incelemesi, saha ziyaretleri yapılır ve sonunda “*iyi yönetilen kuruluş*” unvanı alırsınız. Bu onayı yine “*tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinizde*” tepe tepe kullanabilirsiniz.

Daha da ileri gitmek isterseniz *Ulusal Kalite Ödülüne* başvurun. Yüze yakın sayfadan ibaret başvuru formunu doldurun. Her şeyden çakan adamlardan oluşan Ödül Değerlendirme kurullarına yine yaptıklarınızın doğruluğunu, daha doğrusu suçsuzluğunuzu kanıtlamaya çalışın. Ama bu uğraşların sonunda büyük ya da küçük bir ödül verilir size



Mükemmellik ve Zat-ı Şahaneleri

Daha önce de sözünü ettim: Kaliteciler ülkemiz dışında icat edilen ne kadar standart ve model varsa bunları değiştirmeden, yani bir katkı koymadan, ancak anlaşılabilir bir Türkçe ile yurda sokarlar.

Bir Çin atasözüyü sanırım: “Harfleri yanlış yazarsan kelimeler yanlış olur. Kelimeler yanlış olursa cümleler yanlış anlamlar ifade eder. Cümleler yanlış olursa, halk bir birini doğru anlamaz. Birbirini anlamayan halk dağılır.”

Mükemmellik ve mükemmeliyetçilik, neredeyse bir rahatsızlık veya saplantı olarak addediliyor. Mükemmel olma ya da kusursuzluk. Hangi, insanın fikirlerine veya hangi formal sistemin koşullarına göre mükemmellik? Her şeyi ile kusursuz olmak veya her şeyi mükemmel yapmak. Böyle bir şey nasıl mümkün olur? Bu konular, psikoterapistlerin tedavi alanlarına giren saplantılar sayılıyor. Çalışma ahlakı ve kaliteli iş yapma konusunda dünyaca ünlü Almanlar bile, bir ata sözünde “Wer perfekt sein will, muss liden” *Kim kusursuz olmak isterse acı*

çekmelidir, diyerek insanları, mükemmellik saplantısına karşı uyarırlar. Bizim kaliteciler ise iş mükemmelliği peşine düşerler.

Batı dillerinde mükemmelliğin karşılığı olarak 'perfect' kelimesi kullanılır. Perfectionism = Mükemmeliyetçilik. 'Excellence' ise *üstün, şahane* gibi anlamlara karşılıktır. "Business excellence"i iş mükemmelliği olarak çeviren **Kalite Ekselansları**'na duyurulur.

Benim Formülüm

Kalitecilerin ve kalite lobilerinin, kurumları adam etme konusunda çok kararlı olduklarını biliriz. Hızlarına yetişmek zordur. Her gün karşınıza yeni bir modelle çıkarlar ve bunları insanlara kabul ettirmek için cansiperane çalışırlar. "*Peki arkadaş, kalite yönetim sistemleri konusunda hemen her şeyi ve herkesi kötülerdin. Senin formülün veya modelin ne?*" diye sorabilirsiniz. Hemen yanıtlayayım: Benim ne formülüm var, ne de şablonum. Çünkü, sosyal ve ekonomik yaşamın *sonsuz* karmaşıklığı ve dinamizmi karşısında faaliyetlerini sürdürmek ve ayakta kalmak isteyen kurumların önüne konulan **her formal sistemin sonlu olacağını** bilirim. Çelişkisiz ve mükemmel bir formal sistemi oluşturmanın bugüne kadar mümkün olmadığını da bilirim. Ancak bu tespitler, düşüncelerimi kadercilik ve metafizik limanlarına demirleyip, yolculuğumu, tevekkülün ağır aksak yürüyen teknesinde ve yaşamın dalgalı denizinde, pusulasız sürdürdüğüm anlamına gelmemelidir.

Yaşam, ister birey, isterse beşeri sosyal sistemler için olsun, doğanın düzenli olan şeyi bozma eğilimine (entropi) karşı sürdürülen mücadeledir. Bu mücadele için gereken yüksek kaliteli enerjinin sistem içine alınarak, daha düşük kaliteli enerji ve atıklar olarak doğaya salınması gerekir. Kısacası, yeterli kadar yüksek kaliteli enerji kullanmadan veya doğadaki enerji

kaynaklarını kullanılmaz hale getiren süreçleri işletmeden işe yarar işler yapmanız mümkün değildir. Kalitecilerin *profesyonel çözümleri*, doğanın bu en temel yasasını (Entropi veya termodinamiğin II. Yasası) ihlal etmektedir. Kalitecilere göre, kısa yoldan toplumsal refaha ulaşmak için kalite yönetim standartlarına veya şablonlara sıkı sıkı sarılmak yeterlidir. Çalışmaya, enerji harcamaya gerek kalmaz. Türkçesi, hiç emek sarf etmeden veya kısa yoldan köşe dönmek olan bu özlemin fizik tarihindeki adı *I. Cinsten perpetuum mobile* dir. Yani kaliteciler, hiçbir kaynaktan enerji almadan işleyen bir makine icat etme sevdasındadırlar.

Kendileri de birer *meta sistem* ¹⁸ olan kurumlar, tıpkı diğer organizmalar ve kendini oluşturan bireyler gibi varlıklarını sürdürmek uğraşı içindedirler. Çevresinden bağımsız, kendi halinde ve yalıtılmış veya sistemler düşüncesindeki tanımıyla, **kapalı** bir sistemin varlığı ancak idealize edilmiş durumlar için söz konusudur. Tüm canlı ve sosyal sistemler **açık sistemler**dir. Açık sistemler, davranış ve işleyiş biçimleri bakımından dinamik ve komplekstirler ve çevreleriyle çok yönlü ilişki ve etkileşim içindedirler. Sosyal sistemlerin yaşamlarını sürdürmeleri veya ekonomik amaçlı olanları için pazarda rekabet edebilmeleri için yüksek kaliteli enerji (para) yanında, bileşenlerinin gerek kendi aralarında ve gerekse dış dünya ile olan ilişkilerinde iletişim de önem kazanır.

Kaliteciler için en önemli pazarı, ekonomik ve toplumsal yaşamın çeşitli branşlarında faaliyet gösteren şirketler oluşturur. Bu kurumların varlık ve işleyiş özellikleri hakkında fazla bir bilgiye sahip olmadan ezbere bir takım şablonları uygulamaya çalışırlar. Oysa, kalite çalışmalarında, şirketlerin yani beşeri-sosyal sistemlerin aşağıdaki temel özellikleri dikkate alınması gerekir:

¹⁸ Maturana, H., Varela, F., Baum der Erkenntnis

- Şirketler, *sosyal ve teknik* yönleri olan sistemlerdir. Şirket içindeki sosyal (insanlar, departmanlar, bölümler) ve teknik alt sistemler (üretim araçları, fiziki yapı vb) bir arada işlev görürler.
- Şirketler *açık sistemler*dir. Çünkü, çevreleriyle çok yönlü ve çok katmanlı ilişki ve etkileşimleri söz konusudur. Şirketler, dışarıdan sadece kaynakları alıp, bu kaynakları ürün ve hizmete dönüştürerek pazara sunmakla kalmazlar. Şirketler aynı zamanda farklı şekillerde toplumsal üst sisteme bağlıdırlar. Yasal mevzuat ve politik etkiler gibi diğer etmenler, şirketlerin gündeminde değişmez yer tutar.
- Sistem olarak şirket, *dinamik* bir karaktere sahiptir. Uzun süreli stabil ve değişmez haller şirket için söz konusu olamaz. Şirket, dış dünyada meydana gelen oluşumlara sürekli uygun tepkilerin üretilmek durumundadır.
- Şirket aynı zamanda *kompleks* bir karaktere sahiptir. Çünkü şirketler sahip oldukları çok sayıdaki sistem elementi ve bileşeni yüksek derecede bir karmaşık görünüm ortaya çıkarır.

Bu konuların ayrıntısına, kitabın son kısmında değinilecektir.

“*Aus dem Nichts wird Nichts*”. Yoktan bir şey var edemezsiniz. Amaç, müşterilere ve topluma kaliteli mal veya hizmet sunmak ve böylece sağlanan rekabet üstünlüğü ile şirket faaliyetlerini sürdürmekse, değişik formlarda enerji veya diğer bir tanımla somut girdilerin bulunması ve kullanımı zorunludur. Sadece bu girdiler de yetmez. En ileri teknoloji ile en uygun hammaddeleri ziyan etmekle ünlü şirketlerimiz varlığı bir sır değil. Girdileri en uygun süreçlerde istenilen özellikte mala veya hizmete

dönüştürecek beceriye ve yeteneğe sahip insan kaynaklarına da gereksinme vardır. Mesleğini doğru dürüst bilmeyen veya bu konuda dünyadaki emsallerinin gerisinde kalmış insanlarla istenilen çıktıyı elde edemezsiniz. Bu insanların kalite yönetim sistemlerini ezbere bilmelerinin de üretim süreçlerinde fazla bir yararı olmaz.

Sadece teknik yönü veya birimleri gelişmiş şirketin de gelişimini sürdürülebilir kılamayacağını biliriz. Sosyal bir sistem olarak şirketin yeni davranış biçimleri geliştirmesi feodal veya faşist bir yönetim tarzıyla mümkün değildir. Bir takım şablon ve geliştirilen rasyonel faaliyet algoritmalarının da, pazarın dinamizmi ve kompleksitesi karşısında uygun tepki üretmeye yaramadıklarını biliyoruz. Kurumlara yol göstermeye niyetli olanların ve bunların özellikle akademik unvanlılarının, sistemin ne olduğunu, sinerjinin ne işe yaradığını bilmeden ve öğrenme, kaos, kompleksite, iletişim gibi derin konulara pek kafa yormadan kestirmeden gitmeye hakları yoktur. Ancak canları sıkılmasın. Ben onlara daha kestirme bir yol ve kompakt bir formül öneriyorum:

www.toptechnics.com

Bir beşeri ve sosyal sistemi düzenlemek ve denetlemek istiyorsanız, önce bunların ne olduğunu öğrenmeye çalışın.



IV

BEŞERİ VE SOSYAL BİR SİSTEM OLARAK ŞİRKET

Kalitecilere Öğretilmeyenler

Ülkemizde kaliteci olmak için fazla kafa yormaya ve aşırı çaba harcamaya gerek yoktur. Tıpkı kurumların kalite yönetimi belgesi alması gibidir. Sağdan soldan toparlanan dokümantasyonu kopya ederek, kurumunuza sertifika alabilirsiniz. Aslında kalitecilere öğretilenlerin daha doğrusu ezberletilenlerin neler olduğunu hemen alt alta yazsam, işim daha çabuk biterdi. Her neyse şimdi ve öncelikle nasıl kaliteci olunur? Kısaca bundan söz etmek istiyorum.

Bir kere kalite yönetim standart metinlerinin bir kopyasını arkadaşınızdan veya tanıdıklarınızdan alırsınız. Kitapçılardan, kalite yönetim standardının maddelerini yorumlayan ve tefsir eden bir sürü kitap temin edebilirsiniz. Ya da internette bu konuda yüzlerce site vardır. Buralarda sörf yapabilirsiniz. Otomotivin ISO 9000'e ilave olarak istediği FMEA, SPC, MSA, Pareto Analizi, 8D vb gibi bazı özel konulara da yine kitapçılarda ve internette ulaşabilirsiniz.

Kalite sistem dokümantasyonu, kalite el kitabı, prosedür ve talimat gibi yazım işleri için tanıdıklarınızdan elde edeceğiniz uygulama kopyaları size çok yardımcı olur. Bir veya iki hafta içinde kendinizi kırk yıllık kaliteci gibi satmaya yarayan bilgiçlikleri, topladığınız materyallerden ezberlersiniz. Yalnız bunları kanıtlamanız gerekir. Bu kanıtlama işi için bazı "eğitim" faaliyetlerine katılmanızı öneririm. Bunları da ucuza getirmenin yolları vardır. Devletimiz bu konuda çok bonkördür. Sanayicileri destekleme kurumlarından birkaç günlük ISO 9000 kalite yönetim sistemi için dokümantasyon hazırlama ve iç denetçi eğitimlerini alırsınız. Bu mümkün değilse birkaç yüz dolara özel eğitim kurumlarına başvurarak **çağın mesleğinin** diplomalarını elde edersiniz. Eğer, özgeçmişinize yazacak çok sayıda kişisel özellik olsun dersiniz, biraz daha paraya kıyıp, FMEA, KAIZEN, Problem Çözme Teknikleri, Yaratıcılık, Öğrenen Organizasyonlar, Takım Ruhunu Oluşturma gibi günün modası olan konularda eğitim almalısınız. Aldığınız bu tür eğitimleri hiçbir yerde uygulamanız mümkün değildir. Ancak, böyle kalabalık özgeçmişler, yani CV'ler, sizin kaliteci olarak işe alınmanızı veya müşteri bulmanızı kolaylaştıracaktır. Bundan sonra da paranız kalırsa bir de Beyaz Kaliteci Örgütüne üye olmanızı tavsiye ederim.



Artık iş, kalite konusunda, aklına her esen kuruluşun yaptığı etkinliklere katılmaya kalıyor. Bunları kaçırmayın. Bildiri gönderin, dinleyici olarak katılın, sorular sorun. Neler bildiğinizi göstermek için tüm fırsatları değerlendirin.

Kaliteci olmak için her hangi bir meslek grubundan gelmeniz gibi bir ön şart yoktur. Okuma yazmayı Ali Mektebi*’nde öğrenseniz bile iyi bir kaliteci olabilirsiniz. Eğitim, sempozyum, kongre gibi etkinliklerden aldığınız belgeleri biriktirin. Kalite eğitimcisi, yöneticisi, mühendisi veya danışmanı gibi bir unvanla bastırduğunuz kartvizitinizle kısa sürede kaliteci olarak iş bulursunuz.

İş bulursunuz. Hatta kalite yönetim sistemleri konusunda kitap bile yazabilirsiniz. Ancak ezberlediğiniz kitabi enformasyonla günlük yaşamdaki sorunları pek kolay çözemezsiniz. Kaliteciliğinizi, sanayi sektöründe bir fabrikada sürdürüyor ve size ezberletilen yöntemlerin kerametine çok güveniyorsanız, iş çevrenizde kısa zamanda maskara ve madara olup kaliteci karizmanızı çizdirirsiniz.

Küçük bir tavsiye: Önce kendi mesleğinizde yetkinliğe (mükemmelliğe değil!) ulaşmaya bakın. Mesleğinizle ilgili olmayan bir kurumda veya işte kalitecilik yapmaya kalkışmayın.

* *Ali Mektebi*. Orduda, okuma yazma bilmeyen erler için düzenlenen kursların argodaki adı. Sanırım “Ali topu tut!” gibi basit okuma parçalarından esinlenerek uydurulmuş.

Gerçi, kaliteci olduysanız, bundan böyle, sadece dokümantasyon yönetimi ve denetlemeler gibi bürokratik işlerle uğraşacaksınız. Okulda öğrendiklerinizin üstüne bir taş dahi koyamazsınız. Giderek mesleğinizden koparsınız.

Toplam Kalite Yönetimini **gerçekten** kavramak ve bu konuda söz sahibi olmak istiyorsanız, mesleğinde uzmanlaşmış olmanın yanında, genel sistemler teorisi gibi, kaos, öğrenme ve iletişim teorileri gibi bilim disiplinlerine ilgi duymalısınız. Çünkü, bu derin konulara vakıf olmadan, TKY'nin teorik temelini anlamanız mümkün değildir. Kalitecilere bunlar öğretilmez. Zaten kimse böyle derin konuları öğrenmeye meraklı değildir. Çünkü, belirlenen şablonlara göre göstermelik bazı çalışmaların yapılması, yetmekte ve artmaktadır. Ancak çalıştığınız kurumun amacı, sadece kalite sertifikası almak değil de, dış dünyanın rastlantısallığı karşısında **yaşayan bir sistem** kurmaksa, ezbercilikten ve bilgiç kalitecilerden uzak durmalısınız. Analitik ve mekanik yaklaşımları artık unutmamalısınız.

Japonya'da işe yarayan adına TKY denilen sistemin, Batı'da ve özellikle ülkemizde, gösteriden başka bir şeye maydanoz olamayışının nedenlerine önceki sayfalarda belli dokundurmalar yapmıştım. Bu bölümde, beşeri sosyal sistemlerin ve özelinde kar amacıyla kurulmuş şirketlerin, değişen pazar koşullarında rekabet edebilirliğinin, neden sadece teknokratik bir kalite yaklaşımıyla sağlanamadığının kuramsal nedenlerini ele almaya çalışacağım. Çünkü kalitecilik yapanlara bunlar öğretilmiyor.

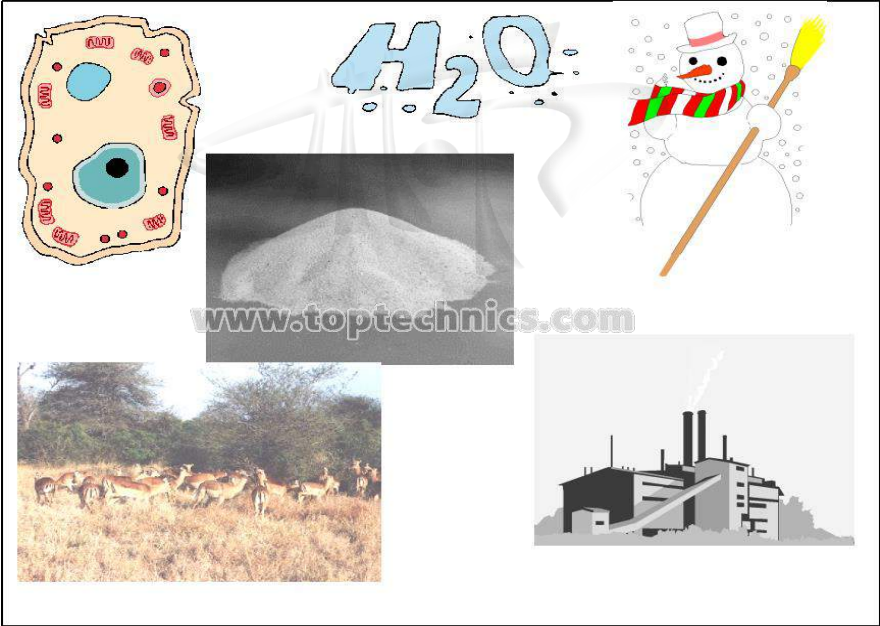
Sistem

Şirketler de tıpkı canlı organizmalar gibi hayatta kalma uğraşı verirler. Şirketler için hayatta kalmanın şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilen şirket kârlıdır. Kâr eden şirket

sistemini ayakta tutacak ve dış dünyanın değişimleriyle baş edebilmek için kompleksitesini geliştirecek enerji girişini sağlar.

Şirketler, diğer beşeri sosyal sistemler gibi, sürekli değişen dış dünya karşısında, uygun tepkiler üretebilmeli ve uygun davranış biçimleri geliştirebilmelidir. Yani öğrenmelidir. Bir sosyal sistemin, ya da özel olarak bir kurumun öğrenme süreci, bizim öğrenme olarak bildiğimiz, eğitimle ezberletme sürecinden çok farklıdır. TKY'ne geçebilmek uğruna binlerce saat eğitim alan kurumların bundan bir yarar sağlamadıklarını bilmekteyiz. Bu eğitim çabaları çoğunlukla boşa gider. Çünkü ezberletilenler, gerçek yaşamın kompleksitesi ve dinamizmi karşısındaki şirketin yaralarına merhem olmaktan uzaktır. Eğitim sertifikaları bir tek denetçilerin görmesi içindir. Zaten onlar da, kalitecilik eğitimi veren kurumlarla ortaklık içindedir. Peki burada, sözü edilen *beşeri sosyal sistem* ne anlama gelmektedir? Beşeri olmayan sosyal sistemler de var mıdır? Varsa, bunların beşeri sosyal sistemlerden ne gibi farkları vardır? Sıklıkla kullandığımız *sistem* ne demektir? Gerçekten de sistem sözcüğünü, günlük hayatta olur-olmaz her yerde kullanırız. Önce sonuncusundan, yani *sistem kavramının* anlatılmasıyla başlamak istiyorum.

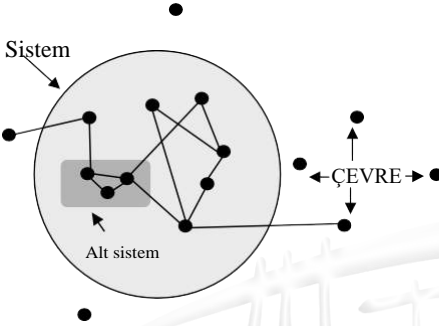
Bütün, onu meydana getiren bileşenlerin toplamından daha fazladır. Su molekülü, kendini meydana getiren hidrojen ve oksijen atomlarından çok farklı özelliklere sahiptir. Tek hücreli bir mikro organizmanın özelliği bu organizmayı oluşturan karbon, oksijen, hidrojen, azot, fosfor vb gibi basit elementlerin özellikleriyle anlatılamaz. Bir makine veya bir bitki için de aynı özellikten söz edebiliriz. Bir eko sistemde, insanda ve insan topluluklarında, bileşenlerin tek tek kendilerinde olmayan bir toplam farklılık (emergence) vardır. İşte, kendini oluşturan elementlerden veya bileşenlerden farklı bir özellik oluşturan bütünlüklere sistem adı verilmektedir.



Sistem örnekleri ve sistem olmayanlar (kardan adam, kum yığını)

Sistemi meydana getiren bileşenler (komponentler) çok karmaşık bir düzen içerisinde birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindedir. Ancak burada sözü edilen karmaşıklıktan kasıt, kaos

değil aksine bir kompleksitedir. Bu kompleks düzende, üst sistemler alt sistemler gibi bir hiyerarşi de söz konusudur. Ele alınan sistemin hem kendi içindeki, hem de içinde bulunduğu çevredeki sistemlerle olan etkileşim ve iletişimleri, doğrusal sebep-sonuç mantığıyla açıklanamaz.



Sistemler dış dünyadan (çevreden) bir sınırla ayrılır. Bileşenlerinin kendileri de daha küçük ölçekli sistem veya element olabilir. Ele alınan sistem bir üst sistemin bileşeni de olabilir. Bir fabrika, bir atom, bir şirket, bir

molekül, bir canlı organizma (bitki veya hayvan), makine veya karınca kolonileri birer sistemdir. Bunun yanında bir kum veya çöp yığından ve kardan adamdan sistem olarak söz edemeyiz.

www.toptechnics.com

Sistemler düşüncesi ve sistemler dinamiği, evreni bilimsel kategorilere bölen bilim disiplinlerinin tıkanma noktasına yaklaştığı yıllarda önce sibernetikle başlamıştır. Canlılarda ve makinelerde iletişim ve kontrol mekanizmalarını, *disiplinler üstü* yaklaşımla ele alan sibernetiğin gelişmesi, doğal ve sosyal süreçlerde Decartes ve Newton'un analizci ve mekanik yaklaşımın neden yetersiz kaldığını, kafalara yavaş yavaş dank ettirmiştir.

Çünkü sistemler, analizci yaklaşım ve mekanik mantıkla ele alıp incelenemez. Analizci yaklaşım, ele alınan canlı organizmayı, bir birinden yalıtılmış alt sistemlere, bileşenlere ve elementlere ayırır. Analizci yaklaşım, sonunda sistemleri kimyasal elementlere kadar indirger. Sistemin gerek kendi

içindeki ve gerekse diğer sistemler ve çevresi ile olan ilişkiler ve etkileşim süreçleri, basit sebep-sonuç ilişkisinin ötesinde bir karakter gösterir. Sebep ve sonuç sık sık yer değiştirir. Neyin sebep neyin sonuç olduğu, gözlemcinin bakışıyla da ilgilidir.

Sebebin ağırlığı veya şiddeti, ortaya çıkan etki ile her zaman doğrusal ilişki içinde olmaz. Tam aksine, sisteme ait süreçler ancak yüksek dereceden non lineer (doğrusal olmayan) denklemlerle ifade edilebilir. Matematikten de bildiğimiz gibi doğrusal olmayan denklemlerin birden fazla çözümü vardır.

Sistemleri anlamaya ve onun gelecekte alacağı halleri saptamaya yönelik yaklaşımlar analitik, mekanik ve sistematik olmaktan ziyade *sistemiktir*. Sistemik yaklaşım, bileşenlerin kendinden çok onların birbiriyle olan ilişki ve etkileşimlerini öne çıkarır. Bu arada yeri gelmişken kaliteci bilgilere bir ufak tavsiyede daha bulunayım: Öyle olur olmaz yerlerde *analitik düşünme* ve *sistematik yaklaşım* gibi moda terimleri kendinize yakıştırmayın ve böylesi yeteneklere sahip olduğunuzu pek yüksek sesle söylemeyin. Cehaletinizi kendi ağızınızla ikrar etmiş olursunuz. Çünkü uzmanı olmakla böbürlendiğiniz toplam kalite yönetimi, analizci anlayışın ve sistematik sınıflandırmaların tersine, özünde *holistiktir* (bütünsel) ve *sistemik* bir yaklaşımı gerektirir.

Sistem, bir bütün olarak varlığını ve fonksiyonlarını, sistemi oluşturan bileşenlerin karşılıklı etkileşimi ile sürdüren ve dış dünyadan bir sınırla ayrılmış bütünlüktür. Sistemin bileşenleri ve sistemin çevre ile olan ilişki ve etkileşimler, doğrusal olmayışın yanında çok katmanlı ve komplekstir. Basit ve doğrusal sebep ve sonuç mantığından uzak, doğrusal olmayan (non-lineer) ilişki ve etkileşimler, gerek doğal ve gerekse sosyal sistemlerin gelecekte alacağı halleri kestirmemizi çok zorlaştırır. Ele alınan veya gözlenen süreçlerin başlangıç koşullarında meydana gelen çok küçük değişimler bile, beklenmedik sonuçlar

doğurabilir. Kelebek etkisi sadece doğal ve sosyal süreçlerde değil, teknik sistemlerde de kendini sık sık gösterir. 30 tonluk bir kamyon, emniyet kemeri kilit parçasının gövdeye montajında, çelik yerine yanlılıkla alüminyum perçin kullanılması yüzünden devrilebilir.

Sistem \equiv Bileşenlerin toplamı + ilişki ve etkileşimler

Kapalı Sistemler, Açık Sistemler, Beşeri Sosyal Sistemler

Klasik fiziğin konusu olan kapalı sistemler, ancak çevresinden izole edilmiş yani ideal koşullar altında geçerlidir. Fiziko kimya bize kapalı bir kap içinde bir araya getirilen çeşitli maddelerin reaksiyona girmesi ve bu reaksiyonun hızı ve oluşan kimyasal dengeler hakkında bilgi verir. Termodinamik ise, termodinamikle ilgili yasaların yine sadece kapalı sistemlere uygulanabileceğini vurgular. Örneğin enerji dönüşüm süreçlerinde entropinin sürekli olarak artacağına ilişkin II. Yasa, ancak kapalı sistemler için geçerlidir. Oysa doğada ve sosyal yaşamda, çevresinden mutlak surette izole edilmiş kapalı sistemler sadece istisnadır. Kapalı sistemlerdeki işleyiş ve süreçler deterministiktir ve doğrusal denklemler yardımıyla hesaplanabilir.

Tüm canlı sistemler ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Sistem olma gereklerinden biri olan dış dünyadan sınırla ayrılmış olma , kesin bir yalıtım anlamına gelmez. Örneğin hücre zarı fiziksel bir sınırdır ve hücrenin birim olarak diğer hücrelerden ayrılmasını sağlar. Ancak bu sistem sınırı enerji, madde ve enformasyon geçişine izin verir. Açık sistemler, yüksek kaliteli enerji girişiyle dinamik düzenini ayakta tutan sistemlerdir. Örneğin para girişi olmadan bir şirketi ayakta

tutamazsınız. Ancak ülkemizde çok sık rastlanan *tabela şirketleri*, bu tanımın dışında kalırlar.

Çok hücreli organizmalar, yine fiziksel bir sınırla dış dünyadan ayrılır. Örneğin bir memeli hayvanın veya insanın derisi. Toplumsal sistemlerde (arı kolonisi, antilop sürüsü, aile, şirket, dernek) sistem sınırı fiziksel değildir ve daha az belirgindir. Çok hücreli organizmalar ve sosyal sistemler, meta (üst) sistemlerin aynı sınıfına aittir.¹⁹ Bu sistemleri bir birinden ayıran en önemli özellik, bileşenlerinin sahip oldukları *otonominin* (özerkliğin) derecesidir. Çok hücreli canlılarda hücre, doku vb sistem bileşenlerinin otonomileri en alt düzeydedir. Bireyleri oluşturan hücre, doku ve organ gibi sistem bileşenlerinin varlık nedenleri, sistemin bir bütün olarak yaşaması içindir. Bunların kendi başlarına, sistemden bağımsız olarak yaşamaları mümkün değildir.

Örneğin bir insan vücudundaki böbrek, mide, karaciğer gibi organlar, kendi operasyonları çerçevesinde otonom olmakla birlikte, vücudun diğer alt sistemlerden (dolaşım sistemi, sinir sistemi vs) bağımsız olarak, fonksiyonlarını yerine getirmez. Bu organlar ancak diğer alt sistemlerle birlikte, vücut bütünlüğünü sağlarlar. Bir şirketin satın alma departmanı da, alt sistem olarak, canlı organizmalara benzerlik gösterir. Para veren bir bölüm (muhasabe) veya malzemeye ihtiyaç duyan başka bir bölüm (üretim) ortada yoksa, satın alma departmanı diye bir alt sistemin varlığına gerek kalmaz. Her iki durumda da, alt sistemler veya bileşenler, sistemin bütünlüğü içinde ve sistem için vardır. Ancak, çok hücreli canlı organizma bileşenlerinin otonomisi çok az iken , sosyal sistemlerin bileşenlerinin otonomisi en üst düzeydedir. Bir arı veya karınca topluluğunu oluşturan, kendileri de çok hücreli canlılar olan bireylerin ait oldukları toplum içindeki özerklikleri de (otonomi) çok azdır.

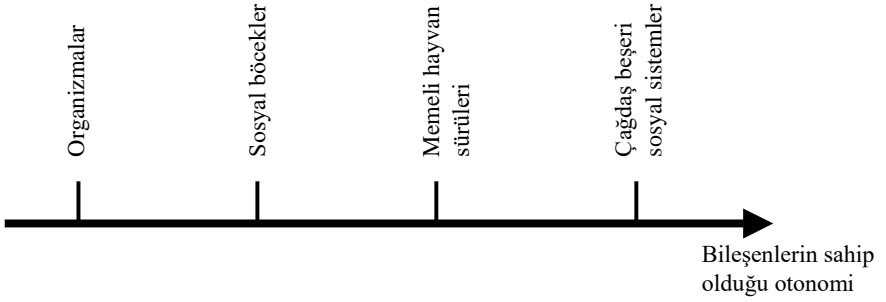
¹⁹ Maturana, H., Varela, F. **Der Baum der Erkenntnis**

Sosyal böceklerde, bireylerin tümü koloninin devamı ve yaşaması için programlanmışlardır. Bu yüzden otonomileri son derece kısıtlıdır. Karınca ve arı topluluklarının hem bireylerinde hem de örgütlerinde öğrenme ve davranış değişikliği süreçleri işlemez. Memeli hayvan gruplarında üyelerin oynadıkları çeşitli rollere ait yapısal farklılıklar, karınca ve arı kolonilerindekinden daha az göze çarpar. İşçi arılar, kraliçe ve erkek arılar yapısal (morfolojik) olarak birbirinden farklıdır. Bileşenlerin otonomisi, omurgalı ve memeli hayvan topluluklarında karıncalara oranla daha fazla olduğu gözlenir.

Çağdaş beşeri sosyal sistemlerde ise bileşenlerin, yani insanların otonomisi maksimumdadır. Beşeri sosyal sistemlerde, diğer sosyal sistemlerden farklı olarak, sistemin (aile, devlet, meslek odası, şirket, etnik grup) varlığı, kendi bileşenlerinin esenliği içindir.

Sosyal sistemlerde, bileşenlerin şu veya bu derecede özerk olması, sistem sınırının çok belirgin olmasını engeller. Biyolojik sistemlerin varlığı için bileşenlerin (hücre, doku, organ vb) işleyiş stabilitesi ve işlemsel kapalılığı şarttır. Sosyal sistemlerde ise birey veya grupların operasyonel plastisitesi ön plana çıkar. ²⁰ Beşeri sosyal sistemlerin bileşenleri, örneğin şirket çalışanları, aynı anda başka sosyal sistemlerin de (aile, taraftar derneği, siyasi parti vb) üyesi olma özgürlüğüne sahiptir. Bileşenlerinin otonomisi yönünden organizmalar ve beşeri sosyal sistemler skalanın farklı uçlarında yer alırlar.

²⁰ y.a.g.e.



Organizmalarda ve değişik sosyal sistemlerde bileşenlerin otonomi skalası

Organizma, kendini oluşturan birimlerin bireysel yaratıcılıklarını sınırlar. Çünkü bu birimler **organizmanın kendisi için** vardır. Beşeri sosyal sistemler ise tam tersine, üyelerinin bireyselliklerine izin vermek durumundadır. Çünkü beşeri sosyal sistemler, *kendi üyeleri için* kurulmuşlardır.

Çalıştığı şirketin hayatta kalması için varını-yoğunu ortaya koyan, otonomisi son derece kısıtlı yani arı veya karınca temposuyla çalışan, insanlar bulamazsınız. Azla yetinen, arı gibi çalışan ve sadece verilen talimatları uygulayan ve tüm varlığını, üyesi olduğu kurumun veya topluluğun ayakta kalmasına adanmış insanlardan oluşan beşeri sosyal sistemleri ancak faşist baskılarla kurabilirsiniz. İnsanların yaratıcılıklarını kısıtlayan **tek doğrulu şirket politikalarının** (toplam kalite, mükemmellik, müşteri mutluluğu vb) çalışanlarca hiç sorgulanmadan benimsenmesi ancak kalitecilerin ütopyası olabilir.

Ancak, uzak doğu ülkelerinin mucizevi ekonomik gelişmelerini, insanların çok çalışmasına, aza kanaat etmesine, emirlere ve amirlere sıkı sıkıya itaat etmeye bağlayan akademisyen ve kalitecilere de sıklıkla rastlarız. Bu yaklaşım ve yorumların

amacı, gerçeği saptırarak, baskıcı düzen ve yönetim özelemleri için gerekçeler yaratmaktır. Bu türden kuramcılar, “...önceden belirlenmiş görevlerin aşırı düzenliliğini ve Leibnitz’in otomasyonunu isterler ve insan yaşantısının gerçek koşulu olan rastlantılarla dolu bir geleceği benimsemezler.”²¹ Sibernetiğin kurucusu Norbert Wiener böceklerde ve insanlarda, katılık, iletişim ve öğrenme konularına getirdiği yorumlar 1948 tarihlidir.

Beşeri sosyal sistemler hakkında, burada sözü edilen biyolojik özellikleri göz önüne almadan yapılan her türlü analiz ve bu analizlere göre oluşturulan modeller hatalı olur. Ancak sosyal sistemlerin anlaşılmasında ve çözümlenmesinde sadece biyolojinin yeterli olduğunu söylemek gibi bir niyetimin olmadığına altını çizmek isterim. Şimdi sistemlerin diğer ortak yanları nedir onlara bakalım.

Karmaşıklık (Kompleksite), Dinamizm, Tersinmezlik ve Kaos

Açık sistemlerde gerek sistem içi süreçlerin ve gerekse sistemin dış dünya veya diğer sistemlerle etkileşimleri ve iletişimlerinin, yüksek derecede kompleks karakterli olduğunu söylemişim. Bu ilişkileri kusursuz ve çelişkisiz olarak ifade edecek formal bir sistem bugüne kadar geliştirilememiştir. Şirket gibi beşeri toplumsal sistemlerde bu kompleksite, özellikle, iletişimde ve iş uzmanlaşmasında kendini gösterir.

Diğer taraftan canlı ve sosyal sistemler, durumlarını zaman boyutunda sürekli değiştirirler. Yani yeni özelliklerin öne çıktığı yeni hallere bürünürler. Bu değişimin hızını veya oranını **dinamizm** olarak tanımlarız. Sistem süreçlerindeki dinamizmin büyüklüğü, büyük ölçüde dış dünyanın dinamiğine ve söz

²¹ Wiener, Norbert. Cybernetics and Society

konusu sistemin bu dış dünyaya olan “**açıklığı**”na bağlıdır. Dış dünyaya nispeten kapalı bir vaziyette yaşayan topluluklarda **zamanın durma** olgusunun nedeni, sistemdeki dinamizm eksikliğidir.

Beşeri sosyal sistemler, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, uygun tepkiler oluşturmak ve yeni davranış biçimleri geliştirmek zorundadır. Bunun yolu da sistemin **akıllanmasından** geçer. Yani beşeri sosyal sistem, hayatını sürdürebilmek için öğrenme süreçlerini işletmek zorundadır. Burada, bir takım vaka analizlerini veya sorun çözme şablonlarını ezberlemekle altından kalkılacak bir özel problem durumundan veya bir seferliğe özgü bir meydan okumadan söz etmiyorum. Söz konusu olan, bir birini hiçbir zaman tekrarlamayan (**tersinmezlik**) çevre etkileri ve değişimlerdir. İster canlı organizma ister bir sosyal sistem olsun, bunların hepsi, her gün yeni bir meydan okumayla karşı karşıya kalır. Sosyal sistem, bunlarla baş edebilecek yeni davranış biçimlerini benimsemeye hazır olmalıdır.

Modanın ve pazar tercihlerinin çok sıklıkla değiştiğini biliriz. Şirket bunları sürekli izlemek ve bu trendi tahmin etmek zorundadır. Öte yandan şirket, ekonomik sistem, çalışma yasaları, iş gücü pazarı, vergi mevzuatı, nakit sıkıntısı, hava koşulları, savaş ve daha bir çok değişken karşısında ayakta kalmanın yollarını bulmak durumundadır. Çevreden gelen etkilerin türbülans ve çatallanmaları, birer istisna değil, aksine kuraldır. Sistemlerin böyle bir dünyada yaşayabilmeleri, yapılarını işler vaziyette tutabilme becerilerine bağlıdır. Çevrenin etkilerine uygun tepkiler verilebilmeli, adaptasyon ve öğrenme yeteneği olmalıdır. Kısacası sistem *kendi kendini düzenleyebilmelidir*. Bu özellikleri ve becerileri sosyal sisteme kazandıracak olan yapı, bir çok şirkette az gelişmişlik derecesindedir. Bu noktada yine bir tuzaktan uzak durmalıyız. Çünkü, sadece adaptasyon ve kurumsal öğrenmeyi öne

çıkarmak, soruna çok yüzeysel ve üstün körü yaklaşmakla eşdeğerdir. Sosyal sistemin ve özelinde şirketin, çevrenin karmaşıklığının ve rastlantıya bağlı alacağı hallerin hakkından gelebilme becerisi için, sistem içi etkileşim ve ilişkilerde benzer kompleksiteyi sağlayan bir **yapı ve/ya organizasyon** özelliği şarttır. Sistemin yapı ve organizasyon karmaşıklığı ise, ancak sistemin enerji bilançosunun elverdiği ölçüde olabilir. Rekabet edemeyen, yani para kazanamayan şirketlerin, belli departmanlarını tasfiye etmek durumunda kalmalarının, sistemler teorisi açısından, açıklaması budur.

Burada sözünü ettiğim kompleksite; organize olmuşluk ve yapısal çeşitlilik ve derinlik anlamındadır. Kalitecilerin gereksiz yere yarattıkları bürokrasiyi ve dokümantasyonu yönetmekle görevli insanların varlığı, şirkete, dış dünyanın dinamizmi karşısında, çözümler ve uygun tepkiler üretmesinde bir katkı sağlamaz. Tam aksine, adına kalite yönetim sistemi denilen kargaşa (kompleksite değil!), kendi dünyasında, yoktan var edilmiş sorunlarla uğraşır.

Pazarda rekabet edebilmeyi sadece teknokratik kalite sisteminin varlığına bağladıkları için, özellikle Türk vatandaşı kalitecilerimizin, bu dünyanın koşullarını çok hafife almış olduklarını söyleyebiliriz.

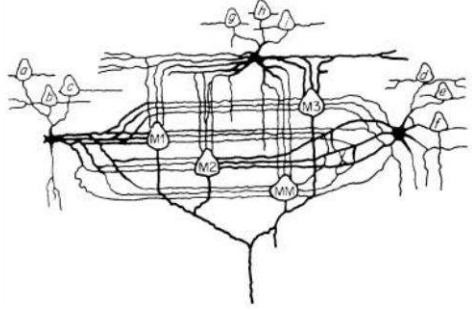
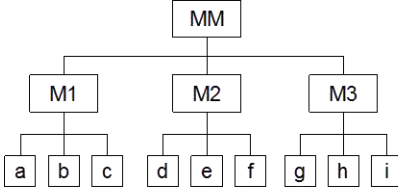
Organizasyonun Ortodoks Yorumu

Kaliteciler, ister denetçi ister yönetici olsun, kendilerine bir şekilde ezberletilen kara kaplı kitap (Örneğin ISO 9000) metinlerinin dışına pek çıkamazlar. Biad edilen yasa ve düzen ideolojisi zaten başka türlü düşüncelerin üretilmesine de izin vermez. Tek doğrulu ve kuşkuculuğu suç işlemekle eş değer gören bir ortamda, bireysel ve kurumsal öğrenme sürecinin nasıl gelişeceğini, dış dünyanın her an değişen gelişmeleri

karşısında, yeni davranış biçimlerinin nasıl kazanılacağını varın siz düşünün.

Kalite sistem denetimlerinde en çok incelenen biçimsel dokümanlardan biri de organizasyon şemasıdır. Bu şemalarda gösterilen kutucukların ve bunlara ait yazılı ve ayrıntılı görev, yetki ve sorumluluk talimatlarının varlığı, kaliteciler için, denetlenen kurumun modern kafalarla yönetildiğine dair bir göstergedir. Bu şemada kalite yöneticisinin (ya da moda ifadeyle, yönetimin kalite temsilcisinin) kutusu ve diğer üst ve orta düzey yöneticilerin kutuları gösterilir. Çünkü yetki ve sorumlulukların dağılımı ve bölümler arası iletişim ve karar alma süreci bu şemaya göre işliyor olmalıdır.

İşte bu denetimler için, kimilerinin çağdaş kurum gereği dedikleri, organizasyon şeması son derece “Ortodoks” bir anlayışla oluşturulur. Aslında, şirket içindeki **reel karar alma ve kontrol süreciyle**, resmi organizasyon şemasında gösterilenin uzaktan-yakından ilişkisi yoktur. Çünkü günlük işleyişler, hiç bir zaman mekanik saat hassasiyetinde olmamaktadır. Daha önce de vurguladığım gibi, organizasyon şeması denilen doküman da, diğerleri gibi, denetçileri tatmine yönelik angaryalardır. *“Bakın! Bu organizasyon şemamız. Genel müdürümüz imzaladı. Duyuru panolarına asıldı. Burada gösterilen her kutucuğun görev ve sorumlulukları yazılı hale getirildi. Hangi pozisyon önce kiminle iletişim kuracak, kime rapor verecek hepsini dokümante ettik. Vs. vs.”*



Organizasyonunun “Ortodoks” yorumu ve gerçek işleyiş

Stafford Beer ünlü bir yönetim siberetikçisidir. Beer, bu algoritmacı yaklaşımın, kurumlardaki kontrol ve karar alma süreçlerindeki yetersizlik nedenlerini, daha 1972 yılında basılan *Brain of the Firm* adlı kitabında net biçimde ortaya koymuştur. Ancak, kalite yönetim sistemi kurma çalışmalarında ve yapılan belgelendirme denetimlerinde bu Ortodoks organizasyon şemaları hâlâ geçerlidir. Katı kurallara göre hazırlanmış yönetsel araçlar, sistem içindeki işleyişlerde ve kurumun dış dünya ile ilgili iletişim ve etkileşimlerde geçerli olan kompleksite ve dinamizm karşısında hep çaresiz kalır.

Newton ve Decartes’ın bilim dünyasındaki baskınlığı yaklaşık üç yüz yıl sürmüştür. Bu baskın düşünce tarzı, organizasyonları da, tıpkı evren gibi, mekanik saat modeline göre tasarlamaya yöneltmiştir. Bu yaklaşım özet olarak, iyi bir yönetim organizasyonun, öngörülebilirlik ve performans yönünden, mekanik evren modeline uygun kurulması biçimindeydi. Ancak kompleksite ve kaos kuramcılarının buluşları, doğal dünyanın ve özellikle sosyo-ekonomik süreçlerin bu tarzda çalışmadığını, sadece idealize edilmiş süreç ve olayların dümdüz bir çizgi izleyebileceğini ortaya çıkartmıştır.

Kaliteciler hâlâ ısrarcı şekilde savunsalar da Ortodoks yönetim ve organizasyon anlayışında hakim olan;

- Analizle doğru nedeni bulma
- Sebep ve sonucun doğrusal ilişkisi
- Uzun erimli planlamalar
- Vizyonla her şeyi sabitleme
- İstatistiksel ilişkilendirme gibi konular günümüzde anlamlarını yitirmiştir.

Kendiliğinden Organizasyon

Termodinamiğin II. Yasasının (entropi yasası) bir çok yorumu vardır. Bunlardan bir tanesine göre, doğa, her türlü düzeni **bozma eğilimindedir**. Kendi haline bırakılan her sistemin, dışarıdan enerji almadan, varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Dışarıdan enerji almadığı takdirde tüm süreçler bir tek yönde işler: Yani entropi devamlı artar, düzenli yapılar düzensiz hale gelir. Farklılıklar ortadan kalkar. Hiçbir sistem, enerji kullanmadan yapısını ve organizasyonunu ayakta tutamaz. Bu söylenenlerin hepsi kapalı sistemler için geçerlidir. Açık sistemler entropinin bu genel artış eğilimine karşı dışarıdan yüksek kaliteli enerji alarak, sistem düzeninin ayakta kalması için kullanırlar. Bu süreç sonunda dış dünyaya entropi (kalitesi düşmüş enerji, düzensizlik) ihraç edilir. Sistemin ve sisteme ait alt sistemlerin ve birimlerin tüm aktivitelerinin hedefi, kendi organizasyonlarının, yani kimliklerinin ve yapılarının hayatta kalmasını sağlamaktır. Bunun için de sisteme, yüksek kaliteli enerji (yakıt, gıda maddesi vb) girişi sürekli sağlanmalıdır.

Ancak burada düzen olarak kasıt edilen şey, sistemin ve sisteme ait bileşenlerin dengeye veya durağan bir yapıya kavuşması değildir. Dengeye bulunan bir sistemde termodinamik anlamda tüm enerji seviyeleri birbirine eşitlenmiş, sistem bileşenlerinin farklılıkları ortadan kalkmış demektir.

Sistemler için sözü edilen düzen, *dinamik ve kompleks bir düzendir*. Çünkü dış dünyanın dinamizm ve kompleksitesi karşısında, ele alınan sistem, sürekli değişim içinde olmak ve sürekli yeni davranış biçimlerine girmek durumundadır. Sistemin dengede olması, o sistemde artık yaşam belirtisinin kalmadığı anlamına gelir. Açık sistemler dengeden uzak, kaosuun kıyısında bulunurlar.



Kompleksite

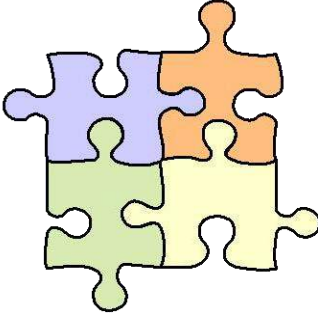
Bu arada sık sık kullandığım kompleksite kavramı üzerinde de kısaca durmak istiyorum. *Kompleksite*, dilimize kimi zaman *karmaşıklık* olarak çevrilmektedir. Oysa bu kavramın genel sistemler teorisi içindeki kullanımı oldukça farklıdır. Açık veya yaşayan sistemlerin anlaşılmasında kompleksite kavramının özel bir önemi vardır. Latince kökenine bakıldığında kompleksite, iç içe geçmiş, örgü halinde gelmiş gibi bir anlam ifade eder. İçinden çıkılması ve anlaşılması zor olan durum ve sistemler için kullandığımız *karmaşıklık* sözcüğünün, sistemler teorisindeki kompleksite sözcüğünün anlamını tam olarak karşılamaktan uzak olduğunu düşünüyorum. Kompleks yapı ve organizasyonların kuruluş ve işleyişlerindeki ortak yanları araştıran *kompleksite teorisi*, günümüzde yine disiplinler üstü bir bilim alanı olarak kabul görür. Bir sistemin eksiksiz tanımlanabilmesi için ne kadar çok parametre ve hesap aşamasına gerek duyulursa, o sistem o denli kompleksdir.

Kompleksite teorisi, sistemlerdeki *kendiliğinden organize olma* sürecini açıklamaya çalışır. Kaos ise bu teorinin sadece bir parçasıdır. Daha doğrusu kaos terimi, sistemlerde özel bir davranış modunu tanımlar. Kaos, kompleks sistemlerin, zaman ekseninde oluşan davranış biçimiyle ilgilidir. Hiçbir desen ve düzen göstermeyen süreçleri tanımlamakta kaosu sözcüğünü kullanırız. Buna karşın kompleks yapılarda, tanımlanması ve formal bir ifade içine hapsedilmesi zor bir desen ve düzen vardır.

Bir kum fırtınasında kum tanelerinin hareketini kaotik olarak görüyorsak, fırtınanın sona ermesinden sonra kum tepeliklerinin sergilediği deseni kompleks bir yapı olarak tanımlayabiliriz. Kompleks yapıların özelliği ise non lineer olmalarıdır. Yani kompleks süreçleri ve yapıları basit sebep-sonuç etkileşimi ve/ya ilişki mantığıyla tanımlamak mümkün değildir.

Düzen ise, bileşenlerinin belli bir kural veya yasaya uygun olarak, yani bir düzen içinde birbirine bağlanmış varlık veya sistemlerin karakterini tanımlamakta kullandığımız bir sözcüktür.

Düzenli sistemlerin veya varlıkların en önemli özelliği, bunlara ait süreçlerin doğrusal (lineer) karakterde olmalarıdır. Sistemin işleyişi beklenmedik sonuçlar doğurmaz. Gelecekte alabileceği haller doğrusal diferansiyel denklemler yardımıyla önceden kestirilebilir ve sonuçların sürpriz etkileri yoktur.



Düzen örnekleri: Puzzle ve Fransız bahçe mimarisi

Makine düzeni buna en iyi örnektir. Motor ve tahrik edilen parçalar arasında bulunan transmisyon mili veya kayışını bozarsanız bu makineden iş üretmesini bekleyemezsiniz. Bu sonuç hiç sürpriz değildir. Klasik Fransız bahçe mimarisinde düzen ve simetri esastır. Doğada rast geldiğimiz bitkilerin kombinasyonu (eko sistem) ile uzaktan yakından ilişkisi olmayan ve birbirini tekrarlayan elementlerden oluşan bir bahçe mimarisi, **durağan, donuk ve sentetiktir**. Gözlemcide hiçbir sürpriz etkisi yaratmaz. Bir Japon bahçesinin kompleks güzelliği ile kıyaslandığında, gerçekten sıkıcıdır.

Ancak doğal ve sosyal sistemlerin işleyişinde, bizim anladığımız anlamda düzenli olma bir istisna iken, -bize göre- rastlantıya bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler ve kendiliğinden organize olma süreçleri ise kuraldır. Günümüzde mikrobiyoloji, biyokimya ve genetik gibi bilim disiplinleri, canlı hücrede hemen hemen hiçbir şeyi gizli bırakmamıştır. Ancak bu bilimsel kazanımlara karşın, hücrenin düzeni ve çalışma biçimi hâlâ yüksek derecede komplekstir. Yani çevreden gelen rastlantısal etkilere bağlı yeni kompleks yapıların oluşumu her zaman söz konusudur. Hücresel süreçlerin başlangıç koşullarındaki en küçük değişmelerin hiç beklenmedik sonuçlar doğurur.

Kompleksiteyi, **kaostan doğan düzen** diye tanımlamak mümkündür. Daha önce hiçbir desen ve diziliş belirtisi göstermeyen süreçler, bir müddet sonra kompleks bir yapı kazanabilmektedir. Su buharlarından damlacıkların oluşması, savrulan kum taneciklerinden, tanımlanması zor güzellikte kumulların meydana gelmesi gibi. Bir kaplanın kürkündeki renk kombinasyonunu, klasik “yasa ve düzen” formatında açıklamak olası olmadığı gibi, bunu tümüyle kuralsız ve rastlantısal olarak da niteleyemeyiz.

Tüm gerekli yapıtaşlarını kendi iç dinamiği ile oluşturan sistemler kendiliğinden organize olan sistemlerdir. Bu sistemler ile dış dünya arasında malzeme ve enerji alışverişi vardır. Ancak enformasyon ve operasyon yönünden kapalılığa sahiptir.

Moleküler düzeyde bir çok örneği bulunan kendiliğinden organize olma olgusunu, doğal ve sosyal süreçlerde de görmek mümkündür. Kuş ve balık topluluklarının, en küçük ve lokal bir sinyal karşısında, çok kısa sürede, koordineli ve kompleks bir davranış içine girmelerini bu tarz organize olmaya (kendiliğinden) örnek olarak gösterebiliriz. Aynı süreç, resmi organizasyon şemasının aksine, tüm beşeri sosyal sistemlerde az veya çok yoğunlukta işlemektedir. Burada az veya çokluk, beşeri sosyal sistemin bileşenlerine sağlanan **hareket ve karar alma serbestisine** göre değişir. İnternet’in bir patronu, yönetim kurulu ve ISO 9000’ni yoktur. Ancak her gün, her an kendiliğinden ortaya çıkan oluşumlar söz konusudur. Haber grupları, forumlar vs. hiçbir sıkı talimata ve emre bağlı olmaksızın kendiliğinden organize olan sistemlerdir.

Sosyal beşeri sistemlerin dengeden uzak sistemler olduğunu söylemişim. Dengeden uzak olma, duruma göre, ya *kendiliğinden organizasyona* ya da kaosa dönüşebilir. Kendiliğinden organize olma bir süreçtir. Bu süreçte sistem yapıları, dışarıdan getirilmez veya kurulmaz. Aksine sistem,

amaca uygun düzenini, kendisi yaratır. Kendiliğinden organizasyon, sistem bileşenlerinin kompleks ve doğrusal olmayan (non-linear) dinamiğinin sonucudur. Kendiliğinden organize olan sistemde en önemli özelliklerden bir tanesi de bileşenlerin otonomisi olduğu kuşku götürmez. Otonomisi kısıtlanmış bireyler, yani önceden ne yapacağı talimatlara bağlanmış sosyal sistem bileşenleri , çevrenin değişimleri karşısında yeni oluşumlara kapalıdır. Ne iş yapacağı konusunda ayrıntılı talimatların dışına çıkmamakla yükümlü bir departman, kendiliğinden organize olma sürecini başlatamaz.

“Talimatın olduğu yerde öğrenme olmaz.” (Senge,P)

Kendiliğinden organize olma becerisinin kazanılmasında, yönetim danışmanlarından veya kalitecilerden alınan **vaka analizi** (case studies) dersleri hiç bir işe yaramaz. Çünkü kompleks sistemlerde ve dış dünyada, kendini tekrarlayan bir süreç bulamazsınız. Her karar alma süreci, o güne kadar olandan farklıdır. Çünkü karar almayı gerektiren her olay, oluşum ve durum bir öncekinden hep farklıdır. Hazırlanan stratejik planlar, **Murphy**'i haklı çıkarırcasına, planlı ve programlı biçimde çuvallar.

Sosyal bir sistemin kendiliğinden organize olma özelliği, kendi amaçlarını, hedeflerini, değerlerini ve davranış tarzlarını standartlaştırma ve onları değiştirebilme becerisidir. Beşeri sistemler olayları ele alış ve bunlara yaklaşım tarzlarını hep yeni baştan saptarlar. Sistemin her davranışı **kendine geri döner** (self reference) ve bir sonraki davranışın veya eylemin başlangıç noktasını oluşturur.

Rasyonel TKY, pazarın kaotik işleyişi karşısında yetersiz kalır. Ürünler için talep edilen kalite, stratejik olarak üretilemez.

TKY'nin batıda ve ülkemizde başarılı olamayışının altında yatan faktörün, bir ölçüde kendinden organize olma olgusuyla ilişkili olduğu söylenebilir. Çünkü kendiliğinden organizasyonda "*big brother*"ın gözü, sürekli olarak şirket içindeki alt grupların ensesinde değildir. Toplam kaliteye ulaşma yolunda şirket çalışanlarına verilen eğitimler, **klasik subay yetiştirme** anlayışına dayalıdır. Kendinden organize olmaya izinli şirketlerde, sistemin bileşeni sayılan departmanlar, bölümler ve üretici gruplar kendi proseslerini kendileri kontrol eder ve yönetirler. Kalitede iyileşme, kendi kendine kontrollerle sağlanır. Ürün ve üretim süreçlerinin optimalleştirilmesi, Kartezyen ve Newton'cu ilkeler yerine, çalışanların ve ekiplerin kendi kendini yönetme aklıyla sağlanır. Bunların hepsinin ön şartı da, uygulanmakta olan kalite yönetim sisteminin merkezi bürokrasinin ortadan kaldırılması ve **kumanda-kontrol tiranlığı**ndan vaz geçilmesiyle mümkündür.

Örneğin, yönetim danışmanı John Seddon, ISO 9000'in dokümantasyon şartlarını öngören 4.2 maddesi, sistemler düşüncesi bakışıyla ve kendiliğinden organize olmaya fırsat verilerek, kolayca uygulanabileceğini iddia eder.

Kalite el kitabı sadece ilgili dokümanların nerede olduğunu belirtir. Dokümanların güncellenmesi onları kullananlar tarafından yapılır. İlgili departman, kendi koşullarına uygun dokümantasyon sistemini oluşturabilir. Dolayısıyla, dokümantasyonu bir merkezden kontrol etmeyle görevle yönetim de işsiz kalır ve ortadan kalkar. Üstelik, ISO 9001'de dokümantasyon kontrolünün merkezi bir birim tarafından yapılacağına dair her hangi şart zaten bulunmamaktadır.

Aslında ISO 9000'den ve her türlü kalite yönetim şablonundan kaçınılması gerekir. Öğrenmek ve gelişmek istiyorsanız, standartlara uyma ve denetim ve sınavlardan geçer not alma, tercih edilecek en iyi yollar değildir.

SON SÖZ

Bu kitapta, kalitecilerin kim olduklarını ve mesleklerini nasıl icra ettiklerini anlatmaya çalıştım. Dokunulmaz kalite söylemlerinin ve hikmetinden sual olunamaz masonik kaliteci teşkilatlarının, ne ülkemiz ekonomisine ne de dünya ekonomisine katma değer sağlamasının mümkün olmadığını göstermeye çalıştım. Kalitecilerin tek amaçlarının, kalite yönetim sistemlerinin, hangi ad ve versiyonla olursa olsun, sürekli gündemde tutulması olduğunu vurguladım. Kaliteye yapılan her türlü ve iki yüzlü güzelleme ve övgünün, müşteri olarak geri döneceğinin bilincinde olan kalitecilerin bu modadan en kârlı çıkan insanlar olduğunu söyledim.

Daha başka iddialı söylemlerim de oldu. Kalitecilerin, beşeri sosyal sistemlerin ne olduğu konusunda hiç kafa yormaya gerek duymadan bazı kurumların yaptığı standartları ezbere, daha doğrusu körü körüne uygulamak istediklerini de söyledim. Kalitecilerin içinde, özellikle akademik unvanlı olanlarının, bilimsel çalışma yapmak yerine, kalite rantından faydalanma yolunu seçtiklerini de belirttim. Bu iddialarımın hepsinin arkasında duruyorum. Hiç biri klavye sürçmesinden ve yanlışlıklardan ortaya çıkmadı.

Nobel ödüllü yazar Heinrich BÖLL, Baader-Meinhof örgütünün faaliyetlerine karşı yürütülen Alman devlet politikasının yanlışlığını vurguladığı zaman, çığırkanlığıyla ünlü Bild gazetesi tarafından manşet edilip, teröre arka çıkmakla suçlanmıştı. H. BÖLL, daha sonra 1976 yılında yazdığı "Katharina Blum'un yitirilen onuru " (*Die verlorene Ehre der Katharina Blum*) adlı kitabıyla, sansasyona ve suçlamaya düşkün bulvar basınını, itin kığına sokup çıkararak en iyi yanıtı vermişti. Adı geçen kitabın ilk sayfasında verilen açıklamayı burada sunmak istiyorum:

“Bu kitaptaki kişi ve olaylar hayal ürünüdür. Şayet, kitapta anlatılan bazı gazetecilik pratikleri, ‘Bild’ gazetesininkiyle benzerlik gösteriyorsa, bu benzerlikler ne kasıt, ne de rastlantı sonucudur, aksine kaçınılmazdı”²².

Kitabımda anlatılan kalitecilik pratiklerinin hiç biri, hayal ürünü değildir. Tümüyle yaşanmış olaylarla ilgili kişisel gözlemlerime ve elde ettiğim bulgulara dayanmaktadır. Bu pratiklerin geçtiği zaman ve yerlerin, bazı kurum ve kişileri çağırıştırması - maalesef- kaçınılmaz olmuştur.

Amacım, kimseyi yargılamak ve suçlu ilan etmek değil. Yanlışı düzeltmektir. Kendinden üst bir güce katıldığında, kendini “yerini bulmuş”, emin ve rahat hissedenlere karşı “katılmama” özgürlüğümü dile getirmektir.

www.toptechnics.com

²² Böll, Heinrich, **Die verlorene Ehre der Katharina Blum**

Kaynakça

1. BEER, Stafford. **Brain of the Firm**. John Wiley & Sons 1995
2. BÖLL, Heinrich. **Die verlorene Ehre der Katarina Blum**. DTV 1983
3. GERKEN, Gerd. **Wild Future**. ECON 1995
4. HOFSTADTER, Douglas. **Gödel, Escher, Bach** DTV 2003
5. Kalite Kültürü Projesi, Uludağ Üniversitesi 2003
6. MATURANA, Humberto. , VARELA, Francesco. **Der Baum der Erkenntnis**. Goldmann 1987
7. Mühendis ve Makine Dergisi Sayı 503
8. NØRRETRANDERS, Tor. **Spüre die Welt** rororo 1997
9. PRIGOGINE, Ilya. **Kesinliklerin Sonu** Sarmal Yayınevi 1999
10. SEDDON, John. www. lean-service.com
11. SENGE, Peter. **Beşinci Disiplin**. YKY 1998
12. TİTİZ, M. Tınaz. İzmir Kalder Sempozyum sunumu 19 Ekim 2000
13. UKH Borşürü (tarihsiz)
14. WIENER, Norbert. **Cybernetics and Society** A DA CAPO 1954
15. WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. **Die zweite Revolution in der Autoindustrie**